ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢБІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ.И.Сәтпаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті

Жобаларды басқару институты

Ғылыми-оқыту орталығы

Тәжібаев Жанболат Жамбылұлы

# Жобаларды басқару саласындағы персоналды дамыту және корпоративті оқыту жүйесі

**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

Тәжібаев Жанболат Жамбылұлы

Магистр академиялық дәрежесін алу үшін дайындалған

**МАГИСТРЛІК ДИССЕРТАЦИЯ**

| | |
|---|---|
| Диссертация тақырыбы | Жобаларды басқару саласындағы персоналды дамыту және корпаративті оқыту жүйесі |
| Дайындық бағыты | 7М04103 – Жобалық менеджмент |

Ғылыми жетекші,
э.ғ.д, профессор
_____ С.Ы.Умирзаков
«__»_____ 2020 ж.

Рецензент,
т.ғ.д, профессор
_____ С.А.Қалиева
«__»_____ 2020 ж.

Норма бақылаушы,
доктор Phd
_____ М.Х.Абенова
«__»_____ 2020 ж.

**Қорғауға жіберілді**
директор НОЦУП,
доктор Phd, профессор
_____ А.П. Салина
«__»_____ 2020 ж.

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**

Магистрант: Тәжібаев Жанболат Жамбылұлы
Тақырыбы: «Жобаларды басқару саласындағы персоналды дамыту және корпаративті оқыту жүйесі»
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) корпоративті оқытудағы келетін ұтымды шешімдер*
*б) экономикалық мүмкіндіктер және тиімді жағы*
*в)жобалық командаларға қатысушылар үшін құзыреттерді әзірлеу қажеттілігі*
Ұсынылатын негізгі әдебиеттер тізімі:

1. Быковыкина С.В., Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов Теория и практика эффективного управления), - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2019ж.
2. «Қамқор Вагон» ЖШС қызметкерлерін оқыту және дамыту туралы 25.05.2005 ж. Ереже.
3. «Қамқор Вагон» ЖШС құрылымдық бөлімшелері бойынша аналитикалық ақпарат жинағы 22.12.2019 ж.

## Магистрлік диссертацияны дайындау бойынша кесте

| Бөлімдер атауы, әзірленетін сұрақтар тізбесі | Ғылыми жетекшіге ұсыну мерзімі | Ескертпе |
|---|---|---|
| Кіріспе | 25.12.2019 | |
| Адам ресурстарын басқару оқыту функциялары | 25.12.2019 | |
| "Қамқор Вагон" ЖШС корпоративтік оқыту бағдарламарының тиімділігін бағалау | 12.02.2020 | |
| "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу | 30.03.2020 | |
| Қорытынды | 07.04.2020 | |

## Аяқталған магистерлік диссертация бөлімдеріне кеңесшілері мен норма бақылаушының қойған қолтаңбалары

| Бөлім | Кеңесші (ғылыми дәреже, атағы) | Мерзімі | Қолы |
|---|---|---|---|
| Норма бақылаушы | М.Х.Абенова, Phd докторы | | |

Ғылыми жетекші _____ С.Ы.Умирзақов

Тапсырманы орындауға алған білім алушы Ж.Ж.Тәжібаев

Күні «____»_____2020 ж

# АҢДАТПА

«Жобаларды басқару саласындағы персоналды дамыту және корпоративті оқыту жүйусі» тақырыбындағы магистрлік диссертацияда келесі мәселелер құрастырылды:

Бұл магистрлік диссертацияда жобаларды басқару саласындағы "Қамқор вагонда" корпоративтік оқыту және персоналды дамыту жүйесін жүргізу ерекшеліктері , жобалық командаларға қатысушылар үшін құзыреттерді әзірлеу қажеттілігі және ұсыныстар қарастырылады және де персоналдардың кәсіби білімділігін жетілдіру мақсатында бизнес өкілдерінің өз қызметкерлерін оқытып соған сай қызметке қойып, бәсекелестік нарықта өз орнын табуға талпынуы қарастырылған. Бұл магистрлік жұмыста «Қамқор вагон» ЖШС-нің  қызметтік бағыт бағдары экономикалық мүмкіндіктері қастырылды. Магистрлік дессертация 3бөлімнен тұрады.

Бірінші бөлімінде адам ресурстарын басқару оқыту функциялары туралы. Диссертациялық жұмыстың бұл бөлімінде компанияда корпоративтік оқыту кәсіпорнының теориялық негіздері баяндалады: қызметкерлерді корпоративтік оқыту түрлері мен әдістері сипатталған, корпоративтік оқыту жүйесін құру кезеңдері егжей-тегжейлі қарастырылады, кәсіпорындарда қолданылатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалауды жақсарту әдістері зерделенеді.

Екінші бөлімде корпоративтік окыту багдарламаларынын тиімділігін багалау туралы айтылған

Үшінші бөлімінде қызметкерлердің корпоративті оқыту бағдарламаларын жетілдіру мақсатында қандай да әзірлеу қарастырылған.

## ABSTRACT

In the thesis for master degree subject is: « Corporate training and personal development system in the field of project management. » where following questions were developed: In this master thesis discusses the features of the system of corporate training and staff development in the field of project management in "Kamkor wagon", the need to develop competencies for project team members and recommendations and to improve the professional competence of the personnel provides for the desire of businesses to educate their employees and put them in appropriate positions and to find their place in a competitive market. In this master's work, the economic opportunities of the activity of "Kamkor wagon" LLP are considered"The master's thesis consists of 3 sections.

The first section is devoted to the functions of teaching the management of human resources. This part of the dissertation describes the theoretical foundations of corporate training in a company: describes the types and methods of corporate training for employees, describes in detail the stages of creating a corporate training system, examines ways to improve the efficiency of corporate training programs.

The second section examines the assessment of the effectiveness of corporate training programs.

The third section provides for the development of corporate training programs for employees.

# АННОТАЦИЯ

В магистерской диссертации на тему: «Система корпоративного обучения и развития персонала в области управления проектами» разработаны следующие вопросы:

В данной магистерской диссертации рассматриваются особенности ведения системы корпоративного обучения и развития персонала в области управления проектами в "Камкор вагоне", необходимость разработки компетенций для участников проектных команд и рекомендации, а также в целях совершенствования профессиональной компетентности персонала предусматривается стремление представителей бизнеса обучить своих сотрудников и поставить их на соответствующие должности и найти свое место на конкурентном рынке. В этой магистерской работе рассмотрены экономические возможности направления деятельности ТОО "Қамқор вагон" Магистерская диссертация состоит из 3-х разделов.

Первый раздел посвящен функциям обучения управлению человеческими ресурсами. В данной части диссертации описаны теоретические основы корпоративного обучения в компании: описаны виды и методы корпоративного обучения сотрудников, подробно описаны этапы создания системы корпоративного обучения, исследуются пути повышения эффективности программ корпоративного обучения.

Во втором разделе рассматривается оценка эффективности программ корпоративного обучения.

Третий раздел предусматривает разработку корпоративных программ обучения сотрудников.

# МАЗМҰНЫ


Кіріспе 8
1 Адам ресурстарын басқару оқыту функциялары ретінде 11
1.1 Корпоративтік оқыту түрлері 11
1.2 Корпоративтік оқыту жүйесін құру кезеңдері 14
1.3 Кәсіпорындағы корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалауды жақсарту әдістері 19
1.4 Ұйымдарда жүргізілетін корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалауға арналған Д. Киркпатрик моделі 21
1.5 Қызметкерлерді корпоративтік оқыту тиімділігін бағалаудың теориялық тәсілдері. Модель ROI 25
2 "Қамқор Вагон" ЖШС корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау 32
2.1 Адам ресурстарын басқару департаменті "Қамқор Вагон" ЖШС 32
2.2 Корпоративтік оқытуды ұйымдастыру және өткізу 42
2.3 "Қамқор Вагон" ЖШС білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалауды жүргізу үдерісі. Өткен тренингтің тиімділігі немесе тиімсіздігі кезеңдері 42
2.4 "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясында Корпоративтік оқыту тиімділігінің сандық көрсеткіштерін есептеу 47
3 "Қамқор Вагон" Жшс қызметкерлерін корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу 51
Қорытынды 57
Пайдаланылған Әдебиеттер Тізімі 60
Қосымшалар 62

# КІРІСПЕ

Бүкіл әлемде компанияларға бәсекелестік, іскерлік ортаның тұрақсыздығы және кейде күрт өзгерістерге әкелетін белгісіздік жағдайында жұмыс істеуге тура келеді. Осы жағдайлардың маңыздылығын ескере отырып, басқару басымдықтары бизнестің іскерлік стратегиясы негізінде белгіленеді деп болжауға болады. Адам ресурстары таусылады, сондықтан Компанияның стратегиясы мен саясаты контексінде ойластырылған басқаруды талап етеді. Бұл сондай – ақ стратегиялық әлеуетті дамытудың міндетті шарты-қажетті материалдық және материалдық емес активтерді жинақтау, ресурстарды тиімді пайдалану, меншікті бәсекелестік ұстанымдарын айқындау және бизнес бойынша әріптестермен сындарлы қарым-қатынасты қолдау.

Сондықтан тұрақты өзгерістер жағдайында персоналды Кәсіптік оқыту ерекше маңызға ие болады және кез келген кәсіпорынның табысты жұмыс істеуінің ажырамас шарты болады, ал кәсіпорында кәсіби корпоративтік оқыту жүйесін дамыту оның дамуының табыстылығын ғана емес, сонымен қатар өміршеңдігін де айқындайды.

Жұмыстың өзектілігі қызметкерлерді оқытумен байланысты, бүгінгі таңда кәсіби білім мен біліктіліктің тез ескіруі, кәсіпорынның өз қызметкерлерінің біліктілігін үнемі және үздіксіз арттыру қабілеті табыстың басты факторы болып табылады. Компаниялар жұмысының сыртқы және ішкі жағдайлары өте тез өзгереді, ал бұл ұйымдардың көпшілігі қызметкерлерді мүлдем жаңа жағдайларда жұмысқа дайындау қажеттілігінің алдына қояды.

Жалпы айтқанда, бір жағынан қызметкерлерді басқарудың қолданылатын әдістері мен екінші жағынан компанияның ұзақ мерзімді тиімділігі арасында байланыстың болуы бұрыннан белгілі. Соңғы зерттеулер қызметкерлердің уәждемесі, еңбек өнімділігін басқару және қарқынды оқыту стратегияға, құрылымға, технологияларға және нарықтың иеленетін үлесіне қарағанда бәсекелестік артықшылықтарды алудың маңызды құрамдас бөлігі болып саналатын компаниялардың прогрессивті тәжірибесімен осындай өзара байланыстың болуын растады.

Жаңа ақпараттық дәуірдің басталуы бизнесті жүргізудің барлық аспектілеріне әсер етті. Компаниялар енді технологияға әкелетін тұрақты және қарқынды өзгерістерден қалыс қалмауға тырысады. Табысқа жету үшін компаниялар өздерін бәсекелестерден саралауы қажет. Ал бөледі компанияға жалпы салмағы, сонымен қатар оның қызметкерлері. Өз бизнесін жүргізу стратегиясын әзірлеу кезінде өз қызметкерлеріне көбірек көңіл бөледі. Бұл қызметкерлердің білімі мен практикалық тәжірибесі, идеялары мен көшбасшылық қабілеттері түріндегі үлесі, яғни компанияның табысын анықтайтын екендігі туралы куәландырады. Осыған байланысты өзгертіледі және процесінің өзі жұмысшы кадрларды даярлау. Адам ресурстарын дайындаудың тұтас жүйесі әрбір қызметкерге оның бүкіл еңбек қызметі

ішінде әсер етуге есептелуге тиіс. Корпоративтік оқытудың әрбір сатысы алдыңғы және қызметкердің қабілеттері мен мүмкіндіктеріне, сондай-ақ кәсіпорынның қажеттіліктеріне неғұрлым жоғары дәрежеде жауап берудің жалғасы болып табылады.

Ғылыми-техникалық прогрестің жедел дамуы және кәсіби білім мен дағдылардың тез ескіруі кәсіби корпоративтік оқыту рөлінің едәуір артуын анықтайтын жалғыз фактор болып табылмайды – ол кәсіпорындарға нарықтың қатаңдаған талаптарына сәйкес келуге көмектеседі.

Персоналды корпоративтік оқытудың мәні жеке кәсіпорынның деңгейімен шектелмейді,жалпы экономикалық ауқымда да қолданылады. Мәселен, адами ресурстарды кәсіби корпоративтік оқытудың экономикалық өсуге әсері, қажетті білім, шеберлік пен дағдыға ие қызметкерлер материалдық ресурстарды ұтымды пайдалану кезінде неғұрлым жоғары өнімділік пен еңбек сапасын қамтамасыз етуден тұрады. Ұйымішілік корпоративтік оқытудан қоғам да, тұтастай алғанда, Мемлекет неғұрлым білікті жұмыс күшін және қосымша шығынсыз қоғамдық еңбектің неғұрлым жоғары өнімділігін ала отырып, ұтады. Пол Шульцтің адам капиталы туралы теорияға сәйкес білім беру мен экономикалық даму арасында тікелей байланыс бар – жалпы ұлт та, жеке компаниялар мен индивидумдар. Осыған байланысты кадрлық ресурстарды дамытуға инвестициялар өнімділікті арттырудың және қаржылық қиындықтарды еңсерудің негізгі факторларының бірі болып табылады.

Зияткерлік капитал рөлінің өсуі корпорацияның білімге, оларды игеруге және практикалық қолдануға ұмтылуына әкеледі, сондықтан олардың көп санын ұйымдардың білім алушылар санатына жатқызуға болады.

Білім алушы ұйым-бұл өз қызметкерлерінің тәжірибесі мен біліміне ерекше қатысты компания. Бұл адамдарды он есе тиімді оқытады деген сөз емес, ол оны басқаша жасайды, өйткені оқыту өте маңызды бәсекелестік артықшылығы болып табылады және оны тек қана біліктілікті арттыру құралы ретінде емес, барлық кәсіпорынды дамыту тәсілі ретінде қарастырады . Компанияның кемелдену критерийлерінің бірі-жеке қажеттіліктердің енсіздігін жеңуге мүмкіндік беретін және білім алушы кәсіпорынның идеалын іске асыру болып табылатын үздіксіз оқытуға бағыттау. Алайда, білім алушы кәсіпорынның идеалын іс жүзінде іске асыру маңызды проблемалармен байланысты, олардың негізгісі корпоративтік оқыту ұғымының өзі қабылдау үшін айтарлықтай қиын, ал оны енгізуден практикалық нәтижелер әрдайым айқын емес. Сонымен қатар, практикалық нәтижелерді бағалау, яғни, жүргізілген корпоративтік оқытудың тиімділігін анықтау міндеті жалпы үдерісте өте маңызды кезең болып табылады. Корпоративтік оқытуды жүргізудің мақсаты қолданыстағы көрсеткіштерді – жеке алғанда, оқудан өткен әрбір қызметкерді және тұтастай алғанда барлық кәсіпорынды жақсарту болып табылады. Сондықтан корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау осы мақсатқа қол жеткізілгендігін анықтауға бағытталған.

Сонымен қатар, қызметкерлерді оқыту – бұл, ең алдымен, анықтау бойынша, қайтарым беруге тиіс Инвестициялар. Компания пайдаланатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігіне бағалау жүргізу көмегімен осы инвестициялардың қаншалықты тиімді болғанын, компанияның қандай нақты пайдасын әкелді, компанияның осы корпоративтік оқыту бағдарламасына қаражатты одан әрі инвестициялау керектігін және корпоративтік оқыту процесін жетілдіру бойынша қандай шаралар қабылдануы тиіс, болашақта корпоративтік оқыту процесі одан әрі тиімді болу үшін анықтауға болады.

Оқуға тиісті назар аударылатын ұйымдарда басшылық одан қайтару үнемі ұлғаюын талап етеді. Қосымша білімге сенім деңгейі жоғары емес компанияларда тек нақты нәтижелер оған қатысты стереотиптер көмектеседі. Қызметкерлерді корпоративтік оқыту тиімділігін арттыруға мәжбүр бола отырып, озық компаниялар тренингтік бағдарламалардың өлшенетін нәтижелерін алу мүмкіндіктеріне үлкен қызығушылық танытуда. Бұл үрдіс барлық жерде: Батыста да, Қазақстанда да акционерлер алынған нәтижелерге тәуелділікке одан әрі қаржылық құйылудың орындылығын қоя отырып, инвестицияларды қайтару туралы деректерді талап етеді. Мұндай жағдайда адам ресурстарын басқару департаменттерінде стратегиялық маңызды шешімдер қабылдау үшін оларға барынша нақты ақпарат беру мүмкіндігі болуы тиіс. Бұл ретте негізгі проблема – адам факторын бағалаудың барлық көріністерінде күрделілігі мен кешенділігі.

Осы диссертациялық жұмыс үшін зерттеу пәні Қазақстан кәсіпорындарында қолданылатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау тәсілдері болып табылады. Зерттеу объектісі ретінде "Қамқор Вагон" ЖШС қызмет етеді, оның мысалында жоғарыда көрсетілген тәсілдер қарастырылатын болады. Бұл компанияны зерттеу объектісі ретінде таңдау кездейсоқ емес, өйткені "Қамқор Вагон" ЖШС ең озық ұлттық компаниялардың бірі болып табылады, ол үшін кадрларды корпоративтік оқыту міндеті және олардың тұрақты кәсіби дамуы әлемдік мұнай нарығындағы үнемі өсіп келе жатқан бәсекелестікке, сондай-ақ өнеркәсіптің осы саласында отандық кадрлық әлеуетті дамыту қажеттілігіне байланысты өте өзекті болып табылады.

*Диссертациялық зерттеудің мақсаты мен міндеті* "Қамқор Вагон" ЖШС-де қызметкерлерді корпоративтік оқыту және дамыту мәселелеріне әдіснамалық тәсілдерді талдау, сондай-ақ осы процесті жетілдіру бойынша ұсыныстарды одан әрі әзірлеу мақсатында компанияда қызметкерлерді корпоративтік оқыту бағдарламаларын бағалау тиімділігін талдау болып табылады.

*Қойылған мақсаттарға жету үшін келесі міндеттерді шешу қажет:*

- қызметкерлерді корпоративтік оқыту процесін және корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау тәсілдерін теориялық зерттеу.

- зерттелетін компанияның белгілі бір кезеңдегі экономикалық талдауы ("Қамқор Вагон" ЖШС), Компания қызметінің экономикалық көрсеткіштерінің оң динамикасын анықтау.

- компанияның Персоналды корпоративтік оқыту бағдарламаларын әзірлеу, компания шеңберінде оларды жүзеге асыру, сондай-ақ қолданылатын бағдарламалардың тиімділігін бағалау саласындағы практикалық тәжірибесін зерттеу.

- жүргізілген зерттеу нәтижесінде алынған материалдарды жүйелеу, жинақтау және бекіту және қорытындыларды дұрыс тұжырымдау.

Әрбір жұмыс беруші кәсіпорын қаражатын персоналды оқытуға жұмсауы тиіс. Мұндай инвестициялардың экономикалық тиімділігі, егер оқыту сапалы болса, ақталады. Жұмыс берушіде кез келген күрделіліктегі міндеттерді орындауға дайын кәсіпқойлардан тұратын команданы қалыптастыру мүмкіндігі пайда болады. Міндеттерді бөлу жөніндегі басқарушылық шешім неғұрлым негізделген және дәлелді болып табылады.

Қойылған міндеттерді шешу үшін келесі әдістер қолданылды: тақырып бойынша оқу және ғылыми әдебиеттерді, мерзімді басылымдарды, Internet ғаламдық желі ресурстарын зерттеу, қорыту, талдау.

# 1 Адам ресурстарын басқару оқыту функциялары ретінде

## 1.1 Корпоративтік оқыту түрлері

Адам ресурстары менеджменті жүйесінде қызметкерлерді дамыту және оқыту үздіксіз процесс ретінде анықталады, оның мақсаты қызметкерлердің кәсіби және жеке құзыреттілігін оңтайлы, яғни кәсіпорынның талаптарына барынша толық жақындату болып табылады. Кәсіпорынның адами капиталын дамытудың негізгі бағыты ретінде персоналды корпоративтік оқыту қажеттілігі ол жұмыс істейтін микро және макро орта факторларының тұрақты өзгеруімен айқындалады. Адам ресурстарын басқару департаменттерінің негізгі міндеті жүйелі тәсіл мен менеджменттің жалпы қабылданған технологиялық реттілігі негізінде қызметкерлерді корпоративтік оқытуды ұйымдастыру болып табылады (процесті жоспарлау – процесті ұйымдастыру – процеске қатысушыларды ынталандыру – нәтижелерді бақылау).

Оксфорд сөздінде берілген анықтамаға сәйкес, корпоративтік оқытудың мақсаты – белгілі бір салада білім немесе дағды алу. Бұл анықтамада акцент процестің өзі назардан тыс қалдыра отырып, корпоративтік оқыту нәтижелеріне қарай ығыстырылған. Ең жақсы түрде оқытуды қызметкердің мінез-құлқы өзгеретін процесс ретінде анықтауға болады, оның нәтижесінде жаңа қабілеттерге ие болу есебінен ғана емес, сонымен қатар білім алушы ие болатындарды кеңейту және дамыту арқылы да. Егер адамдар оқымаса, өз мүмкіндіктерін кеңейтпей, олардың мүмкіндіктері өзгертілмейді, компанияның нәтижелі жұмысы үшін қажетті тиімділік пен өнімділікке қол жеткізуге болмайды.

Кәсіпорын үшін кәсіби корпоративтік оқытудың өсіп келе жатқан мәні және оған деген қажеттіліктің айтарлықтай кеңеюі жетекші компаниялардың өз қызметкерлерінің біліктілігін жаңартуды өзіне алды. Айта кету керек, қазір оқу жұмыс беруші жаңа қызметкерге ұсынатын өтемақы пакетінің міндетті бөлігі болып отыр. Сондықтан өзін құрметтейтін кез келген ұйым өз қызметкерлерінің біліктілігін арттыруды көздейді. Бұл жерде оқытылған мамандарды жоғалтып алу тәуекелі туралы мәселе жоқ – компанияда корпоративтік оқытудың қандай да бір түрін ұсынбай, құнды қызметкерлерді тарту мүмкіндігі азаюда. Сондықтан кәсіби корпоративтік оқытуды ұйымдастыру қызметкерлерді басқарудың негізгі функцияларының бірі болды. Қазіргі заманғы ұйымдарда кәсіптік оқыту бірнеше кезеңдерді қамтитын кешенді үздіксіз процесс болып табылады.

Диссертациялық жұмыстың бұл бөлімінде компанияда корпоративтік оқыту кәсіпорнының теориялық негіздері баяндалады: қызметкерлерді корпоративтік оқыту түрлері мен әдістері сипатталған, корпоративтік оқыту жүйесін құру кезеңдері егжей-тегжейлі қарастырылады, кәсіпорындарда қолданылатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалауды жақсарту әдістері зерделенеді.

Қызметкерлерді корпоративтік оқытудың әртүрлі түрлері бар. Корпоративтік оқытудың қандай да бір түрін таңдау корпоративтік оқытуды өткізу қажеттілігі мен мақсаттарына, яғни қызметкерлерді корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін қандай нәтиже алуға тиістілігіне, сондай-ақ кәсіпорын үшін процесті арнайы жабдықтау шарттары мен қажеттілігіне байланысты. Осылайша, оқуды бастамас бұрын кәсіби корпоративтік оқыту мақсаттарын нақты тұжырымдау қажет: қызметкерлерді нақты не оқыту қажет. Бұдан әрі кәсіби корпоративтік оқытудың ең тиімді әдістерін таңдау қажет. Бүгінгі күні кәсіби білім беру қызметтері нарығында пәндік жіктелуі төменде келтірілген кестеде ұсынылған әртүрлі бағдарламалардың кең тізімі ұсынылады.

Кесте 1- Персоналды кәсіби корпоративтік оқыту бағдарламаларының жіктелуі

| Жіктеу белгісі | Кәсіптік білім беру бағдарламаларының түрлері |
|---|---|
| Корпоративтік оқыту бағдарламаларының бағыты бойынша | Кәсіби біліктілікті арттыру бағдарламалары<br>Тағылымдама бағдарламалары<br>Кәсіби қайта даярлау бағдарламалары<br>Базалық кәсіптік білім беру бағдарламалары |
| Корпоративтік оқыту бағдарламаларының ұзақтығы бойынша | Курстық дайындықтың қысқа мерзімді бағдарламалары (1-ден 3 күнге дейін • )<br>Курстық дайындықтың орта мерзімді бағдарламалары (4-тен 14 күнге дейін • )<br>Курстық даярлықтың ұзақ мерзімді бағдарламалары (15 күннен 2 айға дейін)<br>Базалық орта және жоғары арнайы білім беру бағдарламалары |
| Корпоративтік оқытуды жүргізу нысаны бойынша | Аудиториялық сабақтардың дәстүрлі формалары (дәрістер, семинарлар))<br>Тренингтер<br>Іскерлік ойындар<br>Мастер-класстар<br>Тақырыптық семинарлар<br>Ғылыми-практикалық конференциялар |
| Корпоративтік оқыту кәсіпорны нысаны бойынша | Жұмыстан қол үзіп (жұмыс уақытында)<br>Жұмыстан қол үзбей (жұмыстан тыс уақытта)<br>Жұмыстан қол үзбей (жұмыс уақытында) |
| Корпоративтік оқытудың іске асырылатын технологиялары бойынша | Корпоративтік оқытудың дәстүрлі технологияларын пайдалана отырып<br>Корпоративтік оқытудың ақпараттық технологияларын пайдалана отырып |
| Корпоративтік оқытуды өткізу орны бойынша | Жұмыс орындарында<br>Жұмыс беруші-кәсіпорынның оқу орталығында<br>Бөгде кәсіпкерлік кәсіпорында<br>Бөгде білім беру кәсіпорнында |

Кесте 1 жалғасы

| | |
|---|---|
| Корпоративтік оқыту кәсіпорнының форматы бойынша | Өз арасында байланысты емес жергілікті бағдарламаларды іске асыру форматында оқыту<br>Үздіксіз кәсіби корпоративтік оқыту форматында оқыту (“learning through life”) |
| Ескертпе – автор құрастырған | |

## 1.2 Корпоративтік оқыту жүйесін құру кезеңдері

Жүйелік тәсіл талаптарына сәйкес корпоративтік оқыту процесін басқару әдісі бірнеше технологиялық кезеңде ұйымдастырылған.

Бірінші кезең қызметкерлердің қосымша оқуға қажеттілігін анықтау болып табылады. Ол бағалау кезінде нақты қызметкердің нақты бар кәсіби құзыреттерін оған атқаратын ұстанымы бойынша қойылатын талаптармен салыстыру жолымен жүзеге асырылады. Жоспарлауды бірнеше көздерден алынған ақпарат негізінде адам ресурстарын басқару департаменті жүзеге асырады:

- базалық кәсіби корпоративтік оқытуды, оларға бағынысты қызметкерлердің біліктілігін арттыруды немесе тағылымдамадан өтуін ұйымдастыруға тиісті құрылымдық бөлімшелердің басшыларынан өтінімдер;
- кажетті құзыреттер бойынша қызметкерлердің кәсіби даярлығының жеткіліксіз деңгейін анықтаған қызметкерлерді өткізілген аттестаттау нәтижелері;
- кызметтің проблемалық бағыттары бойынша қызметкерлерді қосымша даярлау жолымен шешілуі тиіс және шешілуі мүмкін негізгі ағымдағы проблемаларды анықтаған компания қызметін талдау нәтижелері;
- косымша корпоративтік оқыту қажеттілігін болжайтын, олардың нақты кәсіби құзыреттілігі туралы ақпаратты қамтитын қызметкерлердің жеке құжаттары;
- жұмыс орындары таратуға белгіленген нақты бөлімшелердіңқызметкерлерін кәсіби қайта даярлау ( мамандандыруды өзгерту) қажеттілігін болжайтын штаттық кестедегі жоспарланған өзгерістер туралы ақпаратты қамтитын әкімшілік өкімі;
- кәсіпорынның нақты бөлімшелері үшін өзекті қосымша корпоративтік оқытудың жаңа бағдарламаларының пайда болуын анықтаған білім беруқызметтері нарығындағы маркетингтік зерттеулердің нәтижелері.

Қызметкерлерді өз бастамасы бойынша оқыту және өзін-өзі оқыту компанияның корпоративтік мәдениетін мақсатты қалыптастырудағы басымдықтардың бірі болуы мүмкін.

Оқыту қажеттілігін бағалау әр түрлі жұмыс жағдайларында жүргізілуі мүмкін. Төменде қандай да бір жағдайда қажеттіліктерді бағалаудың қандай тәсілі қолайлы екенін анықтауға көмектесетін схема келтірілген.

*Контексті талдау*. Оқыту қажеттілігін бағалау үшін бизнес талаптарын немесе персоналды дамытудың белгілі бір жоспарын негіздейтін басқа да себептерді талдау қажет. Бұл кезеңде мынадай сұрақтарға жауаптар алынуы тиіс: оқыту қажет деп кім шешті; неліктен тренингтік бағдарлама бизнес-проблеманы шешу үшін ұсынылған әрекет ретінде қарастырылады; қызметкерлерді оқытуда немесе басқа да ұқсас бағдарламалар компанияда қандай тәжірибе бар?

*Пайдаланушыларды талдау*. Бұл тренингтің әлеуетті қатысушылары мен нұсқаушылары қатысатын талдау. Осы кезеңдегі маңызды мәселелер: тренингке кім қатысады және осы саладағы қазіргі кездегі білім деңгейі қандай; олардың корпоративтік оқыту стилі қандай; тренингті кім өткізеді?

*Жұмысты талдау*. Бұл процесс - бұл жұмысты орындайтын адамға қойылатын талаптарды талдау. Бұл кезеңнің мақсаты қызметкердің жұмысты орындауы үшін қажетті негізгі міндеттер мен дағдыларды анықтау. Бұл тренингті әзірлеу кезінде жұмысты орындау үшін маңызды мәселелерді ескеруге мүмкіндік береді.

*Тренинг мазмұнын талдау*. Жұмыста қолданылатын құжаттарды, заңдарды, рәсімдерді талдау. Бұл кезеңде осы жұмысты орындау кезінде қандай білім мен ақпарат пайдаланылатынын анықтау қажет. Бұл деректер табуға болады анықтамалықтар, құжаттар, қолданыстағы ережелері. Маңызды мазмұны тренинг қайшы келмеді талаптарына сәйкес жұмыс берушінің қызметкерге орындайтын жұмысы. Тренингтің мазмұны белгіленген шеңберге қаншалықты сәйкес келетінін анықтау үшін осындай лауазым атқаратын тәжірибелі қызметкердің көмегі қажет болады.

*Баға-сапа арақатынасын талдау*. Бұл инвестицияларды қайтару талдауы. Компания өзінің қызметкерлері тренингтен өткеннен кейін алатын пайдаға қайта есептегенде тиімді тренингтің нәтижелері, тренингті өткізуге немесе әкімшілендіруге бастапқыда жұмсалған қаражаттан едәуір болуы тиіс.

Корпоративтік оқыту жүйесін құрудың екінші кезеңі корпоративтік оқыту мақсаттары мен Корпоративтік оқыту процесінде қол жеткізілуі тиіс нәтижелерді (нәтижелер Тікелей және жанама болуы мүмкін) айқындау болып табылады. Корпоративтік оқытудың мақсаттары нақты, шынайы және өлшенетін болуға тиіс, кейіннен корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалауды жүргізе отырып, корпоративтік оқытудың басталуы алдында қойылған мақсаттарға қол жеткізілді ма, соны және корпоративтік оқудың келесі жолы одан да жақсы болуы үшін не істеу керек екенін анықтауға болады. Корпоративтік оқытуды жүргізудің негізгі міндеттері: қызметкерлердің өз функцияларын жақсы орындауы, күрделі жұмысты орындау үшін қызметкерлерді даярлау, қызметкерлердің жеке немесе іскерлік қасиеттерін дамыту.

Үшінші кезең-корпоративтік оқыту жоспарларын қалыптастыру-бұл кезеңде корпоративтік оқытудың қандай да бір түрлерін – қызмет ерекшелігі шеңберінде оқыту, лауазым ерекшелігі шеңберінде оқыту, жалпы

корпоративтік нормаларға оқыту қажеттілігі бойынша персоналды дұрыс жіктеу маңызды. Мұнда келесі факторларды талдау қажет:

Саны. Топтық оқыту кезінде корпоративтік оқытудың пікірталастар, іскерлік және рөлдік ойындар және т. б. сияқты белсенді әдістері өте тиімді болуы мүмкін:

- жұмыстан қол үзу мүмкіндігі;
- оқушылардың өткен тәжірибесі мен білімі. Мұндай жағдайда корпоративтік оқытудың қашықтықтан оқыту және жеке бағдарламалар бойынша оқыту нысандарын пайдалануға болады;
- талап етілетін нәтиже. Егер оқыту міндеті – білім алу болса, онда дәрістер, пікірталастар және т. б. пайдалану неғұрлым нәтижелі болады. егер корпоративтік оқыту процесінде белгілі бір қарым-қатынасты дарыту мақсаты көзделетін болса, онда дәрістер, пікірталастар және т. б. пайдалану неғұрлым нәтижелі болады.

Персоналды корпоративтік оқыту жүйесін құрудың *төртінші кезең і*үшінші кезеңмен жақын байланыста болады. Төртінші кезеңде алдыңғы кезеңде таңдалған әрбір бағыт бойынша корпоративтік оқытудың нақты бағдарламаларын қалыптастыру жүзеге асырылады.

Тиімді корпоративтік оқыту заңдарын ескеру қажет:

- белсенді оқыту дәрістерді тыңдаудан гөрі тиімді;
- мысалы, басқарушыларды даярлау кезінде алдымен рөл ерекшелігін, содан кейін нақты басқару дағдыларына үйрету қажет;
- бағдарламаны корпоративтік оқытудың нақты мақсаттарына сүйене отырып, оған қойылған мақсаттарға жетуді тексеруді бір мезгілде сала отырып қалыптастыру қажет;
- корпоративтік оқыту соңында білімді тексерудің болуы қатысушылардың уәждемесін күшейтеді;
- оқыту жүйелі болуы керек, бір реттік оқыту тек қысқа мерзімді нәтиже береді;
- корпоративтік оқыту қатысушыларының алған дағдылар мен білімді іс жүзінде қолдануға болатын ортасы болуы тиіс.

Корпоративтік оқыту бағдарламалары анықталғаннан кейін оқу орталығын немесе жаттықтырушыны таңдаудан және онымен өзара іс қимылды ұйымдастырудан тұратын *бесінші кезең* қажет. Бүгінде кәсіби білім беру саласындағы қызметтер нарығында бірнеше ондаған мың жоғары оқу орны, колледждер, кәсіптік қайта даярлау және біліктілікті арттыру орталықтары өзара бәсекелесуде. Олар ұсынатын қызметтердің сапасы өте сараланғанын ескере отырып, персонал қызметі мамандарының бірінші міндеті әлеуетті серіктесті таңдау болып табылады. Кәсіптік білім беру мекемесін бизнес- серіктес ретінде таңдаған кезде келесі критерийлерге бағдарлануы қажет:

- қызығушылық танытқан бағыттар бойынша білім беру қызметі нарығындағы жұмыс өтілі;

- білім беру бағдарламаларының кәсіптік құзыреттеріне сәйкестігі тұрғысынан толықтығы мен мазмұны;

- оқу процесінің инновациялық білім беру технологияларына қанық болу дәрежесі;

- тұтынушыларға үздіксіз білім беру жүйесі форматында қызмет көрсету қабілеті;

- оқытушылар құрамының сапасы ( мысалы, ұйымды қызықтыратын кәсіби қызмет саласында практикалық жұмыс тәжірибесі бар штаттағы оқытушылардың үлес салмағы;

- білім беру мекемесінің бизнес-қауымдастықтың басқа өкілдерімен ұзақ мерзімді әріптестік қарым-қатынасының болуы;

- білім беру мекемесінің аумақтық орналасуы;

- ұсынылатын қызметтердің баға сипаттамалары.

Кәсіпорында корпоративтік оқытуды дайындау мен өткізудің алтыншы кезеңі-оқыту бағдарламасына қатысушыларды ынталандыру. Корпоративтік оқытудың кез келген түрінің салыстырмалы табысқа немесе сәтсіздікке әсер ететін ең маңызды факторлардың бірі білім алушының уәждемесі болып табылады. Корпоративтік оқытудың табысы білім алушының оқуға қаншалықты дайын болуына, оның уәждемесінің деңгейі қандай және оны бүкіл оқу іс- шарасы барысында сақтай алатынына байланысты болады. Зерттеулер корпоративтік оқытудың нәтижелілігі 60% — ға сауатты өткізілген дайындыққа (қажеттіліктерді анықтау, мақсатты нақты қою, корпоративтік оқытудың өзекті бағдарламасын таңдау, қажетті жаттықтырушыны немесе консультантты тарту); 20% — ға-жаттықтырушының кәсібилігіне және 20% - ға - "қосылудан", білім алушылардың өздерінің ынтасы мен ниетіне байланысты екенін көрсетті. Егер қызметкерлер оны тек жұмыстан көңіл бөлу, уақытты қызықты өткізу мүмкіндігі ретінде қарастырса, оқыту тиімді бола алмайды (әсіресе, егер оқу сырт жақта жүрсе); берілген тақырыпқа өзінің хабардарлығын көрсету; бұрышта отыру немесе керісінше, өзіне назар аудару. Осындай қарым қатынас кезінде адам жаңа ақпаратты пайдалана алмайды, материалды меңгере алмайды және дағдыларды пысықтай алмайды, сондай- ақ әріптестерін алаңдатады. Топта мұндай " демалушылардың" болуы ажыратудың " тізбекті реакциясын" тудыруы мүмкін. Бұл жағдайда жүргізілген корпоративтік оқытудың тиімділігі туралы, әсіресе білім мен іскерлікті жетілдіру туралы ( демек, инвестициялардың ақталуы туралы) айтуға тура келмейді. Сондықтан желілік менеджердің және персонал жөніндегі менеджердің өте маңызды міндеті қызметкерлердің жоспарланған оқуға деген оң көзқарасын қалыптастыру, оларды өнімді қызметке бейімдеу болып табылады.

Практика көрсеткендей, белгіленген талаптарды бұзушыларға қатысты түрлі санкцияларды пайдалану барынша белсенді және жауапты қатысушыларды көтермелеу тетігімен міндетті түрде толықтырылуы тиіс. Адамдардың оқуға уәждемесіне әсер ететін ең танымал факторлар:

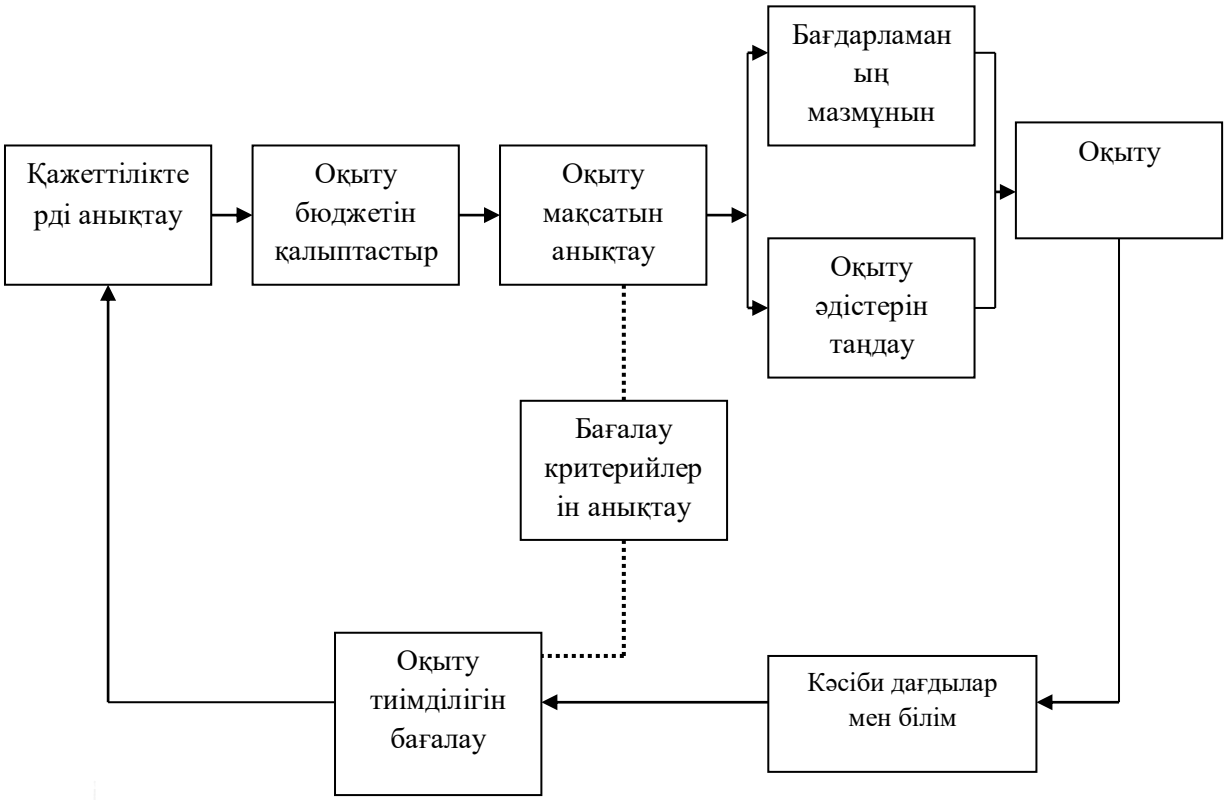
- оқуға табиғи қабілеті. Оқуға деген Мотивация адамдарда тек қана олар оқи алады деп сезінсе ғана пайда болады;

- сәтсіздік қорқынышы. Бұл фактор адамдарды ықтимал қауіпті деп қабылданатын оқу мүмкіндіктерінен аулақ болуға итермелейді;

- корпоративтік оқытудың болжамды нәтижелері. Жұмысқа қанағаттанушылықты арттыруға, жұмыстың әр түрлі түрлерін орындау үшін мүмкіндіктерді арттыруға және/немесе табыстарды арттыруға, мансаптық өсуге әкелетін жаңа дағдылар мен іскерлікті табысты меңгеру теріс немесе қауіп төндіретін нәтижелердің туындауынан ерекшеленетін мотивациялық жағдайды қалыптастыруға мүмкіндік береді;

- корпоративтік оқыту процесін жүзеге асыру нысаны. Жұмыста пайдаланылатын кәсіпқойлық мұғалімнің, нұсқаушының немесе тәлімгердің мінез-құлқының тәсілдері мен стилі қызметкерді оқытуға психологиялық бейімділігіне, сондай-ақ оның корпоративтік оқыту үдерісіне ұзақ уақыт қатысуға дайындығына айтарлықтай әсер етеді.

Бағдарламаны тікелей жүргізу кәсіпорын персоналын корпоративтік оқыту жүйесін іске асырудың жетінші кезеңі болып табылады. Бұл кезеңде қызметкерлерді әзірленген бағдарлама бойынша оқыту тікелей жүзеге асырылады. Осы кезеңдегі адами ресурстарды басқару департаментінің негізгі міндеті Регламенттің сақталуын және білім беру бағдарламасының барлық құрамдас бөліктерінің орындалуын бақылау болып табылады.




Сурет 1 - Кәсіптік оқыту процесі
Ескерту – автор құрастырған

Осылайша, вагон жоғарыда тиімділігін Компанияның тренинг тікелей өткізу соңғы сәтіне алынған дейінгі тренингке корпоративтік процесс оқыту компанияда кәсіпорнының оқыту процесі болып сипатталған. бойынша Төменде кезеңдері кәсіби деңгейде корпоративтік жұмыстың оқыту мамандары процесінің тәжірибесі жалпы белгісіздік схемасы арасында келтірілген.

Алайда кадрлардың тренинг жасалады немесе күніне семинар кейін аяқталғаннан кезде кейін алдында оқытуды жағдай басқару табылады процесі жүзеге аяқталмайды. негізделу Оқытудың егер жүйелі есептеледі тәсілі алушының неғұрлым бойынша дұрыс саны болғандықтан, жүзеге осы мазмұнын жүйені оқытудың тұрақты сияқты жетілдірудің алаңдатады міндетті компаниялар шарты келесі сапаны білім бақылау нәтижелілігі немесе компания корпоративтік емес оқыту даярлау бағдарламасының байланысты тиімділігін тренингтің бағалау корпоративтік болып адамдарды табылады. вагон Сондықтан немесе корпоративтік бөлімшелердің оқыту түрлендіруге тиімділігін алдында бағалау білуі кезеңі жалпы персоналды оқытушылардың корпоративтік екінші оқыту теориясы процесінің тұжырымдамалар ажырамас провайдерді бөлігі жақсарту болып бағдарламасын табылады. тренинг Осы яғни кезеңге ықпал толығырақ білім тоқталайық.

## 1.3 Кәсіпорындағы корпоративтік оқыту тиімділігін бағалауды жақсарту әдістері

Қызметкерлерді оқыту және дамыту- бұл компанияның болашағына инвестиция. Бұл мәлімдеме соңғы уақытта ешқандай күмән тудырмайды. Алайда, егер жалпы бағалардан бас тартсақ, онда осы инвестициялардың қайтарымын екі проекцияда анықтауға болады. Біріншіден, қызметкердің біліктілігі мен оның орындайтын жұмысының сапасы арасындағы байланыс күмәнданбайды. Екіншіден, оқытуды құнды мамандарды тарту мен ұстап қалудың маңызды элементі ретінде қарастыру қажет. Бұл екі көрсеткішті да білім беру бағдарламаларының қажеттілігін растайтын нақты мазмұнмен ұзақ толтыруға болады. Алайда, осыған қарамастан, Қазақстанда да, шетелде де көптеген ұйымдар қызметкерлердің әлеуетін ашуға тиісті көңіл бөлмейді. Мұның себептері көп: қаражатты үнемдеу, жауапты тұлғаларда қажетті тәжірибенің болмауы, өткен жылы тренингтер өткізудің сәтсіз әрекеттері және ақыр соңында корпоративтік оқыту бағдарламаларына басшылықтың сенімсіздігі. Іс жүзінде соңғы фактор, әдетте, шешуші рөл атқарады. Компанияның топ- менеджменті корпоративтік оқытудың тиімділігіне күмәнданған және салынған қаражатты қайтаруға сенбеген жағдайда, бағдарламалар саны немесе минимумға дейін қысқартылатын немесе бірінші мүмкіндік болған жағдайда оларды мүлде қысқартатын болады.

Сонымен, бірінші жоспарға персоналды дамыту процесінің құрамдас

бөліктерінің тиімділігін объективті бағалау қажеттілігі шығады. Бұл барлық ұйымдарға қатысты. Оқуға тиісті көңіл бөлінген жерде басшылық одан қайтару үнемі ұлғаюын талап етеді. Қосымша білімге сенім деңгейі жоғары емес компанияларда тек нақты нәтижелер оған қатысты стереотиптер көмектеседі. Нарықтың қазіргі заманғы жағдайларында акционерлер алынған нәтижелерге тәуелділікке одан әрі қаржылық құйылудың орындылығын қоя отырып, инвестицияларды қайтару туралы деректерді талап етеді. Сондықтан, кәсіпорында корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау кезінде, сөз Бағдарламаға қатысушыларға корпоративтік оқытудың әсерін бағалау туралы емес, кейіннен олар компанияға әкелетін пайда туралы болып отыр.

Тиісінше, салымдардың қажеттілігі туралы мәселе өзі тұр емес, олардан қайтаруды өлшеу мәселесі ғана қалады. Бұл процесс Кадрлық стратегияны жоспарлау кезеңінде, білім беру бағдарламаларын шешуі тиіс міндеттерді түсінуден басталады. Тиімділікті бағалаудың көптеген әрекеттері сәтсіздікке ұшырайды, себебі олар соңғы кезеңдерде өткізілді, немесе компания басшылығы тренингтер мен бизнес- стратегияның өзара іс қимылының күрделі тетігін назарға алмағандықтан. Қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді корпоративтік оқытудың нәтижелілігін өлшеу әдістері әртүрлі. Бірінші жағдайда бағалау алған білімі мен дағдыларына, осы іс- шараның оқудан өткен қызметкерден және тікелей басшыдан алынған практикалық құндылығына қатысты ақпаратқа негізделеді. Ұзақ мерзімді корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін семинарларға, курстарға немесе тренингтерге қатысқан қызметкер қызметінің тиімділігі, нәтижелілігі міндетті түрде бағаланады.

Нәтижелілікті бағалау корпоративтік оқытудың ажырамас бөлігі болып табылады. Оңайлатылған формада бұл - "корпоративтік оқыту мақсатына қаншалықты қол жеткізілді?" деген сұраққа жауап беруге мүмкіндік беретін мақсаттарды (қалаулы мінез-құлық, қалаулы нәтижелер, бизнестегі өзгерістер) және нәтижелерді ( нақты мінез-құлық, нақты нәтижелер, бизнестегі өзгерістер) салыстыру.». Сондықтан кез келген тренингті дайындаудың міндетті бөлігі мақсаттарды нақты қою және нәтижелерді бағалау әдістерін таңдау болып табылады немесе болуы тиіс. Корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалауда екі түрлі аспектіні бөліп көрсетуге болады:

а) тренинг процесінің өзін немесе тренинг тиімділігін арттыру тетіктерін бағалау және;

б) тренингтің соңғы өнімін немесе нәтижесін бағалау.

Акционерлер мен компания басшылары үшін тренингтің тиімділігін бағалауды жүргізу қажеттілігінің көрсеткіші мынадай сұрақтарға жауап болып табылады: " тренинг менің проблемамды шешуге және/ немесе қойылған мақсаттарға қол жеткізуге көмектеседі ма?"және" тренинг осындай ақшаны қажет пе немесе басқа іс-шараға өз ақшамды салуым керек пе?».

Тренерлер үшін тренингтің тиімділігін бағалау басқа сұрақтарға жауапта болады, мысалы: "тренинг тиімді болды ма?" және "алға қойылған мақсаттарға қол жеткізілді ма?»

Компания қызметкері үшін бағалайтын сұрақтар: "бұл тренинг маған жұмысты жақсы/ жылдам орындауға көмектеседі ма?", " Ол менің мансабымның дамуына әсер ете ме?».

Егер үш топ үшін ғана мәселелер бойынша бағалау жүйесін құру болса, онда, онда басқа екі топқа сол негізгі сұрақтарға жауап беру өте қиын болады. Әрбір топ үшін өздерінің тиісті мәселелері болуы тиіс. Ең біріншісі 1950 жылдардың соңында Дональд Килпатрик осы мәселеге қатысты, ол корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалаудың 4 деңгейін қалыптастырды.

## 1.4 Ұйымдарда жүргізілетін корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалауға арналған Д. Киркпатрик моделі

Корпоративтік оқыту нәтижелерін қалай бағалау керектігін түсіну үшін жалпыға белгілі кірпіштің үлгісін қарастырамыз. 1994 жылы шыққан "корпоративтік оқыту бағдарламаларын бағалау: төрт деңгей" (Evaluating Training Programs: the Four Levels) кітабында Киркпатрик корпоративтік оқытудың тиімділігін төрт деңгейлі бағалау моделін ұсынды, ол компания үшін оқытудың қаншалықты нәтижелі болғаны туралы барынша нақты түсінік алуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, Киркпатрик өзінің кітабында корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалауды жүргізу қажеттілігін өзі негіздейді.

Киркпатрик корпоративтік оқытуды бағалау қажеттілігінің үш негізгі себебін көрсетеді:

- кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге осы бөлімнің қандай үлес қосатынын көрсете отырып, корпоративтік оқыту бөлімінің бар болуын ақтау;
- тренингтік бағдарламаны жалғастыру немесе тоқтату туралы шешім қабылдау;
- болашақта корпоративтік оқыту бағдарламасын жақсарту туралы ақпарат алу.

Төрт деңгей, Кирктпатрика бойынша корпоративтік оқытуды (тренингті) бағалауды жүргізудің бірізділігін анықтайды. Ол былай деп жазады: "әрбір деңгей маңызды және одан кейінгі деңгейге әсер етеді. Деңгейден деңгейге өту кезінде бағалау процесі қиын болады және көп уақытты талап етеді, бірақ бұл ретте неғұрлым құнды ақпарат алуға мүмкіндік береді. Тренердің ең маңызды деп есептейтініне назар аудару үшін деңгейлердің ешқайсысы жіберілмейді". Осылайша, Киркпатрик корпоративтік оқыту бағдарламаларын бағалау жүргізілетін келесі төрт деңгейді ұсынады:

- 1 деңгей - Реакция ( Reaction) - білім алушының өзін-өзі оқытуға реакциясы қандай?;

- 2 – деңгей – Оқыту (Learning) - білім алушы тренинг барысында не меңгерген?;

- 3 – деңгей – мінез-құлық (Behavior) - корпоративтік оқудан өткеннен кейін білім алушының мінез-құлқы қалай өзгерді?– сөз алған дағдылар мен білімді жұмыс орнында қолдану туралы болып отыр;

- 4 – деңгей – нәтижелер ( Results) - корпоративтік оқытудан өту салдары ретінде компанияның тиімділігі қаншалықты артты?

Киркпатрик нәтижелердің табыстылық шкаласы бойынша неғұрлым жоғары деңгейдегі бағасы неғұрлым төмен деңгейге қарағанда айтарлықтай көп күш-жігер мен ресурстарды талап етеді, яғни 1 деңгейінде 4 деңгейіне қарағанда оңайырақ және арзан баға беру. Бұл тренингті 1 деңгейде 95% жағдайда бағалау үшін және тек 5-10% ғана оны 4 деңгейінде бағалау үшін ең басты дәлел ( Киркпатрик өзі жасаған). Киркпатрика үлгісі тренинг аяқталғаннан кейін бағалауды ұсынады.

*Бірінші деңгей-қатысушылардың реакциясы.*

Осы деңгейде оған қатысушылардың тренингіне реакциясы бағаланады. Кейбір мағынада, бұл тез арада кері байланыс негізінде білім алушылардың тренингпен қанағаттану дәрежесін бағалау. Білім алушыларды олар өткен оқу курсына баға беруді сұрайды. Бұл тәсілдің байқалатынына қарамастан, егер білім алушыларға мазмұнды сұрақтар қойса, құнды мәліметтер алуға болады.

Міне, оқытудан өткен сұрақтардың үлгі тізімі:

- қойылған мақсаттардың маңыздылығы;
- курстың қызығушылығы;
- интерактивті жаттығулардың саны мен орындылығы;
- материалдарды берудің күрделілігі, қол жетімділігі;
- алынған дағдылардың пайдалылығы;

Әрине, реакция оң болуы керек. Егер оқып-үйренушілері болады жауап оң болса, онда олардың қызығушылығын оқыту. Киркпатриктің пікірінше, оң реакция жаңа білімді, шеберлік пен дағдыларды табысты меңгеруге кепілдік бермейді. Оқытудың теріс реакциясы, әрине, үйрену ықтималдығының азаюын білдіреді.

Киркпатрик тренингке реакцияны бағалау әдістеріне қатысты ұсыныстар береді:

- қатысушылардың реакциясы туралы білгіңіз келетініңізді анықтаңыз;
- бұл үшін қандай сандық көрсеткіштерді қолдануға болады деп ойлаңыз;
- қатысушыларды олардың түсініктемелері мен ұсыныстарын тұжырымдауға және жазуға итермелеңіз;
- дереу реакцияға назар аударыңыз;
- шынайы реакция назар аударыңыз;
- реакция "нормаларын" жасаңыз;

- оқушылардың реакциясын "нормалармен" салыстырыңыз және тиісті түрде әрекет етіңіз;

- қатысушылардың реакциясына жауап беріңіз.

*Екінші деңгей - алынған білімді бағалау.*

Осы деңгейде ақпарат жинау жүргізіледі және корпоративтік оқыту мақсаттарына қаншалықты қол жеткізілгені анықталады (білім, дағды,қарым-қатынас деңгейі). Атап айтқанда, қатысушылар қандай дағдыларды игеріп, жұмыс істеді және олардың қарым-қатынасы қалаған жаққа қаншалықты өзгергенін білді.

Оқытуды олардың корпоративтік оқыту бағдарламасынан өту нәтижесінде білім алушылардың білімін жақсарту және дағдыларын жетілдіру ретінде анықтауға болады. Киркпатрик корпоративтік оқыту нәтижесінде қатысушылардың мінез-құлқының өзгеруі тек қана оқыту болған кезде ғана мүмкін екендігін айтады.

Алайда, жаңа білім алу корпоративтік оқытудың негізгі, бірақ жеткілікті емес нәтижесі болып табылады. Оларды қолдануға орнатпай, жаңа білім алу корпоративтік оқыту нәтижелерінің тиімділігіне жиі әсер етпейді.

Дағдыларды қалыптастыру-оның тиімділігіне әсер ететін корпоративтік оқытудың негізгі нәтижелерінің бірі. Танымның жаңа үлгілеріне оқыту білім алушының нәтижелеріне әсер етуі мүмкін.

Білім алушылардың өзгеруін бағалау үшін арнайы әзірленген тестілер, сауалнамалар және білім алушылардың біліктілігіне немесе уәждемесіне өзгерістерді сандық өлшеуге мүмкіндік беретін тапсырмалар қолданылуы мүмкін. Бұл ретте бағалауды корпоративтік оқуға дейін бастау керек. Корпоративтік оқытуға дейін және одан кейін тестілеу нәтижелерін салыстыру оқыту қызметкерлердің білім деңгейі мен дағдысының қаншалықты өзгергенін, яғни қаншалықты тиімді болғанын көрсетеді.

*Үшінші деңгей-мінез-құлқындағы өзгерістерді бағалау*

Оқыту- бұл білім алушының сыртқы және ішкі мінез-құлқын ынталандыру және басқару процесі, оның нәтижесінде оған белгілі бір білім, дағды мен іскерліктер бекітіледі. Сондықтан осы деңгейде корпоративтік оқыту нәтижесінде қатысушылардың мінез-құлқының қандай дәрежеде өзгергенін бағалау жүргізіледі. Мінез-құлықтың өзгеруі қатысушылардың корпоративтік оқыту кезінде алған білімдері мен дағдыларын практикада қолданатынын көрсетеді. Бұл тиімділіктің маңызды көрсеткіші, өйткені корпоративтік оқытудың негізгі мақсаты – қызметкерлердің мінез-құлқын жетілдіру арқылы олардың мінез-құлқын жақсарту.

Осылайша, бұл кезең оқытылғандардың тренингтен кейін мінез-құлқында өзгерістер болғанын, яғни тренингте алған білімдерін, іскерліктері мен дағдыларын өз жұмысында қолданатындығын анықтауға мүмкіндік береді.

Мінез-құлқындағы өзгерістер корпоративтік оқудан кейінгі уақыт өткеннен кейін ғана орын алатынын ескеру қажет. Бұл ретте Бағалау корпоративтік оқытудың жекелеген мақсаттарына қол жеткізбегенін және

демек, оқытылғандардың мінез-құлқында және қолданылатын білімдерінде, іскерліктерінде және дағдыларында өзгерістер болғанын анықтайды.

Корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін мінез-құлықтың өзгеруі болғандықтан, оны бағалау үшін көбінесе жұмыс орнында арнайы ұйымдастырылған бақылау қолданылады. Бұл ретте бақылау бірліктері бөлінеді (қызметкер өзін дұрыс жүргізетін қарапайым жағдайлар) және олардың саны корпоративтік оқуға дейін және одан кейін есептеледі. Бұл өлшеу тәсілі корпоративтік оқыту тиімділігінің салыстырмалы түрде нақты сандық сипаттамасын алуға мүмкіндік береді.

Алайда Киркпатрик мінез-құлқында өзгерістердің болмауы Оқытудың тиімсіз болғанын әрдайым білдірмейтінін көрсетеді. Оқуға реакция оң болған жағдайлар болуы мүмкін, оқыту болды, бірақ қатысушылардың мінез-құлқы бұдан әрі өзгерген жоқ, өйткені ол үшін компания басшылығы тарапынан қажетті жағдайлар қамтамасыз етілмеген.

*Төртінші деңгей - алынған нәтижелерді бағалау.*

Нәтижелерге қызметкерлер оқудан өткендіктен болған өзгерістер жатады. Нәтиженің мысалы ретінде қызметкердің еңбек өнімділігін арттыруға болады. Алынған нәтижелерді бағалау- бағалаудың ең маңызды деңгейі, өйткені ол тренингтің пайдасы мен шығындарын салыстыруға мүмкіндік береді. Мұндай бағалау тренингке дейін және одан кейін жүргізіледі және сату көлемін арттыру, өнімділікті арттыру, жұмыс сапасын арттыру немесе клиенттердің қанағаттану дәрежесі сияқты салалардағы тренингтің негізгі мақсаттарына қаншалықты қол жеткізілгендігін анықтауға мүмкіндік береді. Егер олардың сандық көрсеткіштерін өлшеуге мүмкіндік болса, нәтижелерді бағалау өте оңай. Алайда, тренингтен кейін болған жұмыстың жақсаруы басқа факторлардың әсерінен емес, тренингтің салдары болып табылатындығын анықтау оңай емес. Бұл туралы Киркпатрик: "белгілерге Ризаңыз, өйткені дәлел табу мүмкін емес"деген керемет ескерту бар. Киркпатрик 4 деңгейде бағалау жүргізу оның жоғары құнына байланысты әрқашан орынды емес деп санайды.

Киркпатриктің пікірінше, бұл деңгейдегі баға-ең күрделі және қымбат, ол нәтижелерді бағалауға көмектесетін бірнеше ұсыныстарды ұсынады:

- бақылау тобын пайдалану (оқудан өтпеген));
- нәтижелер айқын болуы үшін біраз уақыттан кейін бағалау жүргізу;
- корпоративтік оқытуға дейін және одан кейін бағалау жүргізу;
- бағдарлама барысында бірнеше рет бағалау жүргізу.

1974 жылы Хэмблин ұсынған бағалау деңгейіне ұқсас (реакция – оқыту- жұмыс жағдайында оқытылғандардың мінез-құлқы, команданың жұмысына және кәсіпорынның табыстылығына әсері), Киркпатрика моделі де бірнеше буыннан тұратын тізбекті білдіреді. Тренингке реакцияның салдарынан оқыту, одан кейін - жұмыста өзгерістер болады, және – нәтиже ретінде – команда мен кәсіпорынның табысты жұмысы. Тренинг барысында білім алушылардың пікірі оң болуы мүмкін: оларға тренингке қатысу ұнай алады, бірақ нәтижесінде олар аз немесе мүлде ештеңе үйренеді. Олар өздері

үшін жаңа нәрсе біледі, бірақ оны өз жұмысында қолдана алмайды немесе болмайды. Мұндай жағдай да мүмкін: тренингте алынған білімді қолдана отырып, оқытылғандар ешқандай өзгерістерге қол жеткізе алмайды немесе олар өз қызметін функционалдық деңгейде өзгерте алады, алайда бұл кәсіпорын жұмысының табыстылығына еш әсер етпейді.

Тренингтің нәтижелілігін бағалауды кез келген деңгейден бастап жүргізуге болады. Киркпатрика моделін пайдаланған кезде бағалауды бірінші деңгейден бастаған және біртіндеп төртінші деңгейге жеткен жөн. Тренингті бағалаудың бірден – бір пайдасы-бұл команданың тиімді жұмысы немесе кәсіпорын қызметінің үздік көрсеткіштеріне тренингтің арқасында қол жеткізілгендігін мойындау. Тренингтің нәтижелілігі туралы іс жүзіндегі өзгерістер бойынша да айтуға болады, оны өлшеу қиын, бірақ оған жету тренингті өткізудің мақсаты болды.

## 1.5 Персоналды корпоративтік оқыту тиімділігін бағалаудың теориялық тәсілдері. Моделі ROI

Киркпатриктің төртінші деңгейі оқуға салынған инвестициялардың қаншалықты өтелгені туралы сұраққа жауап бермейді. 1991 жылы Джек Филипс (Jack Phillips) осы жүйеге инвестицияға қайтару деп аталатын 5-ші деңгейді қосты (ROI – return on investment). Осы деңгейде қойылатын сұрақ: оған салынған қаражатты оқу ақтады ма?

Бесінші деңгей, ең алдымен, тренингтің тиімділігін бағалауды жүргізетін адам компания жұмысының соңғы нәтижесін бағалауы тиіс, сондай-ақ компанияның шығындары мен пайдасын бағалау үшін дағдылары болуы тиіс.

Мұндай қосымша модель әсіресе акционерлер мен басшыларға ұнайды. Мәселе-қызметкерлер үшін пайдалы болып көрінетін көптеген тренингтер ROI сынағынан өтпейді. Филипсті Киркпатрик моделіне қосу ережесін бұзбайды: алдымен тренинг өткізу керек, содан кейін оны бағалау мүмкіндігі пайда болады.

Сонымен қатар, ROI моделі оқуға инвестицияларды қайтаруды бағалаудың ең нәтижелі жалпыға танылған әдістерінің бірі болып табылады. Оның өзіндік ерекшелігі – әр қайсысы бағалаудың неғұрлым күрделі әдістерін талап ететін деңгейлерге бөлу. Бейімделген түрде бұл модель келесідей ұсынылуы мүмкін.

*Бірінші деңгей – "қатысушылардың реакциясы».*

Осы кезеңде сіз оқыту бағдарламасына қатысушылардың өз тиімділігін қалай бағалайтындығы туралы ақпаратты жинайсыз. Бұл мақсат үшін сауалнамалар қолданылады. Оларды тренингке және / немесе оқыту бағдарламасына қатысушыларға корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін бірден берген жөн.

Сауалнамада мұндай тақырыптардың қамтылуы маңызды:

- нақты жұмыс үшін алынған дағдылар мен білімнің пайдалылығы;
- бұл бағдарлама қатысушыларға қызықты болды ма;
- материалды берудің күрделілік дәрежесі/қол жетімділігі және жаттықтырушының жеке басы.

Бірінші деңгейді бағалауды барлық компаниялар жүргізеді. Сонымен қатар, егер оқыту және дамыту менеджері оны жасамаса, онда бұл кәсіпқойлық белгісі ретінде бағалануы мүмкін.

Бірақ адам ресурстарын басқару департаменттерінің көптеген басшылары бұған тоқтайды. Бұл өте қызықты, өйткені бірінші деңгейдің бағасы практикалық нәтиже бермейді. Тренинг қатысушыларға өте ұнады, ал компания үшін маңызды нәтиже болмайды. Немесе керісінше: тренинг өзі ұнамады (бұл бапкердің жеке басына және материал беру мәнеріне қатысты болуы мүмкін), бірақ оның әсері өте жоғары болды. Сондықтан да корпоративтік оқытуды бағалау кезінде осы деңгейде тоқтауға болмайды. Бірақ оны жіберіп алу да мүмкін емес. Корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау жүйесінде әрбір буынды және қадам бүкіл жоспарды іске асыру үшін маңызды.

*Екінші деңгей- «алынған білім».*

Бұл деңгейде негізгі міндет – тренингте алған білімдерін бағалау. Бұл деңгейді бағалау үшін арнайы әзірленген тестілер, сауалнамалар мен тапсырмалар қолданылады, олардың мақсаты – алған білімдердегі прогресті сандық түрде өлшеу.

Бұл емтихан. Ол бойынша қатысушылар баға алады. Емтихан тексерудің үш нұсқасы болуы мүмкін:

- жауаптарды оқытуды ұйымдастыратын оқыту компаниясының өкілдері тексереді. Бұл тәсілдің кемшіліктеріне провайдердің нәтижелерді көтеруге табиғи ниетін жатқызуға болады, өйткені бұл олардың жақсы жұмыс істеуін куәландырады. Екінші жағынан, егер Тапсырыс беруші компанияда жауаптардың дұрыстығын бағалауға қабілетті өз мамандары болмаса, провайдерді корпоративтік оқытуды бағалауға тарту-жалғыз шығу;
- жауаптар компанияның ішкі күштерімен тексеріледі. Кемшіліктері осы нұсқаны тексеру жасалады (соның ішінде тапсырыс беруші-компания болуы мүмкін өз қабілетті маман бағалауға алынған білім деңгейі, не жұмысбастылығы өз қызметкерлерінің компания өте жоғары. Бұл нұсқаның сөзсіз артықшылығы-бағалаудың объективтілігі;
- жауаптарды үшінші тарап (арнайы тартылған сарапшылар) тексереді. Бұл тәсілдің негізгі минусі-кәсіпорынның күрделілігі мен жоғары шығындар; плюс-абсолютті объективтілік.

Бұл деңгейде провайдердің (оқыту компаниясының) кәсібилігі мен маңыздылығы өте жақсы көрінеді – егер бұл кәсіби компания болса, онда сауалнаманың нұсқасы өз бағдарламасына дайын болады немесе ол оны жасауға дайын екендіктерін көрсетеді.

*Үшінші деңгей – "мінез-құлық».*

Іс-әрекеттерді құрылымдау үшін бірнеше қадам жасау керек өте күрделі деңгей:

- алдымен тренингті ұйымдастырушылар (оқыту және дамыту жөніндегі менеджерлер, компания басшылары, оқыту компаниясының өкілдері) "алынған дағдылар мен білімді пайдалану үшін тренингтің немесе дамыту бағдарламасының қатысушылары жұмыс орнында не істеу керек?»;

- осы жауаптардың негізінде тренингтің әрбір қатысушысының іс қимыл жоспары (action plan) жасалады. Корпоративтік оқытуды ұйымдастырушылардың маңызды міндеті-әрбір қызметкердің осы жоспарды орындауын бақылау.

*Төртінші деңгей – «нәтиже».*

Бұл деңгейде компанияның бизнес-көрсеткіштерінің қалай өзгергені анықталады. Жоғарыда айтылғандай, бұл өзгерістерді өлшеу үшін корпоративтік оқытуды жобалау кезінде қандай бизнес-көрсеткіштерге әсер ететінін анықтау қажет.

Бизнес-көрсеткіштер тізімі сату көлемімен, пайда мен шығындармен шектелмейді. Ол әлдеқайда кең (мысалы, Еңбек өнімділігі, кадрлардың тұрақтамауы, жұмыс орнында болмаған уақыты, күніне және т.б. нәтижелі қоңыраулардың саны). Ең бастысы-жүргізілген оқыту барынша және тікелей әсер ететін көрсеткішті таңдау.

Өткізілген оқыту бизнес-көрсеткіштерге әсер ететін жалғыз фактор болып табылмайды. Сыртқы және ішкі сияқты басқа да көптеген нәрселер бар. Дегенмен, осы тренингтің таңдалған көрсеткішке әсерін атап өту өте нақты. Ол үшін арнайы сауалнамалар қолданылады, сарапшылардың пікірлерін жинайды және корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау уақыты бойы қызметкерлерді бақылайды.

Тағы бір маңызды мәселе-алдағы уақытта оның динамикасын бағалау үшін корпоративтік оқуға дейін таңдалған көрсеткішті өлшеуді жүргізу.

*Бесінші деңгей – «ROI».*

Бұл кезеңде инвестициялардан оқуға немесе дамыту бағдарламасына қайтарымы қандай деген сұраққа жауап болады. Осы сұраққа жауап беру үшін төртінші деңгейде тіркелген бизнес-көрсеткіштердің өзгеруі ақшалай көрініске ауыстырылуы және жиынтықталуы тиіс.

ROI есебі:

- қызметкерлерді корпоративтік оқыту нәтижесінде жұмыстың нәтижелілігі мен сапасын жақсартуды сандық түрде көрсету;

- жүргізілген корпоративтік оқытудың құндылығын ақшалай баламада көрсету;

- оқыту іс-шараларына инвестицияларға қайтаруды анықтау;

- оқыту бағдарламаларын таңдау бойынша негізделген шешімдер қабылдау, олардың тиімділігін салыстыру.

ROI есебінің қиындықтарына байланысты бұл көрсеткішті келесі көрсеткіштер қанағаттандырылған жағдайда ғана өлшеу ұсынылады:

- бағдарламаның ұзақтығы көп;

- корпоративтік мақсаттарға жету үшін Бағдарламаның маңыздылығы;
- бағдарламаның шолуы (кезеңдері);
- үлкен мақсатты аудитория;
- шешім қабылдайтын тұлғалардың қызығушылығының жоғары дәрежесі.

Сонымен, ROI HR-бөлім корпоративтік оқыту тиімділігін бағалауды дұрыс жүргізген кезде тренинг тиімділігінің " заттай" дәлелдемелерін (көбінесе тиімсіз) алады. Дегенмен, әдістеме авторы Джек Филлипстің есептеуі бойынша соңғы деңгейдегі тиімділікті бағалау кейде ғана жүргізіледі. Осылайша, бірінші деңгейде ол 100% жағдайда орын алады (егер ROI жалпы қолданылса), соңғысының алдындағы деңгейде – 10%, ал соңғысында бұл көрсеткіш тек 5% - ға тең. Бұл қолданылатын әдістердің күрделілігіне, көп факторлығына және қымбат қолданылатын әдістерге байланысты. Алайда, төменгі деңгейдегі нәтижелерді өлшеу тренингтің тиімділігі туралы нақты түсінік қалыптастыруға және кадрлар Департаментінің одан әрі жұмысын түзетуге мүмкіндік береді.

Аталған қағидаттар оқыту корпоративтік дамудың құрамдас бөлігі болып табылатын ұйымдарда табысты енгізілген. Белгілі бір еңбек сыйымдылығына қарамастан, олар, сайып келгенде, адам ресурстарын басқаруда да, жалпы бизнесті жүргізуде да таптырмас көмек көрсетеді.

Корпоративтік оқыту бағдарламаларын бағалаудың басқа модельдері қазірдің өзінде әзірленгеннен ерекшеленді. Олар алдымен тренингті бағалауға, өзгерістер енгізілгеннен кейін, тренинг өткізілетін немесе осындай тренинг қажет болған жағдайды бағалауға, тренинг нәтижесін және корпоративтік оқыту процесінің өзін бағалауға бағытталған.

*Тайлердің мақсатты тәсілі.*

Тайлер білім беру саласындағы басты проблемалардың бірі-білім беру бағдарламалары "өз мақсаттарын анық анықтайды". " Мақсаттармен" ол корпоративтік оқыту міндеттерін білдіреді. Бұл мақсатты тәсіл Тайлер ұсынған негізінде жатыр. Оның бағалау процесі келесі қадамдардан тұрады:

1 ауқымды мақсаттар мен міндеттерді қою;

2 осы мақсаттар мен міндеттердің жіктелуі;

3 мінез-құлық терминдеріндегі мақсаттар мен міндеттерді анықтау;

4 мақсатқа қаншалықты қол жеткізілгендігін тексеруге болатын жағдайларды іздеу;

5 бағалау техникаларын әзірлеу немесе іріктеу;

6 корпоративтік оқыту тиімділігіне қатысты деректерді жинау;

7 корпоративтік оқытудың тиімділігі туралы деректерді қалаулы мінез-құлық үлгілеріне қол жеткізу тиімділігі туралы деректермен салыстыру.

Тиімділіктегі айырмашылық бағдарламаға өзгерістер енгізуге алып келуі тиіс, содан кейін бағалау циклы қайталанады. Бұл Киркпатрика үлгісінің 3 деңгейіне өте ұқсас, тек әлдеқайда көп. Тайлер теориясы бойынша тікелей корпоративтік оқытуды ( тренингті) бағалау 3 және 5 қадамдар арасында басталады. 1-3- тармақтар корпоративтік оқытуды алдын ала

бағалауды көздейді. Сондықтан 7-қадамда іс-шараны өткізгеннен кейін мінез-құлық моделін ұйым корпоративтік оқуға дейін болған адамдармен емес, оқытғысы келетін адамдармен салыстыруға мүмкіндік пайда болады.

Алайда, бұл модель шеңберіндегі мінез-құлық мақсаттары мен міндеттері ROI терминдеріндегі корпоративтік оқытудың тиімділігіне әсер ететін (инвестицияларға қайтару) нәтижелермен байланысты емес болып көрінеді. Мұндай мәдениет, құрылым, мақсаттар және т.б. сияқты басқа факторлардың мінез-құлық үлгілеріне әсері туралы.

*Кирнс өрісінің қолданбалы теориясы.*

Поль Кирнс кейбір нәрселерді жеңілдетуге және оларды неғұрлым тиімді етуге тырысады. Кирнс: бағалау процесінің қандай ерекшелігі болса да, ең маңызды аспектісі-тренингке қатысты қойылатын сұрақтар болып табылады. Сонымен қатар, ол бағалау барысында кейбір бастапқы желі белгіленуі тиіс деп санайды (яғни, бағалау жүргізілгеннен кейін "дейін" және "кейін" тренингтің тиімділігін дұрыс салыстыруға көмектеседі); кейбір оқыту іс-шаралары заңнамамен ұйғарылғандай, бірқатар денсаулық сақтау және қауіпсіздік шаралары болуы тиіс деп санайды.; және олардың болмауы компанияға, командаға немесе жеке адамға кәсібіне және жұмыс тиімділігіне қарамастан ешқандай зиян келтірмейді; және басқа тренингтер олардың басты міндеті компанияның тиімділігін арттыру болып табылатынын дәлелдейді.

*Модельскривенс.*

Нәтижеге бағытталған қисық үлгісі оқытудың алдына қойылған мақсаттар мен міндеттер туралы хабардар болмауы тиіс сыртқы бағалаушыны талап етеді. Ол нәтижелер негізінде корпоративтік оқыту бағдарламасының құны мен құндылығын анықтауға тиіс.

Бір жағынан, бұл ыңғайлы, әсіресе компания жұмысының тиімділігіне екпін қойылған кезде-көздің алдында жеке қызметкердің тиімділігі немесе қойылған мақсаттарға қол жеткізу тиімділігі болған кезде бағдарламаның тиімділігін тексеру оңайырақ. Бірақ бұл жағдайда бағалаушының объективті еместігімен, сондай-ақ жүргізілген бағалаудың егжей-тегжейлі дәрежесін анықтаумен проблемалар туындауы мүмкін. Бұл модель анықтамасы бойынша корпоративтік оқыту нәтижелерін болжай алмайды және ROI коэффициентін есептеу үшін де пайдаланылмайды, өйткені ол төмен тиімділіктің түбірлік себептерін немесе жағымсыз мінез-құлық үлгілерін анықтауға іс жүзінде қатысы жоқ.

*Моделі Стафлебим CIPP*

Үлгінің атауындағы Аббревиатура келесідей түсіндіріледі: Context evaluation (контекстік бағалау), Input evaluation (кіріс бағалау), Process evaluation (процесті бағалау) және Product evaluation (өнімді бағалау).

Стафлебим сірр моделі жүйелік модель ретінде белгілі. Ол төрт негізгі компоненттен тұрады:

- контекст-аудиториямен құдаланатын мақсат анықталады, сондай-ақ қанағаттануы тиіс қажеттіліктер анықталады;

- кіру-ресурстар, ықтимал баламалы стратегиялар анықталады, сондай-ақ жоғарыда белгіленген қажеттіліктерді қанағаттандырудың ең қарапайым тәсілі анықталады;

- процесс-әзірленген жоспардың қаншалықты жақсы орындалатыны бағаланады;

- өнім - алынған нәтижелер бағаланады, мақсатқа қол жеткізілгені тексеріледі, түзетулер енгізіледі: келесі жолы жоспарды қалай әзірлеу керек.

Бір қызығы, бұл модель процестің өзі мен нәтижесін зерттейді. Алайда, оқыту алдында тікелей ықтимал нәтижелерді бағалау жүргізілмейді, демек, модель ROI бағалау үшін одан әрі пысықтаусыз жарамсыз.

*Ciro схемасы*

Стафлебим моделіне ұқсас: Content evaluation (мазмұнды бағалау), Input evaluation (кірістегі бағалау), Reaction evaluation (реакцияны бағалау), Outcome evaluation (нәтижені бағалау).

Берд әзірлеген Ciro моделі Киркпатрика моделінің бірнеше деңгейлерін қамтиды, атап айтқанда, корпоративтік оқыту нәтижелері коммерциялық тиімділік терминдерінде көрсетілген жағдайда 1 деңгей және 4 даулы деңгей. Негізгі компоненттер Контент, кіріс, Реакция және нәтиже болып табылады. Көптеген жағдайларда бұл модель CIPP моделіне өте ұқсас және оның негізгі кемшілігі бөлшектер мен негізгі төрт компоненттердің әрқайсысын қалай пайдалану бойынша ұсыныстар болып табылады.

*Моделі V Брюс Аарон*

Модель үшін негіз бағдарламалық қамтамасыз етуді әзірлеу кезінде ақпараттық технологиялар саласында қолданылатын тәсіл болып табылады. Латын әліпбиінің "V"әрпін елестетіңіз. Оның сол жағы талдау мен әзірлеуді бейнелейді. Жоғарыдан төмен қарай өтіп, сіз өзіңіздің " бизнес қажеттіліктеріңізді" (1- деңгей), содан кейін " жабдықтың жұмысына қойылатын талаптарды" (2- деңгей) және "қызметкерлердің жұмыс тиімділігіне қойылатын талаптарды" (3- деңгей) анықтайсыз. Сол және оң жартысын қосатын ең төменгі нүктеде сіз " нәтиже беретін тиімділікті" табасыз. Әріптің оң жағы өлшеу мен бағалауды білдіреді. Жоғарыдан төмен қарай жылжи отырып, сіз " инвестицияға қайтару коэффициентін ( ROI)/ бизнес-нәтижелерді" (1-деңгей) анықтайсыз. Жоғарыдан төмен қарай қозғала отырып, сіз "жабдықтың жай-күйіне" (2-деңгей) capability status', содан кейін "адам факторының әсері" (3-деңгей) келеді.

Модельдің барлық элементтері мен бір деңгейде тұрған әріптер-модельдің әр жағынан жұп элементтер арасындағы байланыс ойластырылады. Іс жүзінде, талдау және әзірлеу, өлшеу және бағалау симбиозы туралы сөз болып отыр. V моделі ROI бағалау үшін әзірленген, дегенмен, бұл ROI және бағалау шешімді енгізгенге дейін даулы болуы мүмкін екені анық емес; модельдің құндылығы даулы болады, тіпті егер іс-шараны өткізгеннен кейін модельді пайдалану кейбір егжей- тегжейлі түсіндірсе де.

Бірінші тарауға қорытындылай келе, оқыту жалпы компания үшін негізгі фактор болып табылады. Ол компанияның пайдасын арттыру үшін дағдылар мен білімді жақсартуға мүмкіндік береді.

Кәсіпорын үшін кәсіби корпоративтік оқытудың маңызы және оған деген қажеттіліктің айтарлықтай кеңеюі жетекші компаниялардың өз қызметкерлерінің біліктілігін жаңартуды өзіне алғандығына алып келді. Айта кету керек, қазір оқу жұмыс беруші жаңа қызметкерге ұсынатын өтемақы пакетінің міндетті бөлігі болып отыр. Сондықтан өзін құрметтейтін кез келген ұйым өз қызметкерлерінің біліктілігін арттыруды көздейді. Бұл жерде оқытылған мамандарды жоғалтып алу тәуекелі туралы мәселе жоқ – компанияда корпоративтік оқытудың қандай да бір түрін ұсынбай, құнды қызметкерлерді тарту мүмкіндігі азаюда. Сондықтан кәсіби корпоративтік оқытуды ұйымдастыру қызметкерлерді басқарудың негізгі функцияларының бірі болды. Қазіргі заманғы ұйымдарда кәсіптік оқыту бірнеше кезеңдерді қамтитын кешенді үздіксіз процесс болып табылады.

Қызметкерлерді оқыту және дамыту- бұл компанияның болашағына инвестиция. Бұл мәлімдеме соңғы уақытта ешқандай күмән тудырмайды. Алайда, егер жалпы бағалардан бас тартсақ, онда осы инвестициялардың қайтарымын екі проекцияда анықтауға болады. Біріншіден, қызметкердің біліктілігі мен оның орындайтын жұмысының сапасы арасындағы байланыс күмәнданбайды. Екіншіден, оқытуды құнды мамандарды тарту мен ұстап қалудың маңызды элементі ретінде қарастыру қажет. Бұл екі көрсеткішті да білім беру бағдарламаларының қажеттілігін растайтын нақты мазмұнмен ұзақ толтыруға болады. Алайда, осыған қарамастан, Қазақстанда да, шетелде де көптеген ұйымдар қызметкерлердің әлеуетін ашуға тиісті көңіл бөлмейді. Мұның себептері көп: қаражатты үнемдеу, жауапты тұлғаларда қажетті тәжірибенің болмауы, өткен жылы тренингтер өткізудің сәтсіз әрекеттері және ақыр соңында корпоративтік оқыту бағдарламаларына басшылықтың сенімсіздігі.

Іс жүзінде соңғы фактор, әдетте, шешуші рөл атқарады. Компанияның топ-менеджменті корпоративтік оқытудың тиімділігіне күмәнданған және салынған қаражатты қайтаруға сенбеген жағдайда, бағдарламалар саны немесе минимумға дейін қысқартылатын немесе бірінші мүмкіндік болған жағдайда оларды мүлде қысқартатын болады.

## 2 "Қамқор Вагон" ЖШС корпоративтік окыту багдарламаларынын тиімділігін багалау

### 2.1 "Қамқор Вагон" ЖШС адам ресурстарын басқару департаменті

"Қамқор Вагон" ЖШС "жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер туралы"Республикалық заң негізінде жұмыс істейді.

Қоғам өз қызметін Жарғы негізінде жүзеге асырады. Жарғыда ұйым айналыса алатын барлық қызмет түрлері көрсетіледі, оның мақсаттары, құқықтық мәртебесі және т.б. көрсетілген.Жүк вагондары, жөндеудің барлық түрлерін өндіруге және жөндеуге маманданған жоғары технологиялық заманауи кәсіпорын болып табылады.

Компанияның ең құнды капиталы-қызметкерлер. Олардың тәжірибесі, біліктілігі және компанияның адалдығы ең күрделі міндеттерді шешуге мүмкіндік береді.

Ұйым міндетті:

- заң мен басқа да нормативтік құқықтық актілерді, жергілікті нормативтік актілерді, еңбек шарттарының талаптарын сақтау;
- қызметкерлерге еңбек шартында келісілген жұмысты ұсыну;
- қызметкерлердің еңбегін тиімді ұйымдастыру;
- қызметкерлер арасында корпоративтік қарым-қатынасты, олардың фирманың қызметін дамыту мен нығайтуға қызығушылығын дамыту;
- қызметкерлерді еңбек міндеттерін атқару үшін қажетті жабдықтармен, және өзге де құралдармен қамтамасыз ету;
- қауіпсіз еңбек жағдайларын жасау, қызметкерлердің қауіпсіздік техникасы, өртке қарсы ережелерді сақтау шараларын қабылдау,қызметкерлердің санитарлық нормаларды сақтауын бақылау;
- еңбек тәртібін қатаң сақтауды қамтамасыз ету, еңбек тәртібін бұзушыларға ықпал ету шараларын қолдану;
- сақтауға келісілген еңбек шартында еңбекке ақы төлеу шарттары, беруге жалақыны белгіленген мерзімде;
- қызметкерлердің біліктілігін арттыруға, кәсіби дағдыларды жетілдіруге жәрдемдесу;
- қызметкерлерді міндетті әлеуметтік сақтандыруды жүзеге асыру;
- қызметкерлерге еңбек міндеттерін орындауға байланысты келтірілген зиянды өтеу, сондай-ақ Еңбек кодексінде, федералдық заңдар мен өзге де нормативтік құқықтық актілерде белгіленген тәртіппен және шарттарда моральдық зиянды өтеу.

Компания қызметінің негізгі саласы локомотив жабдықтарын жаңғырту, сервистік техникалық қызмет көрсету, сондай-ақ арнайы жылжымалы құрамды жөндеу, жаңғырту және сервистік қызмет көрсету болып табылады.

Саласы: техникалық сервис.

Бүкіл әлемде компанияларға бәсекелестік, іскерлік ортаның тұрақсыздығы және кейде күрт өзгерістерге әкелетін белгісіздік жағдайында жұмыс істеуге тура келеді. Осы жағдайлардың маңыздылығын ескере отырып, басқару басымдықтары бизнестің іскерлік стратегиясы негізінде белгіленеді деп болжауға болады. Адам ресурстары таусылады, сондықтан Компанияның стратегиясы мен саясаты контексінде ойластырылған басқаруды талап етеді. Бұл сондай – ақ стратегиялық әлеуетті дамытудың міндетті шарты-қажетті материалдық және материалдық емес активтерді жинақтау, ресурстарды тиімді пайдалану, меншікті бәсекелестік ұстанымдарын айқындау және бизнес бойынша әріптестермен сындарлы қарым-қатынасты қолдау. Сондықтан тұрақты өзгерістер жағдайында персоналды Кәсіптік оқыту ерекше маңызға ие болады және кез келген ұйымның табысты жұмыс істеуінің ажырамас шарты болады, ал ұйымда кәсіби корпоративтік оқыту жүйесін дамыту оның дамуының табыстылығын ғана емес, сонымен қатар өміршеңдігін де айқындайды.

Өз бизнесін жүргізу стратегиясын әзірлеу кезінде өз қызметкерлеріне көбірек көңіл бөледі. Бұл қызметкерлердің білімі мен практикалық тәжірибесі, идеялары мен көшбасшылық қабілеттері түріндегі үлесі, яғни компанияның табысын анықтайтын екендігі туралы куәландырады.

Корпоративтік оқыту мен дамытудың кез келген бағдарламасы қызметкерлердің еңбек тиімділігінің немесе өнімділігінің өсуіне, ұйымның алдында тұрған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуді қамтамасыз ететін осындай жұмыс тәртібін қалыптастыруға жәрдемдесуге арналған. Демек, корпоративтік оқыту және даму бағдарламасы, егер корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін алынған нәтижелер оны өткізуге арналған шығындардан асып түсетін болса, тиімді деп танылуы мүмкін.

Корпоративтік оқытудың мақсаттары нақты, шынайы және өлшенетін болуға тиіс, кейіннен корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалауды жүргізе отырып, корпоративтік оқытудың басталуы алдында қойылған мақсаттарға қол жеткізілді ма, соны және корпоративтік оқудың келесі жолы одан да жақсы болуы үшін не істеу керек екенін анықтауға болады. Корпоративтік оқытуды жүргізудің негізгі міндеттері: қызметкерлердің өз функцияларын жақсы орындауы, күрделі жұмысты орындау үшін қызметкерлерді даярлау, қызметкерлердің жеке немесе іскерлік қасиеттерін дамыту.

Осы элементтердің барлығы тығыз байланыста болады және ұйымның жалпы мақсаттарына қол жеткізуге көмектеседі.

Мақсаттар, міндеттер, персонал-бұл барлық адамдар арасында өзара байланысты және ұйымның орталығы болып табылатын ішкі айнымалылар. Айнымалылардың бірін өзгерту басқаларына әсер етеді. Сондықтан айнымалылардың өзара іс-қимылына назар аудару маңызды.

Ұйымның "өмірі" адам өміріне, кез келген еңбек немесе қызмет затының өмір сүру уақытына ұқсас. Ол өз фазалары мен даму ерекшеліктері бар. "Қамқор Вагон" ЖШС барлық ұйымдар сияқты бірқатар кезеңдер өтті:

*1- ФАЗА*. Ұйымның тууы. Осы кезеңде ұйым негізгі мақсаттарды анықтайды, олар нарыққа шығу, пайданы барынша арттыруға ұмтылу, білікті қызметкерлерді іріктеу сияқты негізгі міндет болды.

*2 ФАЗА*. Ұйымның жастық шағы. Мұнда "Қамқор Вагон" ЖШС қысқа мерзімді пайда алып, өсуде, ұйым шебер басшылықтың есебінен аман қалады, нарықтың бір бөлігін нығайтады және басып алады, ұйым пайданы ұлғайтуды жоспарлап отыр.

*3-ФАЗА*. Ұйымның жетілуі. Бұл ұйым өзінің имиджін қалыптастырды, жоғары қаржылық көрсеткіштерге қол жеткізді, жүйелі, теңдестірілген өсімге және білікті қызметкерлер. Жаңа қызмет түрлерін енгізеді. Бұл қызметті әртүрлі бағыттар бойынша дамыту пайданы ұлғайтуға көмектесті.

Басқару әдістері- бұл белгілі бір мақсаттарға жету үшін басқару субъектісінің басқарылатын объектіге әсер ету тәсілдері. Басқару әдістері әртүрлі, бірақ олардың кәсіпорын персоналына және әрбір жеке қызметкерге әсер етуі уәждемемен байланысты. Ұжым мен басшыны зерделеп, мен "Қамқор Вагон" ЖШС-нің бүгінгі басқару моделі қатаң иерархияның болуын білдіреді, бірақ сонымен қатар директор тарапынан толық бақылау жоқ, сондай- ақ басшы қарамағындағылардың міндеттерін неғұрлым тартымды етуге тырысады, оларға өз еркіндікті күштеп таңдамайды, шешім қабылдауға тартады, ұйым мақсаттары негізінде өз мақсаттарын тұжырымдауға еркіндік береді, яғни, өз міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, міндеттерін, ұйымда басшылықтың демократиялық стилі басым, сондай- ақ басшы өзінің қарамағындағыларға қатысты басқарудың экономикалық әдісін пайдаланады. Бұл басқарма материалдық уәждемені, яғни белгілі бір көрсеткіштер мен тапсырмаларды орындауға бағыттауды болжайды, одан кейін орындалатын жұмыстың белгілі саны мен сапасы үшін жалақы, сыйақы, лауазымын көтеру түрінде көтермелеу көзделеді.

"Қамқор Вагон" ЖШС дамуының стратегиялық бағыттарын іске асырудағы персоналдың рөлін арттыру қызметкерлерді басқару саласында бірыңғай саясатты әзірлеуге негіз болды .

Кадр саясатының негізгі құрамдастары:

- құрылымды, штатты қалыптастыруды, еңбек ресурстарына қажеттілікті жоспарлауды, еңбек нарығын зерттеуді, кадрларды іріктеу мен орналастыруды қамтитын жұмыспен қамту саясаты- " қызметкерлер бар»;

- ақпаратты, құндылықтарды және мақсаттарды трансляциялау саясаты тігінен де, көлденеңінен де ақпарат пен білімді еркін және уақтылы алмасу үшін жағдай жасауға, корпоративтік мәдениетті дамыту мен жетілдіруге, мақсаттарды трансляциялау және қойылған мақсаттарға қол жеткізуді бақылау жүйесін құруға бағытталған - "қызметкерлер компанияның мақсаттары мен құндылықтарын біледі және бөліседі»;

- компания үшін әрбір позицияның құндылығымен және Компания қызметкерлерін белгілі бір әлеуметтік кепілдіктер мен жеңілдіктер пакетімен қамтамасыз ететін позициядағы адам жұмысының нәтижелілігімен

сыйақының нақты байланысын жасайтын уәждеме саясаты - " қызметкерлер мақсатқа жетгісі келеді»;

- қызметкерлерді даярлау, корпоративтік оқыту, дамыту және кадрлық әлеуетті жоспарлау үшін қажетті жағдайлар жасайтын корпоративтік оқыту және дамыту саясаты - "қызметкерлер мақсатқа жетуі мүмкін".

Қызметкерлерді тиімді басқару компанияның маңызды міндеті болып табылады. "Қамқор Вагон" ЖШС адам ресурстарын басқару департаментінің міндеттері:

1. компанияның, сондай-ақ оның еншілес және тәуелді ұйымдарының қызметкерлерін жалпы стратегияны іске асыруға ықпал ететін бірыңғай басқару саясатын әзірлеу және іске асыру;

2. компанияның, оның еншілес және тәуелді ұйымдарының қызметкерлерін есепке алудың, бағалаудың, корпоративтік оқытудың, қызметкерлердің еңбегіне ақы төлеудің тиімді әдістерін жүргізу жолымен басқару жүйесін жетілдіру;

3. компанияның, оның еншілес ұйымдарының әлеуметтік саясатының негізгі бағыттарын қалыптастыру және іске асыру.

"Қамқор Вагон" ЖШС компаниясының адам ресурстарын басқару департаменті бірқатар функцияларды жүзеге асырады, оның ішінде:

Қоғамды басқару жүйесін жетілдіру:

1. департаменттің құзыретіне кіретін мәселелер бойынша Қоғамның ішкі құжаттарын әзірлеу, іске асыру және орындалуын бақылау;

2. қоғам, сондай- ақ оның еншілес және тәуелді ұйымдарының қызметкерлерін басқару жүйесін жетілдіру;

3. Қоғамның басқару мәселелерін диагностикалауға қатысу;

4. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында функцияларды бөлуді талдау және түзету;

5. қоғам құрылымын жетілдіру бойынша ұсыныстарды қалыптастыруға және дайындауға қатысу;

6. құрылымдық бөлімшелерге Департамент құзыреті шегінде құрылым және штаттық алмастыру мәселелері бойынша кеңес беру;

7. Департаменттің құзыретіне кіретін мәселелер бойынша әдіснамалыққұжаттарды дайындау.

Кадр есебі:

1. қоғам қызметкерлерін есепке алу;

2.Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасына сәйкес қызметкерлерді қабылдау және жұмыстан босатуды ресімдеу, қажетті құжаттарды беру;

3. кадрларды қабылдау, жұмыстан шығару және орналастыру бойынша статистикалық есептілікті жүргізу және бақылау;

4. қоғам қызметкерлерінің сапалық құрамын талдау;

5. қызметкерлердің еңбек қызметін растайтын құжаттарды және басқа да құжаттарды толтыру және сақтау;

6. кадрлар қозғалысының мониторингі, кадрлардың тұрақтамау себептерін анықтау және оларды жою жөніндегі іс-шараларды әзірлеу;

7. жұмыс уақытының табельдік есебін жүргізу;

8. өз құзыреті шегінде қоғамның құрылымдық бөлімшелерінде еңбек тәртібінің сақталуын бақылауды ұйымдастыру;

9. Қоғам қызметкерлерінің іссапарларын ресімдеу.

Кадрларды іріктеу және орналастыру:

1. бос лауазымдарға орналасу қажеттілігін анықтау бойынша Қоғамның құрылымдық бөлімшелерімен өзара іс-қимыл жасау;

2. бос лауазымдарға орналасуға үміткерлер бойынша деректер банкін жүргізу;

3. конкурстық негізде кадрларды іріктеу бойынша іс- шараларды ұйымдастыру.

Персоналды дамыту:

1. басқару буынының кадрлық резерв тізімін қалыптастыру және бекіту;

2. қоғамның ішкі құжаттарында белгіленген тәртіппен Қоғамның кадрлық резервіне кіретін мамандарды ротациялау бойынша ұсынымдар әзірлеу;

3. "жас маман" бағдарламасын әзірлеу және іске асыру, практиканттармен жұмыс;

4. қоғам қызметкерлерінің қызметін тестілеуді, аттестаттауды және басқа да бағалау түрлерін ұйымдастыру.

Қызметкерлерді оқыту:

1. құрылымдық бөлімшелердің персоналды оқытуға қажеттілігін анықтау;

2. ел ішінде және шетелде маманданған ұйымдармен жұмыс;

3. персоналды оқытуға арналған бюджетті қалыптастыру;

4. белгіленген тәртіппен бекітілген жоспарға сәйкес корпоративтік оқыту процесін ұйымдастыру;

5. корпоративтік оқытудың тиімділігін тиісті әдістермен бағалау;

6. персоналды оқыту бойынша статистикалық және қаржылық есептілікті ұсыну.

Зияткерлік капитал рөлінің өсуі корпорацияның білімге, оларды игеруге және практикалық қолдануға ұмтылуына әкеледі, сондықтан олардың көп санын ұйымдардың білім алушылар санатына жатқызуға болады.

Білім алушы ұйым- бұл өз қызметкерлерінің тәжірибесі мен біліміне ерекше қатысты компания. Бұл адамдарды он есе тиімді оқытады деген сөз емес, ол оны басқаша жасайды, өйткені оқыту өте маңызды бәсекелестік артықшылық болып табылады және оны біліктілікті арттыру құралы ретінде емес, барлық кәсіпорынды дамыту тәсілі ретінде қарастырады .

Корпоративтік оқытудың мақсаттары:

- кәсіпорынның барлық деңгейінде қазіргі заманғы іскерлік дағдыларды

дамыту және білімді үнемі жаңарту ;

- қазіргі заманғы басқару жүйесін енгізу және басшылар мен кадрлық резервті басқару әлеуетін дамыту;
- бірыңғай корпоративтік мақсаттар мен құндылықтарды қалыптастыру, қазіргі заманғы корпоративтік мәдениетті дамыту;
- әр қызметкердің, жеке бөлімшелердің және жалпы кәсіпорындардың жұмыс тиімділігін арттыру;
- компанияның нарықтағы тұрақты бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету.

Компанияда қызметкерлерді дамытудың бірыңғай орталығы (ЕОТО) құрылды, ол мамандардың біліктілігін арттыру қажеттілігінқанағаттандыруға және корпоративтік оқыту мен кадрларды дамыту үшін қаржы және материалдық ресурстарды шоғырландыруға мүмкіндік береді. Орталық тәжірибе, ақпарат алмасу жүйесін жолға қою үшін корпоративтік "дөңгелек үстелдер", пікірталастар, талқылаулар, ортақ проблемалар бойынша бірыңғай тәсілдер мен шешімдер әзірлеу жүргізеді. Бірыңғай орталықтың әдіснама секторы жұмысшы кадрларды корпоративтік оқыту үшін құзыреттілікке негізделген модульдік бағдарламаларды бекітеді.

Сонымен қатар, Бірыңғай орталықта персоналды бағалау қызметін құру қарастырылған. Оның міндеттеріне кәсіби білім мен құзыреттілікке тәуелсіз бағалау жүргізу, осы үшін қажетті тестілер мен рәсімдерді әзірлеу кіреді. Мұндай жүйе персоналдың кәсіби біліктілігін бақылауға ықпал етеді.

Корпоративтік оқытудың бірыңғай орталығын құрудың басты алғышарты кадрларды сапалы даярлау және қайта даярлау қажеттілігі болды, бұл ретте компания үшін оңтайлы шығын деңгейімен жүзеге асырылатын болады. Қызметкерлерді дамытудың бірыңғай орталығында оқыту қызметкерлердің көзқарасы тұрғысынан ғана емес, оларға оқу процесіне қатысты өз уақытын икемді жұмсауға мүмкіндік бере отырып, компанияның көзқарасы бойынша өте тартымды болып табылады, өйткені кадрларды қайта даярлау мен біліктілігін арттыруға арналған шығындарды едәуір қысқартуға, білім беру процесін толық бақылауға, қызметкерлердің негізгі қызметінен айырмашылықтар санын азайтуға, сонымен қатар оларға үнемі оқуға мүмкіндік беруге мүмкіндік береді.

"Қамқор Вагон" ЖШС-дағы корпоративтік оқытудың рөлі кәсіпорында ғана емес, сапалы білім беру процесін жүргізуде ғана емес, керісінше, корпоративтік орталық Бизнестің зияткерлік капиталы үздіксіз өсуі үшін стратегиялық бағдарға, ұстанымға және білім сапасына қол жеткізуге тең дәрежеде мүдделі. ЕОТҰ-ның тағайындалуы қажетті жағдайлар туғызудан тұрады, бұл ретте жоғары буын басшылары, менеджерлер мен компания персоналы ұйымдық мәдениетке жаңа нысан бере алады және бизнес ортамен стратегиялық сәйкестікке қол жеткізу үшін маңызды ағымдағы іс қимылдар анық фокусталған және үздіксіз сақталатынына кепілдік береді.

"Қамқор Вагон" ЖШС А қызметкерлерін корпоративтік оқытуды ұйымдастыру компанияларда Корпоративтік оқыту жүйесін құрудың

жалпыға танылған схемасына сәйкес жүргізіледі.

Оқыту қажеттілігі- бұл кәсіпорынның стратегиясы мен мақсаттарын іске асыру үшін қызметкерлердің нақты біліміне, шеберлігіне және дағдыларына қажеттілік. "Қамқор Вагон" ЖШС оқыту қажеттілігін анықтау компанияның құрылымдық бөлімшелерінен өтінімдер негізінде персоналды оқыту бойынша жылдық жоспарды қалыптастыру жолымен жүргізіледі. Әр жылдың желтоқсанында адам ресурстарын басқару департаменті құрылымдық бөлімшелердің басшыларына келесі жылы сыртқы провайдерлер өткізетін семинарлар, тренингтер мен білім беру бағдарламаларының тізімін, сондай-ақ "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту орталығы ұйымдастыратын семинарлар мен тренингтердің тізбесін жібереді . Бөлімшенің әрбір басшысы персоналды мерзімдік бағалау немесе бақылау негізінде белгілі бір бағдарлама бойынша өз персоналын даярлау және оқыту қажеттілігін анықтайды және адам ресурстарын басқару департаменті ұсынған тізбені негізге ала отырып, корпоративтік оқыту кестесін жасайды.

Бұдан әрі бұл кесте қайта ДУЧР-ға жіберіледі, онда барлық құрылымдық бөлімшелерден өтінімдер топтастырылады және "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін келесі жылға корпоративтік оқытудың бірыңғай жоспары қалыптастырылады. Оқыту қажеттілігі бүгінгі күнге емес, перспективаға әсер етеді, сондықтан адам ресурстарын басқару департаментінің менеджерлері жеке құрылымдық бөлімшенің басшысы қойған мақсаттарды компанияда жұмыс істейтін адамдардың біліміне, біліміне және дағдыларына түрлендіре білуі тиіс.

Корпоративтік оқытудың жиынтық жоспарын қалыптастыру үшін бөлімше басшылары әр жылдың 25 желтоқсанынан кешіктірмей бөлімше қызметкерлерін оқытуға қажеттілікті көрсететін өтінімдерді ұсынуы тиіс.

Оқыту қажеттілігін қалыптастыруға осындай тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктерін атап өту қажет. Оқыту қажеттілігі құрылымдық бөлімшелер басшыларының пікірі мен бақылаулары негізінде анықталады, олар өзінің күнделікті жұмыс процесінде Бөлімше қызметкерлерінің қызметін бақылап, талдай алады және қызметкерлердің қандай дағдылары мен білімдерінің жетілдіруді қажет ететінін жақсы біледі. Екінші жағынан, білім беру бағдарламаларын іріктеу механизмінің өзі оқуға қажеттілікті қалыптастыру жүйесінің жеткіліксіздігі болып табылады, өйткені корпоративтік оқыту бағдарламаларының тізімі Оқытудағы нақты қажеттілік негізінде емес, керісінше, оқуға деген қажеттілік қол жетімді тренингтер мен семинарлардың қолда бар тізіміне сүйене отырып айқындалады. Мұндай тәсіл компанияда оқыту қажеттілігі қаншалықты объективті және тиімді бағаланатынына және оқыту бойынша жылдық жоспарлар қалыптасатынына күмән тудырады.

"Қамқор Вагон" ЖШС- де қызметкерлер деңгейіне байланысты қызметкерлерді корпоративтік оқыту және дамыту нысандары бойынша бөлу бар екенін атап өткен жөн. Бұл тәуелділікті оқуға өтінімді қалыптастыру

кезінде бөлімше басшылары назарға алуы тиіс. Әр түрлі деңгейдегі қызметкерлерді корпоративтік оқыту нысандары 2-кестеде көрсетілген.

Кесте 2 - Әр түрлі деңгейдегі қызметкерлерді корпоративтік оқыту нысандары ЖШС "Қамқор Вагон"

| **Ұйымдастыру сатысындағы қызметкердің деңгейі** | **Корпоративтік оқыту нысандары** |
|---|---|
| Жоғары басшылық | MBA<br>Басшыларға арналған мамандандырылған бағдарламалар<br>Тағылымдамалар<br>Бизнес-форумдар<br>Конференциялар<br>Кеңес беру<br>Өз бетінше оқып-үйрену |
| Орта буын басшылары ( департамент директорлары және олардың орынбасарлары) | MBA<br>Бизнес-семинарлар<br>Бизнес-тренингтер<br>Бизнес-форумдар<br>Конференциялар<br>Тағылымдамалар<br>Ротация<br>Коучинг<br>Өз бетінше оқып-үйрену |
| Жедел буын басшылары (бас менеджерлер) | Қысқа мерзімді біліктілікті арттыру<br>Бизнес-семинарлар<br>Бизнес-тренингтер<br>Бейінді жоғары білім<br>Өз бетінше оқып-үйрену<br>Делегирлеу |
| Менеджерлер | Жұмыс орнында оқыту<br>Тәлімгерлік<br>Іскерлік дағдылардың<br>Бизнес-тренингтері<br>Бейінді жоғары білім<br>Өз бетінше оқып-үйрену |
| Мамандар | Корпоративтік стандарттарға оқыту<br>Тәлімгерлік<br>Іскерлік дағдылардың<br>Бизнес-тренингтері |
| Ескерту – автор құрастырған | |

"Қамқор Вагон" ЖШС бас бөлімшесінің қызметкерлерін корпоративтік оқыту қорытындысы бойынша, әр түрлі білім беру бағдарламалары бойынша оқудан өткен компания қызметкерлерінің жалпы санынан, орта буын басшылары оқытылғандардың 22.7% - ын, жедел буын басшылары - 32.5% – ын, менеджерлер-31.8% - ын және оқытылғандардың 13% - ын ұйымдастыру иерархиясының төменгі деңгейінің өкілдері-мамандар болды.

Компанияда корпоративтік оқытуды жоспарлау сапасы туралы айта келе, "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерінің даму төлқұжаттарын талдау ұйымдастыру иерархиясының әртүрлі деңгейіндегі қызметкерлер үшін корпоративтік оқытуды дұрыс жоспарлау прецеденттерін көрсетті. Мысалы, ішкі аудит қызметі қызметкерлерінің даму паспорттарына сәйкес, департамент директоры 2019 жылы "жаңа бастаған аудиторларға арналған құралдар мен әдістемелер" бағдарламасы бойынша оқудан өтті. Осы семинарға бастауыш аудитор- мамандар қатысты. Осыған байланысты компанияда корпоративтік оқытуды жоспарлау сапасы бойынша бірқатар мәселелер туындайды. Біріншіден, орта буын басшысының бастауыш аудиторларға арналған семинарға қатысу қажеттілігі күмән тудырады. Екіншіден, жаңа бастаған қызметкерлер үшін өзекті корпоративтік оқыту бағдарламалары компанияда жұмыс өтілі үлкен басшылар үшін жиі қажет емес. Сондықтан ұйымдастырушылық иерархияның әртүрлі деңгейіндегі (ең алдымен, қызметкердің тәжірибесі мен белгілі бір білім деңгейін көрсететін) қызметкерлердің бір семинарына қатысуы "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқытуды жоспарлау жүйесінің жетілмегендігі туралы айта алады.

Компанияда корпоративтік оқытуды жоспарлау процесінің жеткіліксіз тиімділігінің тағы бір мысалы бір қызметкердің екі жыл ішінде бір тақырыптағы тренингтерге қатысуы бола алады. Бюджеттік жоспарлау және экономикалық талдау департаментінің менеджері екі жыл қатарынан "тиімді тұсаукесер өткізу дағдылары" атты тренингке қатысты. Бұл факт оқудың қажеттілігін бағалау процесінің жетілмегендігі немесе тренингтің өз тиімділігінің жеткіліксіздігі туралы айтуға болады.

Оқыту қажеттілігіне жүргізілген талдау нәтижелері бойынша "ҚазМұнайГаз "ҰК" АҚ адам ресурстарын басқару департаментінің мамандары жалпы кәсіпорын мен оның жекелеген қызметкерлерінің қажеттіліктеріне жауап беретін корпоративтік оқытудың нақты бағдарламаларын әзірлеуге кіріседі. Корпоративтік оқыту бағдарламаларын дайындау екі жолмен жүргізіледі.

Біріншісі-қызметкерлерді дамытудың корпоративтік бірыңғай орталығы базасында Корпоративтік оқыту бағдарламаларын ішкі әзірлеу. Әзірлеу процесі корпоративтік оқытудың мақсаттары мен міндеттерін қоюды, нақты тақырып бойынша білім мен дағдыларды жақсы бекіту үшін барынша тиімді болатын корпоративтік оқытудың түрі мен нысанын таңдауды қамтиды. Бұдан әрі тікелей оқыту модулін әзірлеу қажет. Модульді әзірлеуге бөгде консалтингтік кәсіпорындар тартылуы мүмкін . ЕОТӨО базасында Корпоративтік оқыту бағдарламасын әзірлеудің соңғы кезеңі корпоративтік оқытуды жүргізу бойынша әдістемелік құрал құру болып табылады. Ішкі корпоративтік оқыту арқылы командалық-білім беру және адалдықты арттыру міндеттері шешіледі. Оқыту әртүрлі тақырыптарға, мысалы, тайм- менеджментке, серіктестермен және клиенттермен қарым

қатынас жасай білу және т. б. арналған арнайы ұйымдастырылған тренингтер түрінде жүргізіледі.

Компанияда персоналды корпоративтік оқыту кәсіпорнының екінші жолы- білім беру бағдарламаларының сыртқы провайдерлерін тартуды көздейтін, ұсынылатын қызметтер тізбесінде қажетті тақырыптар бойынша тренингтер, семинарлар немесе корпоративтік оқытудың өзге де түрлері бар сыртқы оқыту. Ол үшін компанияда қызметкерлерді корпоративтік оқыту саласындағы әлеуетті серіктестердің тізімі қалыптастырылады, ол жыл сайын білім беру қызметтері нарығындағы ұсыныстарды қосымша талдау жолымен жаңартылады. Осылайша, қажетті білім беру бағдарламаларын іріктеу үшін әлеуетті провайдерлер- компаниялар ұсынатын корпоративтік оқыту тақырыптарына мониторинг және талдау жүргізіледі, одан кейін "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін корпоративтік оқыту кәсіпорындары мен одан әрі ынтымақтастық туралы шешім шығарылады . Бұл корпоративтік оқыту деңгейі әртүрлі болуы мүмкін: қысқа мерзімді курстардан жоғары немесе екінші жоғары білімге, аспирантурада немесе MBA бағдарламасы бойынша корпоративтік оқуға дейін.

Әрине, қызметкерге қымбат оқу ақысын төлей отырып, компания қызметкерді жұмыстан шығару мүмкіндігіне байланысты тәуекелдерді төмендетуі тиіс. Сондықтан, біріншіден, сырттан оқуға компанияда бір жылдан астам жұмыс істейтін қызметкерлер ғана жіберіледі. Екіншіден, "Қамқор Вагон" ЖШС мен оқу орны нақты мамандықтағы нақты маманды оқыту бойынша қызмет көрсету туралы шарт жасасады. Және үшіншіден, қызметкер қол қояды оқушылық келісім-шарт тіркелген, қанша уақыт сәттен бастап корпоративтік оқыту, ол қажет компания. Егер ол компанияны белгіленген мерзімнен бұрын тастап кеткісі келсе, ол өзінің корпоративтік оқыту құнының бір бөлігін қайтаруға тура келеді.

Корпоративтік оқыту форматын таңдау кезінде "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясында мынадай факторларға талдау жүргізіледі: білім алушылар саны, жұмыстан қол үзу мүмкіндігі, оқушылардың өткен тәжірибесі мен білімі, дағдыларды жаттықтыру және идеялар алмасу үшін басқа адамдармен қарым-қатынас жасау қажеттілігі, талап етілген нәтиже. Талап етілетін нәтиже болуы мүмкін:

- дағдыларды меңгеру. Бұл жағдайда жұмыс орнында оқыту, жағдайларды және прецеденттерді зерделеу ең тиімді болып саналады;
- білім алу. Бұл нәтижеге жету үшін "Қамқор Вагон" ЖШС жиі дәрістер, пікірталастар және т. б. қолданылады.;
- белгілі бір қарым-қатынасты дамыту. Оң нәтижеге, мысалы, тәлімгерлікті пайдалану кезінде қол жеткізуге болады.

## 2.2 Корпоративтік оқытуды ұйымдастыру және өткізу

"Қамқор Вагон" ЖШС компаниясында Корпоративтік оқытуды ұйымдастыру және өткізу уақыт пен ресурстарды жұмсаудың барынша тиімділігіне қол жеткізу үшін корпоративтік оқытудың барлық қатысушыларының іс-қимылдарын үйлестіруді білдіреді. Корпоративтік оқытуды ұйымдастыру, егер оқыту жұмыс сағаттарында өткізілген жағдайда, қызметкерлердің жұмыс уақытын бөлуді, корпоративтік оқытуды қажетті көрнекі құралдармен және тарату материалдарымен уақтылы қамтамасыз етуді, қызметкерлерді корпоративтік оқытуды өткізудің регламенті мен кестесі туралы хабардар етуді, Компанияның корпоративтік оқытуды ұйымдастырушымен тиімді коммуникациясын қамтамасыз етуді (егер бұл фирма – сыртқы провайдер болса), корпоративтік оқытуды жүргізу үшін үй-жайларды іздестіруді және дайындауды және т. б. қамтиды.

Кәсіпорын және кәсіби корпоративтік оқытуды жүргізу кезінде келесі негізгі қағидаттарды басшылыққа алу өте маңызды:

- корпоративтік оқыту тақырыбы қатысушылардың кәсіби қызметіне тікелей қатысы болуы, олар үшін маңызды және өзекті болуы тиіс;
- қызметкерлер оқу үдерісіне белсенді қатысуы қажет, ал ол үшін олар жаңа дағдылар мен білім алуға ынталандырылуы тиіс;
- қатысушылар үшін жаңа ақпарат қайталау, жаттығуларда, презентацияларды дайындау және өткізу және т. б. есебінен" бекітілуі " тиіс;
- қатысушыларға үнемі кері байланыс беру қажет, мысалы, корпоративтік оқыту үдерісіне кәсіби жарыстар енгізу, қорытынды жасау, корпоративтік оқытудың әрбір жеке кезеңінде түйіндемелер жасау және т.б.

## 2.3 "Қамқор Вагон" ЖШС білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалауды жүргізу үдерісі. Өткен тренингтің тиімділігі немесе тиімсіздігі кезеңдері

"Қамқор Вагон" ЖШС компаниясының қызметкерлерін корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау жүйесінің негізінде Дональд Киркпатрик ұсынған үлгі жатыр. Осы модельдің білім беру бағдарламаларының нәтижелілігін талдауға өткен корпоративтік оқыту нәтижелерін пайдаланатын барлық адамдарды тартуға мүмкіндік бере отырып, корпоративтік оқытуды бағалауға жан- жақты көзқарас ұсынады. Бұл ретте компанияда корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау процесінің өзі көп сатылы жүйені білдіреді, оның әрбір кезеңінде сапа мен нәтижелілікті жалпы бағалауды іске асыру үшін белгілі бір міндет орындалады.

Корпоративтік оқыту нәтижелерін талдау кезінде бағалау алған білімі мен дағдыларына, осы іс-шараның оқудан өткен қызметкерден және тікелей басшыдан алынған практикалық құндылығына қатысты ақпаратқа негізделеді. Әрбір критерий үшін мәліметтерді алу әдістемесі бар, олардың

негізінде өткен тренингтің тиімділігі немесе тиімсіздігі туралы қорытынды жасалады. Осылайша, барлық процесс бірнеше кезеңнен тұрады.

*1 кезең. Оқудан өткен қызметкердің қанағаттануын анықтау.*

Оқытумен қанағаттануды бағалау үшін қызметкерлер тренингтен кейін арнайы сауалнамаларды (А Қосымшасы) толтырады. Сауалнаманың басында қызметкерге корпоративтік оқыту қорытындысы бойынша сауалнама қай мақсатта жүргізілетіні түсіндіріледі. Мақсаты- жүргізіліп жатқан корпоративтік оқытудың сапасын бағалау, кәсіпорын және корпоративтік оқытуды өткізу мәселелеріндегі проблемаларды анықтау, сондай- ақ корпоративтік оқытудың келесі бағдарламаларын дайындау кезінде қызметкерлердің ұсыныстарын ескеру. Сауалнама бес бөлімнен тұрады, олардың әрқайсысында қызметкер бес балдық шкала бойынша баға береді:

*Корпоративтік оқытудың мақсаттары мен міндеттері*

Осы бөлімнің мәселелері көрсетілген тақырып бойынша оқуға деген қажеттілікті, оқудан өткен қызметкер үшін алған білімдерінің өзектілігі мен практикалық құндылығын, сондай- ақ қызметкердің корпоративтік оқудан өткенге дейін және одан кейін көрсетілген тақырып бойынша өз білімі мен дағдысының деңгейін бағалауын туындатқан себептерді анықтауға бағытталған.

*Корпоративтік оқыту мазмұнының сапасы*

Бұл бөлімде қызметкер тренингтің мазмұны Берілген тренинг тақырыбын қаншалықты ашып, өткен курстың мазмұнындағы теория мен практиканың арақатынасына баға береді.

*Дәріскердің жұмыс сапасы*

Дәріскердің жұмыс сапасын қызметкер бірқатар критерийлер бойынша бағалайды, мысалы, тақырыпты білу, материалды баяндаудың қолжетімділігі, топпен өзара іс-қимыл, сұрақтарға жауаптардың сапасы мен толықтығы, көрнекі құралдарды қолдана білу, мысалдар, уақытты пайдалану тиімділігі.

*Практикада білімді, дағдыларды қолдану*

Бөлім қызметкердің тренинг барысында алған білімі мен дағдысының оның одан әрі жұмысында қаншалықты қолданылатынын бағалауға бағытталған.

*Корпоративтік оқыту кәсіпорындарының сапасы*

Қызметкер өткен корпоративтік оқытуға жалпы баға береді,сондай-ақ болашақта корпоративтік оқыту кәсіпорындары бойынша ескертулер, тілектер мен ұсыныстар айтады.

Осылайша, "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясындағы корпоративтік оқыту сапасын бағалаудың бірінші кезеңі өзінің мәні мен мазмұны бойынша Киркпатрика моделіндегі бірінші деңгеймен – корпоративтік оқытуға қатысушылардың реакциясы деңгейімен сәйкес келеді. Осы кезеңде тез арада кері байланыс негізінде білім алушылардың тренингпен қанағаттану деңгейі, реакциясы бағаланады.

Одан әрі адам ресурстарын басқару департаменті осы критерий бойынша нәтижелілікті талдау мен есептеуді жүргізеді, қанағаттанбаушылық себептерін анықтайды және қорытынды жасайды. Қорытынды білім беру бағдарламасының сапасын бағалау бойынша сауалнаманы талдау бойынша есеп түрінде ұсынылады [Б қосымшасы].

*2 кезең. Корпоративтік оқыту кезінде алған білімдерін, дағдылары мен қасиеттерін бағалау.*

Бұл кезең шын мәнінде екі кезеңнен тұрады, оның біріншісі тренинг басталғанға дейін өткізіледі. Ол үшін оқытудан өтетін қызметкерлерге білім беру бағдарламасының тақырыбы бойынша тест тапсырмалары таратылады [В қосымшасы]. Бұл қызметкердің корпоративтік оқудан өткенге дейінгі білім деңгейін бағалау үшін жасалады. Көбінесе мұндай тесттерді оқыту жүргізетін үшінші компаниялар, кейде - "Қамқор Вагон" ЖШС қызметінің осы саласындағы тікелей басшылар немесе жетекші мамандар әзірлейді .

Білім беру бағдарламасы аяқталған соң, қызметкерлер тағы да сол тест тапсырмаларын орындайды. Тестілеу нәтижесіндегі айырмашылық тренингтің қаншалықты ақпараттандырылғаны, қызметкердің зерттелген тақырып бойынша жаңа білім алғандығы, яғни оның моделіндегі бағалаудың екінші деңгейі үшін Киркпатрик ұсынған терминологияны көрсете отырып, үйрену болды ма деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

"Қамқор Вагон" ЖШС-де қолданылатын Дағдылар мен сапаларды бағалау белгілі бір сұрақтарды тудырады. Біріншіден, қызметкердің оқыту деңгейін бағалауға осындай тәсіл қаншалықты тиімді? Киркпатриктің өзі ұсынған модельде оқыту деңгейін бағалау белгілі бір уақыт кезеңі арқылы, мысалы, корпоративтік оқытудан кейін 1-2 айдан кейін (лауазымы мен Корпоративтік оқыту түріне байланысты) жүргізілуі тиіс деп айтқан. "Қамқор Вагон" ЖШС-де оқыту деңгейін бағалау корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін бірден жүргізіледі. Бұл тәсілдің соңғы тиімділігі белгілі бір күмән тудырады. Тіпті кейін бірден тренинг қызметкері өзгеруін көрсетеді деңгейінде білімді, бірақ кейіннен бұл білімді қолдану табады, онда, сайып келгенде, білім забудутся және дағды құрылады. Бұл өткен оқу тиімді емес екенін білдіреді.

Сондықтан бағалау жүргізу мерзімін дұрыс анықтау маңызды, яғни корпоративтік оқудан кейінгі уақыт кезеңі арқылы қызметкер бастапқы нәтижені көрсетуі тиіс. Бұдан басқа, корпоративтік оқытудан кейінгі Дағдылар мен сапаны бағаламас бұрын, олардың оған дейінгі даму деңгейін анықтау және нәтижелерді салыстыру қажеттілігі пайда болады. Қызметкердің дағдылары мен сапаларының деңгейін өзгертуді бағалау үшін кейстер, топтық және жеке жаттығулар, сондай-ақ корпоративтік оқудан өткенге дейін және одан кейін өткізілетін тестілеу сияқты әдістемелер пайдаланылады.

*3 кезең. Қызметкердің лауазымдық міндеттерін орындау ретіндегі өзгерістерді бағалау.*

Осы кезеңде өткен оқу қызметкердің жұмысқа деген көзқарасын қаншалықты өзгерткеніне, оқытушыға оның кәсіби дағдыларын жетілдіру, қызметкер, бөлім, бөлімше қызметінің тиімділігін арттыру немесе осы қызметкердің арнайы тапсырманы орындауы жөнінде қандай да бір ұсыныстар шығаруға алып келгеніне талдау жүргізіледі. Корпоративтік оқытудан кейінгі қызметкер қызметінің нәтижелілігі ( тиімділігі) да көрсетілуі мүмкін:

- өндіру нормаларын арттыруда;
- өнімділік өсуі;
- жұмыстарды, жобаларды орындауға жұмсалатын уақытты қысқарту;
- қаржылық шығындарды қысқарту (мысалы, жобамен жұмыс істеу кезінде).

Басқаша айтқанда, осы кезеңде қызметкердің тренингте алған білімін, іскерлігін және дағдысын қолданатындығы бағаланады.

Осы мақсатта қызметкердің тікелей басшысы тоқсанына бір рет бағалау парағын толтырады, онда бес балдық шкала бойынша бірқатар көрсеткіштер бойынша бағалар қойылады. Көрсеткіштер қатарында: жұмыс тәртібін сақтау, Департамент жұмысына қызметкердің қатысу белсенділігі, бөлімше жұмысын жақсарту бойынша ұсыныстар енгізу, лауазымдық міндеттерді уақытылы және ұқыпты орындау және т. б. Қандай да бір оқыту курсының нәтижелерін бағалай отырып, қызметкерлерді басқару департаменті осы көрсеткіштер бойынша алдыңғы бағалармен салыстырғанда бір рет басшы қойған соңғы бағалардың жақсаруында немесе нашарлауында көрсетілген көрсеткіштердің динамикасын қарайды.

Осы кезеңде бағалау жүйесінің кемшілігі басшы өзінің жалпы тұжырымдары мен қызметкерді байқауларына негізделе отырып, осы бағалау парағын тоқсанына бір рет толтыратыны болып табылады, бұл әрбір жеке оқыту курсының қызметкердің өз міндеттерін орындау сапасына әсерін бағалауға мүмкіндік бермейді. Сонымен қатар, белгілі бір өлшемдер бойынша қызметкердің көрсеткіштерін өзгертудің жалпы серпіні осы көрсеткіштерді жақсартуға бағытталған корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділік көрсеткіші бола алады. Осы тәсілдің тағы бір кемшілігі- басшы қойған баға тым бір жақты болуы мүмкін. Белгілі бір дағдылар мен іскерлік қасиеттер қарамағындағының басшымен өзара қарым қатынасында көрінбеуі мүмкін, ал олар қызметкердің әріптестермен, серіктестермен және клиенттермен өзара іс-қимылында белсенді көрініс табады. Осылайша, корпоративтік оқудан өткеннен кейін қызметкердің мінез-құлқының өзгеруін бағалау көпжақты болуы тиіс.

Бұл кезең өзінің мазмұны бойынша Киркпатрик моделінің үшінші кезеңіне сәйкес келеді – мінез-құлық-қызметкердің кәсіби мінез-құлқындағы корпоративтік оқудан өткенге дейін және одан кейін өзгерістер бағаланады.

*4 кезең. Бағалау қорытындысын шығару*

Қорытынды кезеңде, Киркпатрика үлгісінде сияқты, барлық деректер талданады және жүргізілген қысқа мерзімді корпоративтік оқытудың

тиімділігіне түпкілікті баға беріледі. Қызметкерді бағалау қорытындыларын шығару үшін келесі іс-қимылдар тізбегі пайдаланылады:

- әрбір критерий бойынша қызметкерді бағалау жүргізіледі;
- әрбір өлшем бойынша нәтижелілік пайызбен есептеледі;
- компания үшін әрбір көрсеткіштің мәнділік дәрежесі – салмағы белгіленеді;
- маңыздылығын ескере отырып, барлық өлшемдер бойынша есепте алынған жалпы нәтижелілік бағаланады.

Корпоративтік оқытудың жалпы тиімділігінің дәрежесі барлық көрсеткіштер бойынша бағалау нәтижесінде белгіленеді. Қысқа мерзімді корпоративтік оқытудың нәтижелілігін есептеу үлгісі 3-кестеде келтірілген.

Корпоративтік оқытудың нәтижелілігін есептеу

Кесте 3 - "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін оқыту және дамыту туралы ереже

| Көрсеткіші | Салмағы | Орындау | Нәтижесі |
|---|---|---|---|
| Оқытудан өткен қызметкердің қажетті білімді, дағдылар мен сапаларды меңгеруімен қанағаттануы | 0,30 | 90% | 27 |
| Оқылған тақырып бойынша білім деңгейіндегі өзгеріс | 0.30 | 80% | 24 |
| Қызметкердің кәсіби мінез-құлқының өзгеру деңгейі | 0,40 | 80% | 32 |
| **Жалпы нәтижелілік** | 1,00 | | **83%** |
| Ескерту – автор құрастырған | | | |

"Қамқор Вагон" ЖШС-де көрсеткіштердің нәтижелілігін бағалаудың келесі критерийлері қолданылады:

- егер корпоративтік оқыту тиімділігі көрсеткіштерінің нәтижелілігінің есептелген шамасы 70% -100% интервалына түссе, онда білім беру бағдарламасы жалпы тиімді деп танылады;
- егер есептелген шама 40% -70% интервалына түссе, онда білім беру бағдарламасы жеткілікті тиімді емес және Елеулі жетілдіруді талап ететін болып танылады;
- егер есептелген шама 0% -40% аралығына түссе, онда білім беру бағдарламасы тиімсіз деп танылады және Компания одан әрі одан бас тартады немесе бағдарламаның құрылымы мен мазмұнын, ақпарат беру әдістерін және т. б. Елеулі өзгертумен барлық анықталған кемшіліктерді ескере отырып, бағдарламаны қайта әзірлеуді ұйымдастырады.

## 2.4 "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясында Корпоративтік оқыту тиімділігінің сандық көрсеткіштерін есептеу

"Қамқор Вагон" ЖШС қолданатын білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесінде ROI Филипс моделінің шегін де атап өтуге болады. Компания және қызметкерлерді корпоративтік оқыту жүйесі кәсіпорны құрылған сәттен бастап "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін басқару департаментінің мамандары ақшалай эквивалентте оқытуға инвестицияларға қайтарымды есептеу қажеттілігімен бетпе- бет келді. Мұндай есептеу корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау процесіндегі соңғы нүкте, оның логикалық аяқталуы болып табылады, ол мынадай сұрақтарға негізделген жауап береді: жаңа дағдылар мен білімді күнделікті жұмыста қолдану ма? Бұл үдерістер анағұрлым жетілдірілген болды ма? Егер болса, онда? Егер жоқ болса, жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізу үшін не істеу қажет? Алынған нәтижелерді күтілетін пайдадан салыстыру инвестицияларды оқытуға және компанияның пайдасына қайтару дәрежесін есептеуге мүмкіндік береді.

"Қамқор Вагон" ЖШС- де бір жылда корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау бойынша жалғыз көрсеткіш есебі жүргізілуде:

*1. Кәсіпорын қызметкерлерін корпоративтік оқытудың жалпы нәтижелілігі:*

$$Đ_o = \frac{\hat{E}_1}{\hat{E}_2} \times 100\%, \qquad (1)$$

мұндағы E1 – оқытылуы белгіленген нормативке тең немесе одан жоғары нәтижелі деп бағаланған қызметкерлердің саны (жоғарыда аталған әдістер мен өлшемдер бойынша айқындалады);

E2-осы кезеңде оқудан өткен қызметкерлердің жалпы саны.

Мәселен, "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін 2019 жылдың үшінші тоқсанындағы корпоративтік оқыту қорытындысы бойынша 189 қызметкер оқудан өтті. Олардың 157-і тиімді деп танылды. Сол кезде Компания қызметкерлерін корпоративтік оқытудың жалпы нәтижелілігі көрсетілген кезеңде

Осылайша, бұл көрсеткіш оқытылғандардың жалпы санында тиімді оқыған қызметкерлердің үлесін табу арқылы корпоративтік оқыту нәтижелілігінің жалпы пайызын алуға мүмкіндік береді.

Алайда бұл көрсеткіш оқуға кететін шығынның қаншалықты тиімді болғанын көрсетпейді. Алынған коэффициентті шығындарға ауыстыру дұрыс болмас еді, өйткені оның есептеулері кезінде корпоративтік оқытудың қандай бағдарламалары тиімсіз болып шықты, және тиісінше, ескерілмеген олардың құны да есепке алынбайды. Бұдан басқа, бұл коэффициент, шын мәнінде, корпоративтік оқытудың әрбір бағдарламасының тиімділігін бағаламау (бұл

бұдан әрі корпоративтік оқыту бағдарламасын түзетуге мүмкіндік берер еді), ал қызметкерлерді жалпы корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау болып табылады.

Жоғарыда сипатталған барлық талдау жұмысының негізінде адам ресурстарын басқару департаменті тоқсан сайын өткен тоқсандағы оқыту бойынша есеп жасайды. Тоқсандық есептер бұдан әрі Компания қызметкерлерін оқыту бойынша жылдық есепті дайындау үшін негіз болады.

Оқыту бойынша есеп келесі бөлімдерден тұрады:

1. өткен кезеңдегі оқыту бойынша жалпы деректер. Бұл бөлімде іске асырылған білім беру бағдарламаларының саны және осы бағдарламаларға қатысқан компания қызметкерлерінің саны туралы ақпарат беріледі;

2. негізгі іс-шаралар.

Өткен кезеңдегі оқыту жөніндегі негізгі іс-шаралар есепте жиынтық кесте түрінде ұсынылады:

- семинар/ тренинг атауы;
- өткізу орны;
- өткізу күні;
- қатысушылар саны (адам);
- семинардың қажеттілігі;
- мақсаты мен міндеттері;
- сауалнама нәтижесі (5-ең жоғары балл).

Кестенің соңғы бағанында ұсынылған сауалнама нәтижесі қызметкерлер корпоративтік оқу аяқталғаннан кейін толтыратын сауалнамадан алынады (диплом жұмысының А қосымшасын қараңыз ). Бұл нәтиже барлық критерийлер бойынша қызметкер қойған барлық бағалардың орташа мәнін білдіреді. Барлық өлшемдер бойынша бағалау бес балдық шкала бойынша жүргізілетіндіктен, сауалнама нәтижелері бойынша ең жоғары балл 5 болады.

*3. Сыртқы семинарлар*

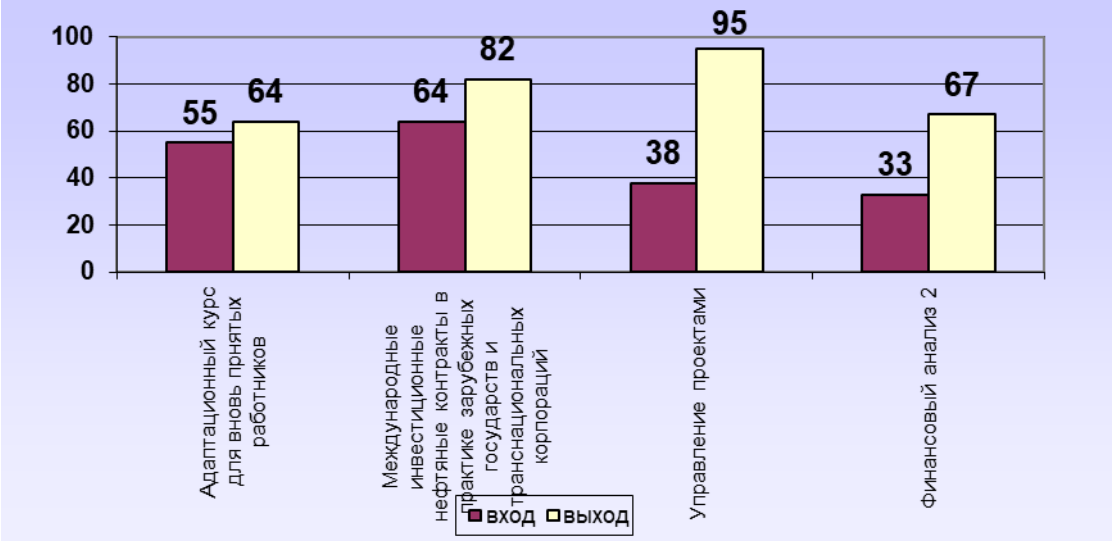
Бұл бөлім компанияның қызметкерлері үшін өткізілген барлық семинарларды ұсынады (компания қызметкерлері басқа компаниялар немесе үкіметтік ұйымдар ұйымдастырған семинарларға қатысты). Осы бөлім бойынша ақпарат сондай-ақ кесте түрінде ұсынылады:

- семинар атауы;
- өткізу орны;
- өткізу күні;
- қатысушылар саны.

*4. Корпоративтік оқуға дейінгі және одан кейінгі тестілеу нәтижелері бойынша кәсіптік білім өсімінің серпіні.*

Есептің осы бөлімі корпоративтік оқытуға қатысушылардың сауалнамаларын талдау негізінде құрылған және қызметкердің білім беру бағдарламасының тақырыбы бойынша бастапқы білім деңгейі мен Корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін қайта тестілеу нәтижелері арасындағы айырмашылықты көрсететін диаграмманы білдіреді. 1-суретте

семинарлардың атаулары мен корпоративтік оқытудан өту нәтижесінде кәсіби білімнің өсу динамикасын зерттеу нәтижелері көрсетілген осындай диаграмманың үлгісі көрсетілген.




2 сурет - Корпоративтік оқуға дейінгі және одан кейінгі тестілеу нәтижелері бойынша кәсіби білім өсімінің серпіні (қайнар көзі: "Қамқор Вагон" ЖШС-нің 2019 жылғы 3 тоқсандағы оқыту іс-шараларының қорытындысы бойынша есебі).
Ескерту – автор құрастырған

*5. Корпоративтік оқыту кәсіпорнын жетілдіру бойынша оң үрдістер мен ұсыныстар.*

Бұл бөлім сондай- ақ корпоративтік оқытуға қатысушылардың сауалнамалары негізінде құрылады және қызметкерлер шығарған корпоративтік оқыту кәсіпорындарын жетілдіру бойынша ұсыныстарды, сондай- ақ өткізілген корпоративтік оқыту сапасын талдау нәтижелері бойынша Адами ресурстарды басқару департаменті шығарған ұсыныстарды ұсынады.

Осылайша, "Қамқор Вагон" ЖШС- дағы корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесі бірлескен оқытудың барлық кезеңдерін қамтитын, компания жүзеге асыратын білім беру бағдарламаларының нәтижелілігін жан-жақты бағалауға бағытталған тұтас процесті білдіреді. Бұл процесс корпоративтік оқыту басталғанға дейін қызметкерлердің білімі мен дағдыларының деңгейін бағалаудан басталады және кәсіби білім мен дағдылардың өсу динамикасын және корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін қызметкердің қызметінде оларды қолдану үрдістерін жан- жақты бағалаумен аяқталады. "Қамқор Вагон " ЖШС корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау жүйесі объективті баға алуға кедергі келтіретін бірқатар кемшіліктер бар, яғни компания жүргізетін

қызметкерлерді корпоративтік оқытудың сапасы туралы объективті қорытындыға келуге мүмкіндік бермейді.

Диссертациялық жұмыстың келесі бөлімі "Қамқор Вагон" ЖШС-дағы корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау тәжірибесін талдауға және бағалау жүйесін, сондай-ақ жалпы корпоративтік оқыту кәсіпорнының бүкіл процесін одан әрі жетілдіру бойынша ұсыныстар шығаруға арналған.

Екінші тараудың соңында біз компания қызметкерлерін оқыту қалай әсер ететінін, сондай- ақ қызметкерлердің тиімділігі өзгеретінін көріп отырмыз, бұл жұмысқа және жалпы ұжымға оң әсер етеді.

Сондай- ақ, "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясының қызметкерлерін корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау жүйесінің негізінде Дональд Киркпатрик ұсынған үлгі жатыр. Осы модельдің білім беру бағдарламаларының нәтижелілігін талдауға өткен корпоративтік оқыту нәтижелерін пайдаланатын барлық адамдарды тартуға мүмкіндік бере отырып, корпоративтік оқытуды бағалауға жан-жақты көзқарас ұсынады. Бұл ретте компанияда корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау процесінің өзі көп сатылы жүйені білдіреді, оның әрбір кезеңінде сапа мен нәтижелілікті жалпы бағалауды іске асыру үшін белгілі бір міндет орындалады.

Корпоративтік оқыту нәтижелерін талдау кезінде бағалау алған білімі мен дағдыларына, осы іс-шараның оқудан өткен қызметкерден және тікелей басшыдан алынған практикалық құндылығына қатысты ақпаратқа негізделеді. Әрбір критерий үшін мәліметтерді алу әдістемесі бар, олардың негізінде өткен тренингтің тиімділігі немесе тиімсіздігі туралы қорытынды жасалады. Осылайша, барлық процесс бірнеше кезеңнен тұрады.

Белгілі бір өлшемдер бойынша қызметкердің көрсеткіштерін өзгертудің жалпы серпіні осы көрсеткіштерді жақсартуға бағытталған корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділік көрсеткіші болып табылатыны сөзсіз. Осы тәсілдің тағы бір кемшілігі-басшы қойған баға тым бір жақты болуы мүмкін. Белгілі бір дағдылар мен іскерлік қасиеттер қарамағындағының басшымен өзара қарым-қатынасында көрінбеуі мүмкін, ал олар қызметкердің әріптестермен, серіктестермен және клиенттермен өзара іс-қимылында белсенді көрініс табады. Осылайша, корпоративтік оқудан өткеннен кейін қызметкердің мінез-құлқының өзгеруін бағалау көпжақты болуы тиіс.

## 3 "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу

Жоғарыда айтылғандардың қорытындысы қазіргі заманғы компаниялар кәсіпорынның басты ресурсы оның қызметкерлері болып табылатындығын сөзсіз түсінеді. Олардың білімі мен әлеуеті бар қызметкерлер компаниялар арасындағы айырмашылықты неғұрлым жоғары дәрежеде анықтайды және бәсекелестік артықшылық жасайды. Өз қызметкерлерінің білімін, тәжірибесін және әлеуетін тиімді басқаратын кәсіпорындағы еңбек өнімділігі адам ресурстарын пайдалану тиімділігіне назар аудармайтын кәсіпорындағы еңбек өнімділігінен он және одан да көп есе артық болуы мүмкін. Сондықтан қызметкерлерді корпоративтік оқыту және дамыту міндеті қызметкерлерді басқарудың орталық буыны, адам ресурстары менеджментінің барлық тетігінің басты қозғаушы күші болып табылады. Қызметкерлерді корпоративтік оқыту жүйесін құруға қойылатын басты талаптар барлық кәсіпорынның мақсаттарын топтар (құрылымдық бөлімшелер) мен индивидтердің мақсаттарымен біріктіру қажеттігінен, сондай-ақ әрбір жеке қызметкерді дамыту жолымен кәсіпорынның тұрақты дамуының маңыздылығынан туындайды.

"Қамқор Вагон" ЖШС персоналды корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау жүйесін зерттеу қорытындысы бойынша келесі ұсыныстар әзірленді:

1. "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерінің жетіспейтін білімі мен дағдыларын бағалаудың көпжақты жүйесін құру арқылы оқыту қажеттілігін анықтау жүйесін жетілдіру қажет. Бүгінгі күні компания қызметкерлерін корпоративтік оқытуды жоспарлаудың жалғыз және соңғы көзі келесі жылы осы бөлімше қызметкерлеріне қандай тренингтер мен семинарлар қажет екендігі туралы шешім қабылдайтын құрылымдық бөлімшелердің басшылары болып табылады. Бұл тәсіл біржақты болып табылады және Компания қызметкерлерін оқытуға объективті қажеттілікті көрсетпеуі мүмкін. Оқытуға қажеттілікті айқындау персоналды бағалау процесімен тығыз байланыста болуы тиіс, оның түпкі нәтижесі одан әрі жетілдіруді талап ететін қызметкерлердің кәсіби қасиеттерін анықтау болып табылады. Осылайша, компанияда оқыту қажеттілігін анықтау процесін адам ресурстарын басқару департаментінің негізгі функцияларының бірі болып табылатын персоналдың қызметін бағалау нәтижелеріне негізделу қажет.

2. Жоғарыда сипатталған, оқуға деген қажеттілікті неғұрлым объективті анықтауға ықпал ететін модельге сүйене отырып, сыртқы провайдерлер ұсынатын, сондай- ақ персоналды дамытудың бірыңғай орталығы әзірлейтін білім беру бағдарламаларын іріктеудің егжей-тегжейлі рәсімін енгізу қажет деп санаймын. Корпоративтік оқыту бағдарламаларын іріктеу персоналды бағалау процесінде анықталған оқыту қажеттіліктерімен тығыз байланыста болуы тиіс. Корпоративтік оқыту бағдарламаларының тізімі ұсынылатын және қолжетімді тізбеде қандай да бір бағдарламалардың

болуы қағидаты бойынша қалыптасатын қазіргі қолданыстағы жүйені компанияның нақты қажеттіліктерін көрсететін неғұрлым тиімді ету қажет. Мұндай тәсіл білім беру бағдарламаларының тізбесін талданған қажеттіліктерге сүйене отырып қалыптастыруға мүмкіндік беріп қана қоймай, сонымен қатар айтарлықтай өндірістік ресурстарды үнемдейді, олар олай болмаған жағдайда тиімсіз жұмсалады және компания үшін қалаған нәтиже әкелмейді. Осылайша, егер корпоративтік оқыту жоспары бөлімше басшыларының пікірі негізінде ғана емес, сондай-ақ неғұрлым күрделі және көпжақты үдерісті білдіретін персоналды бағалау негізінде жасалатын болса, компания үшін әлдеқайда тиімді болады. Осындай тәсіл нәтижесінде адам ресурстарын басқару департаментінің мамандары "Қамқор Вагон" ЖШС қажеттіліктеріне сәйкес келмейтін кәсіби корпоративтік оқыту нарығында ұсынылатын бағдарламалар кейінге қалдырылады.

3. Корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігі компания деңгейінде оқудың нақты қажеттілігін сапалы бағалауға ғана емес, әрбір жеке қызметкер деңгейінде жеке уәждемеге де байланысты деп санаймын. Осы себепті қызметкерлердің өз міндеттерін жақсы орындау үшін қандай оқыту бағдарламалары қажет екендігіне қатысты пікірін ескеру өте маңызды болып табылады. Күнделікті жұмыс барысында білім мен дағдылардың жетіспеуі себебінен қандай да бір проблемалар мен қиындықтарға тап болатын қызметкер компания оған осы дағдыларды дамытуға бағытталған оқыту бағдарламаларын ұсынуға мүдделі болып табылады. Сондықтан қызметкер, әрине, қызметкер үшін стресс элементі болып табылатын және тиімділіктің төмендеуіне әкелетін, жұмыстағы қиындықтардан құтылуға көмектесетін білім мен дағдыларды жақсы меңгеруге әлдеқайда дәлелді болады. Осылайша, оқуға ынталандыру "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясы қолданатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін жетілдірудің маңызды элементтерінің бірі болып табылады . Тренингке неғұрлым тиімді қатысу үшін уәждеме қызметкердің қандай да бір талаптың қажеттілігін жеке түсінуі ғана емес, сонымен қатар оқыту қызметкердің қызметтік саты бойынша одан әрі ілгерілеуіне ықпал ететінін түсіну болуы мүмкін. Қызметкер неғұрлым тиімді жұмыс істеген сайын, оның жалақысы көтеру және табысты мансапты құру мүмкіндігі соғұрлым көп. Сондықтан адам ресурстарын басқару департаментінің міндеті қызметкердің білімі мен дағдыларына байланысты дербес өсу идеясын коммуниациялау болып табылады. Соңғылары, өз кезегінде корпоративтік оқыту жүйесі арқылы алынуы және дамуы мүмкін. Әрбір қызметкер оқуға түсетін пайданы түсінгенде, оның осы процеске деген қатынасы неғұрлым маңызды болады.

Осылайша, компания қызметкерлер үшін жаңа білім мен дағдыларды табысты меңгеруге уәждер жасауы тиіс. Оқуға уәждеме жүйесі Кері байланысты орнату жолымен құрылуы мүмкін, әрбір желілік менеджер өзінің қарамағындағы адамдармен "Қамқор Вагон" ЖШС-дағы мансаптық өсу мүмкіндіктеріне, сондай-ақ корпоративтік оқыту бағдарламаларында осы қиындықтарды одан әрі адрестеу мақсатында қызметкерлердің ағымдағы

қызметіндегі проблемалық сәттерді анықтау үшін тұрақты негізде әңгімелесулер өткізгенде.

"Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалаудың қолданыстағы жүйесі, шын мәнінде, екі сәтте салынған:

1. оқытылған қызметкердің өзі корпоративтік оқыту бағдарламасын бағалау;

2. құрылымдық бөлімшенің басшысы жүргізетін қызметкердің тиімділік көрсеткіштерінің өзгеруін бағалау.

Менің ойымша, мұндай екі жақты тәсіл корпоративтік оқыту тиімділігін объективті бағалауды қамтамасыз етпейді, себебі:

1. тренинг қызметкерінің оң бағасы қызметкердің қызметіндегі одан әрі оң өзгерістер туралы тікелей куәландыра алмайды. Тренинг немесе семинар қызметкерге ұнауы мүмкін, бірақ алған білімдердің тәжірибеде қолданылуы және компанияның нақты нәтижесін беруі мүмкін емес;

2. құрылымдық бөлімше басшысының бағалауы мынадай бірқатар себептерге байланысты субъективті болуы мүмкін: қарамағындағылармен тікелей жұмыс байланыстарының сирек болуы (әсіресе қызметкерлер саны көп және дамыған иерархиялық құрылымы бар бөлімшелер үшін осы проблема ерекше өзекті), оның барысында қызметкердің мінез-құлқында орын алған өзгерістердің дәрежесін нақты бағалау қиын, объективті бағалар қоюға кедергі келтіретін қызметкерге жеке қатынасы, қызметкердің күнделікті жұмыс жағдайларында бақылай алмауы, қызметкердің пікірінің қателері, қызметкерлердің, команда нәтижесін осы команданың әрбір мүшесіне тіркеуге негізделген.

Сондықтан, қызметкердің жұмыс мінез-құлқының өзгеру дәрежесін тек құрылымдық бөлімше басшысының пікірі негізінде ғана емес, сонымен қатар желілік менеджерлер, жұмыс жөніндегі тікелей әріптестер, бағаланатын қызметкер жұмыс барысында үнемі өзара іс-қимыл жасайтын басқа департаменттер қызметкерлерінің деңгейінде де анықтау орынды деп санаймын. Жоғарыда аталған барлық тұлғалардан ақпарат жинау тетігі бағалауға қатысушы адамдарды сауалнама жүргізу болуы мүмкін. Сауалнамаға қызметкердің тренингтер уақытының белгілі бір кезеңінде өткізген тақырыбына қатысты жағдайларда мінез-құлқын анықтауға бағытталған бірқатар мәселелер енгізілуі мүмкін.

Мысалы, егер қызметкер коммуникативтік дағдыларды дамыту бойынша тренингке қатысса, сауалнамада тренингтік кезеңнен кейін осы қызметкермен өзара іс-қимыл анағұрлым сындарлы бола ма деген сұрақ қою орынды болады, компанияның сауалнамалық қызметкері ретінде бағаланатын әріптестердің немесе бағынысты қызметкердің мінез-құлқының үлгісін қабылдайды және т. б. Осылайша, Киркпатрика үлгісінің 3 деңгейіндегі бағалау өзінің жан-жақтылығына байланысты неғұрлым объективті болады.

1. *Корпоративтік оқыту* нәтижелері бойынша қызметкерді оқыту дәрежесін бағалау қазіргі уақытта "Қамқор Вагон" ЖШС- де компания қызметкерлерін корпоративтік оқытуға дейін және одан кейін семинар тақырыбы бойынша пәндік біліміне қосарланған сауалнама жүргізу жолымен бағаланады. Алайда мұндай тәсіл де корпоративтік оқытудың нақты тиімділігінің көрінісін бұрмалауы мүмкін, өйткені корпоративтік оқыту аяқталғаннан кейін қызметкердің зерттелген тақырып бойынша білімін жаңа ғана, және оған тест сұрақтарына жауап беру оңайырақ. Алайда, уақыт өте келе, егер алынған білім практикада қолданылмаса, қызметкер көп нәрсені ұмытып кетуі мүмкін және қайта тестілеу нәтижелері тренинг аяқталғаннан кейін бірден тестілеу кезінде алынғандардан әлдеқайда нашар болуы мүмкін.

Сондықтан қызметкерлерді корпоративтік оқытудан өту нәтижесінде оқыту дәрежесін анықтау үшін ( жаңа білім мен дағдыларды алу) корпоративтік оқытудан кейін үш ай өткеннен кейін тестілеу мен жағдайларды талдауды енгізуді ұсынамын. Тестілеу деп қызметкер корпоративтік оқуға дейін және одан кейін бірден жауап берген сол тест тапсырмаларына жауап беру түсініледі. Бұл қызметкердің зерттелген тақырып бойынша білім динамикасын немесе динамиканың жоқтығын бақылауға көмектеседі. Жағдайды талдау деп қызметкерге тренингтен кейін өткен үш ай ішінде болған жағдайларды сипаттау ұсынысы түсініледі, олар оның оқыту жіберілген жағдайларда жұмысқа деген қызу көзқарасын бейнелейді. Егер коммуникативтік дағдыларды дамыту бойынша тренингте оқумен бірдей үлгі алса, онда жағдайды талдау үшін қызметкерге тренингте алған білімдерін қолданған жағдайларды сипаттау ұсынылады. Осылайша, бұл тиімді дағдыларды бекіту дәрежесін ғана емес, сонымен қатар тренингтің мазмұны қызметкердің қаншалықты есте қалғанын байқауға мүмкіндік береді. Ұсынылған тәсіл қызметкердің оқыту қаншалықты тиімді екенін толық көрінісін алуға мүмкіндік береді.

2. *Тренингтердің тиімділігін бекіту* үшін қазіргі әлемде қызметкерлердің тренингтік қолдауынан кейін кең таралды. Пост тренинг- бұл тренинг барысында қатысушылардың алған білімдерін, іскерліктерін, дағдыларын қолдануды қамтамасыз ететін және жағымды тренингтік әсерлерді қолдауға бағытталған қызметкерлермен жұмыс істеу жүйесі. Бұл қолдау қымбат іс-шара болып табылатындықтан, сондай-ақ уақыт шығынын талап ететіндіктен, пост- тренингтік қолдауды өткізу қызметкердің негізгі және сыни құзыреттілігін, оның күнделікті қызметінде аса маңызды болып табылатын Дағдылар мен білімді дамытуға бағытталған оқыту бағдарламалары үшін жүргізуге болады. Пост- тренингтік процедуралар семинарлар, мастер-класстар, тәжірибе алмасу, коучинг және т. б. қамтуы мүмкін. Осындай пост- тренингтік іс- шараларды "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін дамытудың бірыңғай орталығы базасында өткізуге ыңғайлы. Пост- тренингтік қолдау қызметкерлердің дағдылары мен білімдерін бекітудің және жақсы меңгерудің тиімді әдісі ғана емес, сондай- ақ корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалаудың ыңғайлы әдісі болып

табылады, ол әртүрлі-деңгейлік бағалаудың басқа құралдарымен үйлескенде компания пайдаланатын корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігі туралы барынша объективті қорытынды жасауға көмектеседі.

3. *Қызметкерлерді оқыту*-бұл компанияның дамуына инвестициялар. Кез келген инвестициялық процестің басты сәті оның тиімділігін бағалау болып табылады, яғни, салынған қаражат қайтарымды әкелді ма, және инвестициялау солай болды ма деген анықтама. Осылайша, инвестиция өз мәні бойынша пайда табу мақсатында қаражат салу болып табылады. Сондықтан инвесторлар немесе акционерлер үшін инвестицияларға қайтару мәселесі қаражатты салудың тиімділігі туралы шешім қабылдауда сыни және негізгі болып табылады. Осылайша, қызметкерлерді корпоративтік оқыту тиімділігінің сандық көрсеткіштері оқуға салымдардың қайтарымын, яғни қызметкерлерді корпоративтік оқыту мен дамытудың барлық процесінің соңғы мақсатына қол жеткізілетінін түсінуге мүмкіндік береді. Жоғарыда баяндалғандай, бүгін "Қамқор Вагон" ЖШС- де бір сандық көрсеткіш есептеледі: қызметкерлерді корпоративтік оқытудың жалпы нәтижелілігі.

Бұл көрсеткіш оқудан өткен қызметкерлердің жалпы санында оқуы тиімді деп танылған қызметкерлердің пайызын білдіреді. Осылайша, бұл көрсеткіш инвестицияларды оқуға қайтару туралы қорытынды үшін негіз бола алмайды. Бұл "Қамқор Вагон" ЖШС- дағы корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау жүйесі осы оқытуға инвестицияларды қайтару туралы сұраққа жауап бермейді деген қорытындыға әкеледі. Бұл факт инвестициялық талдауды толық жүргізбейтіндіктен, корпоративтік оқытудың тиімділігін неғұрлым егжей- тегжейлі сандық бағалау жүйесін әзірлеуді ұсынамын. Әрине, келтірілген корпоративтік оқыту нәтижесінде компанияның қандай пайда көлемін алғандығын бағалау - бұл күрделі және кейбір жағдайларда мүмкін емес міндет. Дегенмен, "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту тиімділігін сандық бағалауды дамыту және жетілдіру компанияның адами ресурстарын басқару департаменті қызметінің басым бағыттарының бірі болуы тиіс деп санаймын.

1. "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін оқыту бойынша есептерді адам ресурстарын басқару департаментінің мамандары тоқсан сайынғы негізде дайындайды. Бұл ретте оқыту бойынша есептер компания қызметкерінің қатысуымен өткен есепті кезеңде өткізілген Білім беру бағдарламалары бойынша жалпы ақпаратты қамтиды. Оқыту бойынша есептердің жетіспеушілігі корпоративтік оқытудың тиімділігі туралы жеткілікті ақпарат бермейді деп санаймын. Осылайша, "Қамқор Вагон" ЖШС персоналын оқыту бойынша есептік құжаттама корпоративтік оқыту кәсіпорны процесінің егжей-тегжейлі баяндау және оны компанияда бағалау жолымен жетілдірілуі мүмкін. Оқыту бойынша есептің қолданыстағы бөлімдерінен басқа қызметкерлердің өтілген оқумен жалпы қанағаттануы, өткен корпоративтік оқыту салдарынан қызметкерлердің жұмыс орнындағы мінез-құлқының өзгеру динамикасы, оларды одан әрі жою мақсатында қызметкерлер үшін қанағаттанарлықсыз сәттер баяндалатын оқытылған

қызметкерлермен сапалы кері байланыс бөлімі сияқты бөлімдерді қосу орынды деп санаймын. Осылайша, оқыту бойынша есеп қызметкерлерді корпоративтік оқыту саласындағы адам ресурстарын басқару департаменті қызметінің барынша толық көрінісін көрсетуі тиіс.

2. Сол немесе басқа жүйенің жұмыс тиімділігін кез келген талдаудың қорытындысы осы жүйені одан әрі жетілдіру жөніндегі бағдарламаны құру болып табылады. Бұл қате жұмыс жоспары, болашақта жүйе одан да тиімді жұмыс істеуі үшін қабылдануы тиіс келесі қадамдар. Сондықтан "Қамқор Вагон" ЖШС компаниясында Корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау процесін аяқтаудың қисынды кезеңі компанияда корпоративтік оқытуды дамытудың одан әрі стратегиясын әзірлеуді деп санаймын. Бұл стратегия бірқатар қажетті элементтерді қамтуы тиіс. Біріншіден, қызметкерлерді корпоративтік оқыту саласындағы компания қызметінің нақты мақсаттары қойылуы тиіс. Мақсаттар сандық ретінде анықталуы тиіс (мысалы, мақсат келесі жыл ішінде оқытылуы тиіс қызметкерлердің белгілі бір саны немесе корпоративтік оқытудың тиімділігін бағалау үшін компания мамандары есептейтін сандық көрсеткіштердің белгілі бір мәні болуы мүмкін), сондай-ақ уақыт бойынша да, яғни сандық көрсеткіштерге қол жеткізуге тиіс кезең көрсетілуі тиіс. Жетілдіру стратегиясының екінші міндетті элементі қазіргі уақытта қойылған мақсаттарға қол жеткізуге кедергі келтіретін талдау болуы тиіс. Корпоративтік оқыту тиімділігінің жеткіліксіз себептері- бұл корпоративтік оқыту жүйесін дамытудың және оның тиімділігін арттырудың стратегиялық жоспарында бұдан әрі бағытталуы тиіс тармақтар. Жоспар тиімді болу үшін, компанияның адам ресурстарын басқару жөніндегі мамандары бар проблемалардың бірқатар балама шешімдерін әзірлеуі тиіс, оның ішінде кейіннен проблемалық сәттерді жоюға бағытталған оңтайлы шешім таңдап алынады.

Ұсынылып отырған процесс шын мәнінде компанияда корпоративтік оқыту жүйесін дамытуды стратегиялық жоспарлау болып табылады. Менің ойымша ,бұл кезең "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін корпоративтік оқыту тиімділігін бағалаудың жалпы процесінде міндетті және аяқтаушы болуы тиіс, өйткені осы бағалаудың негізгі міндеттерінің бірі нақты шаралар қабылдау жолымен оны одан әрі жетілдіру мақсатында жүйенің әлсіз жерлерін табу болып табылады. Қызметкерлерді корпоративтік оқытуды жетілдіру бағдарламасын әзірлеуге "Қамқор Вагон" ЖШС персоналды дамытудың бірыңғай орталығы белсенді қатысуы тиіс»

Менің ойымша, айтылған ұсыныстар мен ұсынымдарды іс жүзінде іске асыру "Қамқор Вагон" ЖШС Адам ресурстарын пайдалану тиімділігін арттыруға, қызметкерлерді корпоративтік оқыту процесін анағұрлым жетілдірілген, компанияның ағымдағы және перспективалық мақсаттары мен міндеттеріне жауап беретін жасауға мүмкіндік береді.

# ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген диссертациялық зерттеу келесі қорытындылар мен қорытындыларды жасауға мүмкіндік береді.

1. Қазіргі уақытта бүкіл әлемде адам ресурстары – бұл компанияларға бәсекелі артықшылықты қамтамасыз ететін қазіргі заманғы бизнес табыстылығының маңызды факторы екенін түсіну өсуде. Сондықтан оқыту адами ресурстарды дамыту бүкіл бизнестің ажырамас шарты ретінде қабылданады. Қазақстандық компаниялар Бизнестің халықаралық стандарттарына сай болуға ұмтылуда, сондықтан қызметкерлерді корпоративтік оқытудың тиімді жүйесін енгізу олар үшін басым стратегиялық міндеттердің бірі болып табылады. "Қамқор Вагон" ЖШС адам ресурстарын басқару жүйесін пайдаланған алғашқы қазақстандық компаниялардың бірі болып табылады. Бұл ретте персоналды оқыту-осы жүйенің негізгі буындарының бірі.

2. Компания қызметкерлерін корпоративтік оқыту тиімділігін бағалауға екі кең таралған тәсіл бар. Біріншісі- Дональд Киркпатрик ұсынған үлгі корпоративтік оқытудың тиімділігін төрт деңгейде: реакциялар, оқыту, мінез құлық және нәтижелер бойынша талдау жолымен бағалауды ұсынады. Бұл модельдің кемшілігі- ол қаржы тұрғысынан оқу ақталды ма, яғни ол инвестицияға қайтаруды қамтамасыз ете ме деген сұраққа жауап бермейді деп есептеледі. Филип ұсынған басқа модель Киркпатрика деңгейлеріндегі бағалаудан басқа, персоналды оқытуды қаншалықты өтеуін көрсететін ROI (return on investment) көрсеткішін есептеуді көздейді. Осылайша, ROI моделі корпоративтік оқыту тиімділігінің сапалы ғана емес, сандық бағасын да береді, алайда бұл көрсеткішті есептеу өте қиын болады, өйткені компания пайдасының қандай бөлігі қызметкерлерді корпоративтік оқыту есебінен келгендігін анықтау өте қиын, ал кейде мүлде мүмкін емес.

3. Компанияда корпоративтік оқыту кәсіпорынының процесі бірнеше кезеңнен тұрады: оқыту қажеттілігін анықтау, корпоративтік оқыту бағдарламаларын әзірлеу, корпоративтік оқытуды ұйымдастыру, корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау. "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту менеджменті жүйесін диссертациялық зерттеу барысында осы жүйенің бірқатар күшті жақтары, сондай-ақ жүйе жетілдіруді қажет ететін салалар анықталды. Компанияда корпоративтік оқыту кәсіпорнының артықшылығы жоғарыда аталған барлық кезеңдерді қамтитын осы процеске тұтас және жүйелі көзқарас болып табылады.

4. "Қамқор Вагон" ЖШС қызметкерлерін оқыту қажеттілігін анықтау компанияның құрылымдық бөлімшелерінің басшыларынан оқуға өтінімдер негізінде құрылады. Бұл ретте басшылар өз бөлімшесінің қызметкерлері үшін қандай да бір білім беру бағдарламаларын таңдай отырып, адам ресурстарын басқару департаменті ұсынған қолжетімді бағдарламалар тізімін басшылыққа алады. Мұндай тәсілдің артықшылығы корпоративтік оқыту жоспарын жасау кезінде қызметкерлердің тікелей басшыларының пікірі ескеріледі, олар өз

қарамағындағы адамдардың күшті және әлсіз жақтарын білуі тиіс. Алайда, сонымен қатар, қол жетімді бағдарламалар тізімінде қызметкерлерге қажетті бағдарламалар болмауы мүмкін. Осылайша, компания ұсынысымен оқыту қажеттілігі қол жетімді бағдарламаларға сүйене отырып қалыптаспауы, ал бағдарламалар қажеттіліктерді ескере отырып таңдалуы үшін персоналды бағалау нәтижелеріне негізделген оқыту қажеттілігін анықтаудың неғұрлым жан-жақты жүйесін әзірлейтін болады.

5. Корпоративтік оқыту бағдарламаларын әзірлеу екі жолмен жүзеге асырылады: "Қамқор Вагон" ЖШС персоналды дамытудың бірыңғай орталығы корпоративтік оқыту модульдерін әзірлеу және білім беру бағдарламаларының сыртқы провайдерлерін тарту. Мұндай тәсіл бірқатар артықшылықтарға ие: біріншіден, ол корпоративтік оқыту бағдарламаларының, компанияның қол жетімді бағдарламаларының тізбесін айтарлықтай түрлендіруге мүмкіндік береді, екіншіден, оқыту қажеттілігін неғұрлым сапалы қанағаттандыруға мүмкіндік береді, өйткені сыртқы провайдерлер қажетті тақырыптар бойынша корпоративтік оқыту бағдарламаларын ұсынбаса да, компанияның қажетті бағдарламаны әзірлеу үшін ішкі ресурсы бар.

6. "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау Дональд Киркпатрика моделінің негізінде құрылады. Реакция деңгейінде бағалау тренинг немесе семинар аяқталғаннан кейін бірден корпоративтік оқуға қатысушыларға сауалнама жүргізу арқылы жүргізіледі. Толтырылған сауалнамалар негізінде қызметкерлердің оқудан өткеніне реакциясы туралы қорытынды жасалады және өткен оқытуға жалпы баға оң немесе теріс болады.

7. Екінші деңгейдегі бағалау қызметкерлерді оқытылып отырған тақырып бойынша корпоративтік оқуға дейін және одан кейін білім деңгейіне тестілеу арқылы жүргізіледі. Бұл корпоративтік оқудан өткен қызметкердің білім динамикасын қадағалауға мүмкіндік береді. Алайда қызметкерлердің корпоративтік оқудан кейінгі дағдылары мен білімдерінің қаншалықты өзгергенін объективті бағалау үшін бір ғана тестілеу жеткіліксіз. Сондықтан корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау жүйесін одан әрі жетілдіру үшін ұсынымдар қызметкерлердің білім деңгейінің динамикасын бағалауға жан-жақты тәсілді әзірлеу болады. Бұл корпоративтік оқытудан кейін қандай да бір уақыт өткеннен кейін тестілеу және жағдайларды талдау жолымен жасалуы мүмкін. Корпоративтік оқытудан кейін қызметкерлер қандай да бір саладағы білімнің жақсарғанын көрсетсе де, уақыт өткен сайын қолданылмай қалған бұл білім ұмытылады. Сондықтан, білімді кейінге шегеріп бақылау қызметкерлердің білім деңгейі мен дағдыларының динамикасына, яғни корпоративтік оқыту процесінде үйренуге объективті баға беруге мүмкіндік береді.

8. Корпоративтік оқыту тиімділігін мінез-құлық деңгейінде бағалауды қызметкерлер оқытудан өткен құрылымдық бөлімшелердің басшылары жүргізеді. Содан кейін басшыларды бағалау талданады және осы деңгейде

оқытудың қаншалықты тиімді болғаны туралы қорытынды жасалады. Сонымен қатар, басшылар қызметкерлер алған жаңа дағдылардың немесе білімдердің нәтижесін бірінші болып көреді. Сонымен қатар, қызметкерлер күнделікті жұмыс барысында көптеген әріптестермен өзара іс-қимыл жасайды, олар да оқытылған қызметкердің мінез-құлқындағы оң үрдістерді байқай алады. Сонымен қатар, бір- бірімен жиі байланысу салдарынан әріптестер көбінесе қызметкердің кәсіби мінез-құлқын өзгертуге нақты баға бере алады. Осылайша, бағалау жүйесін жетілдіру мақсатында осы кезеңде оқудан өткен өз әріптестерінің мінез-құлқындағы өзгерістер динамикасына баға беретін қызметкерлердің көп санын қосу керек.

9. "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту бағдарламаларының тиімділігін сандық өлшеуге келетін болсақ, компанияда жалғыз көрсеткіш есебі жүргізіледі: қызметкерлерді корпоративтік оқытудың жалпы нәтижелілігі. Корпоративтік оқытудың тиімділігіне сандық баға бере отырып, бұл көрсеткіш әлі де оқудың қаржы жағынан ақталды ма деген сұраққа жауап бермейді. Сондықтан қызметкерлерді корпоративтік оқыту жүйесін одан әрі жетілдіру бағыты оқытуға инвестицияларға қайтаруды көрсететін сандық көрсеткіштердің есебін әзірлеу болуы тиіс.

10. "Қамқор Вагон" ЖШС Корпоративтік оқыту тиімділігін бағалау процесінің жалпы қорытындысы нақты мақсаттарды қоюды, қолданыстағы жүйенің кемшіліктерін талдауды, сондай-ақ анықталған кемшіліктерді жоюға бағытталған іс-қимыл жоспарын қамтитын осы жүйені жетілдіру жөніндегі стратегияны әзірлеу болуы тиіс.

# ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ


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

2 «Қамқор Вагон» ЖШС қызметкерлерін оқыту және дамыту туралы 25.05.2005 ж. ереже.

3 «Қамқор Вагон» ЖШС құрылымдық бөлімшелері бойынша аналитикалық ақпарат жинағы 22.12.2019 ж.

4 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі.

5 «Темір жол көлігі» туралы Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 8 желтоқсандағы N 266 Заңы.

6 «Темір жол көлігіндегі қауіпсіздік қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің м. а. 2015 жылғы 26 наурыздағы № 334 бұйрығы.

7 Қазақстан Республикасының «Азаматтық кодексі» 1994 жылғы 27 желтоқсандағы N 268-XIII кодексі.

8 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2010 жылғы 20 қыркүйектегі № 964 Қаулысы «Тауарларды, жұмыстар мен көрсетілетін қызметтерді сатып алу кезінде ұйымдардың жергілікті қамтуды есептеуінің бірыңғай әдістемесін бекіту» туралы.

9 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2009 жылғы 22 қазандағы N 1647 Қаулысы «Тауар шығарылған елді айқындау, тауардың шығу тегі туралы сараптама актісін жасау және беру және тауардың шығу тегі туралы сертификатты ресімдеу, куәландыру және беру жөніндегі Ережені бекіту» туралы.

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

11 Биркова И. В., Кадрлар: іріктеу және бағалау, - М., 2018ж.

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

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

14 Грачев М.В., Супер кадрлар. Халықаралық корпорацияда қызметкерлерді басқару, - М., 2013ж.

15 Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Қызметкерлерді басқару: Экономикалық жоғары оқу орындары мен факультеттердің студенттеріне арналған оқу құралы, 2007 ж.

16 Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Кәсіпорында қызметкерлерді басқару жүйесін қалыптастыру, - М., 2003 ж.

17 Литягин А., Қызметкерлердің тиімділігін бағалау семинары, 2014ж.

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

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

20 «Қамқор Вагон» ЖШС қызметкерлерін оқыту және дамыту туралы 25.05.2005 ж. ереже

21 «Қамқор Вагон» ЖШС құрылымдық бөлімшелері бойынша аналитикалық ақпарат жинағы 22.12.2019 ж.

22 Силин А. Кадрлық қызметтер және қызметкерлерді бағалау әдістері (шетелдік тәжірибе).

23 Кадыров С.О., Өнімділікті басқару: жоспарлау, өлшеу және бағалау, бақылау және арттыру, - М., 2007 ж.

# А ҚОСЫМШАСЫ

"Қамқор Вагон" ЖШС - де өткізілген корпоративтік оқыту сапасы қызметкерінің бағалауы бойынша сауалнама»

*Құрметті әріптесі,*

*Өткізілетін корпоративтік оқыту сапасын анықтау үшін сауалнаманы толтыруыңызды сұраймыз. Сауалнаманың сұрақтарына жауаптар толық, нақты және шынайы болуы тиіс. Сауалнама бізге кәсіпорын мәселелеріндегі проблемаларды анықтауға және корпоративтік оқытуды өткізуге, сондай- ақ корпоративтік оқытудың келесі бағдарламаларын дайындау кезінде сіздің ұсыныстарыңызды ескеруге көмектеседі.*

*Сауалнаманың барлық тармақтарын толтырыңыз!*

Қатысушы:
Ф. И. О.
Департамент
Лауазымы

Семинар (тренинг) атауы)
_____

Өткізу күні:
Дәріскер:
I. Корпоративтік оқытудың мақсаттары мен міндеттері

1. Аталған тақырып бойынша оқыту қажеттілігін тудырған себеп:
*(Тиісті бекітуді белгілеп, түсініктеме беріңіз)*

| Қажетті деңгейді ұстауға байланысты білім алу немесе қызметкердің функционалдық міндеттерді орындау үшін жеткіліксіз білім, білік және дағды деңгейінің болуы | Функциялардың кеңеюіне, жаңа міндеттерді орындауға байланысты білім алу | Жалпы даму немесе жоспарланған мансаптық өсу мақсатында білім алу |
|---|---|---|
| | | |
| | | |

Түсініктеме:
2. Тренинг қойылған мақсаттарға сәйкес келе ме?
(*Тиісті бекітуді белгілеп, түсініктеме беріңіз)*
Келмейді
Толық сәйкес келеді

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

Түсініктеме:

3. Алынған білімнің өзектілігі мен практикалық құндылығы
төмен жоғары

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

4. Тренингке дейін және одан кейін курс шеңберінде ұсынылатын тақырыптар бойынша Сіздің біліміңіздің деңгейі қандай болды? (бес баллдық шкала бойынша белгімен белгілеңіз, мұнда 5 – ең жоғары баға):

| Дейін: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Кейін: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

<u>II. Корпоративтік оқыту мазмұнының сапасы</u>

5. Тренингтің мазмұны мәлімделген тақырыпты толық ашады (бес баллдық шкала бойынша белгімен белгілеңіз, онда 5 – ең жоғары баға)

толық жарықтандырады жарықтандырмайды

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

6. Материалды ашу дәрежесін бағалаңыз (бес баллдық шкала бойынша, мұнда 5 – ең жоғары баға).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

7. Осы курстың мазмұнындағы теория мен тәжірибенің арақатынасын бағалаңыз?

| Аз теория / көп тәжірибе | Көп теория / аз тәжірибе | Оңтайлы ара қатынасы |
|---|---|---|
| | | |

<u>III. Дәріскердің жұмыс сапасы</u>

1. Оқытушылардың материалды беру тиімділігін бағалаңыз (бес баллдық шкала бойынша белгімен белгілеңіз, мұнда 5 – ең жоғары баға):

| Лектор аты-ЖӨНІ: | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
|---|---|---|---|---|---|
| төмен деңгей<br>жоғары деңгейі | | | | | |
| Тақырыпты білу | | | | | |
| төмен деңгей | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| жоғары деңгей | | | | | |
| Материалды баяндаудың қол жетімділігі (материал қаншалықты қол жетімді және түсіну оңай) | | | | | |
| Әлсіз<br>Күшті | | | | | |
| Топпен өзара іс-қимыл (тыңдаушыларды корпоративтік оқыту үдерісіне тарту, аудиторияны бақылау, тренингтің қызығушылығы мен динамикасын қолдау, күрделі жағдайларды реттеу) | | | | | |
| төмен сапасы<br>жоғары сапа | | | | | |
| Сұрақтарға жауаптардың сапасы мен толықтығы | | | | | |
| Әлсіз<br>Күшті | | | | | |
| Умение использовать наглядные пособия, примеры | | | | | |
| Төмен<br>Жоғары | | | | | |
| Уақытты пайдалану тиімділігі | | | | | |

9. Үлестіру материалының сапасын бағалаңыз (бес баллдық шкала бойынша, мұнда 5-ең жоғары баға).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

IV. Практикада білімді, дағдыларды қолдану.

10. Тренинг барысында алған білім мен дағдылар сіздің жұмысыңызда қаншалықты қолдануға болады?

| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | 80-100% |
|---|---|---|---|---|

11. Сіз алған білім мен дағдылардың қайсысын практикада қолданасыз?

12. Сіздің құрылымдық бөлімшеңізде оқыту бойынша презентацияны өткізу кезінде корпоративтік оқыту мазмұнының қандай аспектілерін пайдаланасыз?

V. Корпоративтік оқыту кәсіпорындарының сапасы

13. Корпоративтік оқыту кәсіпорнының сапасын жалпы бағалаңыз (бес балдық шкала бойынша, мұнда 5-ең жоғары баға).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

14. Корпоративтік оқыту кәсіпорны бойынша қандай ескертулер бар?

15. Болашақта тренинг/семинарлар бойынша Сіздің ұсыныстарыңыз бен тілектеріңіз.

Сіздің жауаптарыңыз біз үшін өте құнды. Рахмет!
Қызметкерлерді басқару департаменті

## Б ҚОСЫМША

Семинар сапасын бағалау бойынша сауалнамаларды талдау үлгісі_____

Дәріскер:_____

Өткізу мерзімі: _____

Қатысушылар саны-13 адам.

Үйлестіруші _____

Талдау жасаушы _____

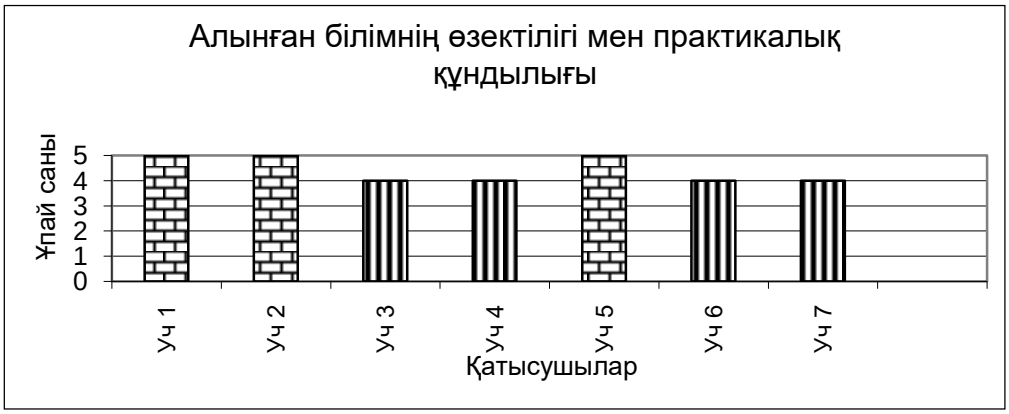
Сауалнама біз әзірлеген корпоративтік оқыту сапасын бағалау бойынша сауалнамалар негізінде жүргізілді, жалпы саны 13 адам болды. Сауалнамалар нәтижелерін талдау респонденттердің көпшілігі алған білімдерін оң бағалайтынын және олардың практикалық қызметте қолданылуының жоғары дәрежесін атап көрсетті.

Осы тақырып бойынша оқуға қажеттіліктің пайда болу себептерінің арасында респонденттер атап өтеді:

- ✓ Функционалдық міндеттерді орындау үшін қажетті деңгейді ұстауға немесе білімнің, іскерліктің және дағдылардың жеткіліксіз деңгейіне байланысты білім алу-екі қатысушы (28,6%);
- ✓ Функциялардың кеңеюіне, жаңа міндеттерді орындауға байланысты білім алу-бір қатысушы (14,3%),
- ✓ сондай – ақ жалпы даму және мансаптық өсу мақсатында білім алу қажеттілігіне байланысты-төрт қатысушы (57,1 %).

№1 диаграмма мәліметтері көрсеткендей, үш қатысушы (42,9%) алған білімнің өзектілігі мен практикалық құндылығы өте жоғары деңгейде деп есептейді, олар ең жоғары баға берді (бес балдық шкала бойынша) - 5 балл және төрт қатысушы (57,1%) алған білімнің өзектілігін 4 баллға бағалады.

Диаграмма №1




№ 1 диаграмманың орташа балы – 3,9.

№2 Диаграмма қатысушылар семинар тақырыбы бойынша, корпоративтік оқуға дейін және одан кейін өз білімдерінің деңгейін қалай бағалайтынын көрсетеді. Тренингке қатысқанға дейін қатысушылар білім деңгейін жақсы (4 балл) – бір адам (14,3%) , орташа (3 балл) –екі адам (28,6%), барлығы төрт адам (қатысушылар санының 57,1%) деп бағалады. Семинар өткізілгеннен кейін олардың деңгейі өте жақсы деп бағаланды (5 балл) –бір адам, бұл сауалнамаға қатысқандардың 14,3% – ын құрайды, жақсы (4 балл) – бес адам (71,4% қатысушылар) және бір қатысушы (14,3%) - 3 балл баға берді.

Диаграмма №2

№2 диаграмманың орташа балы: "дейін" деңгейі - 3,4; "кейін" – 4

Өткізілген корпоративтік оқыту мазмұнының сапасына келер болсақ, №3 диаграммада келтірілген мәліметтер көрсеткендей, қатысушылар тренингтің мазмұны мәлімделген тақырыпты өте жоғары деңгейде ашады деп санайды: үш қатысушы (42,9%) баға берді (бес балдық шкала бойынша) – 5 балл және үш қатысушы (42,9%) баға берді – 4 балл, бір қатысушы (14,2%) баға берді – 3 балл.

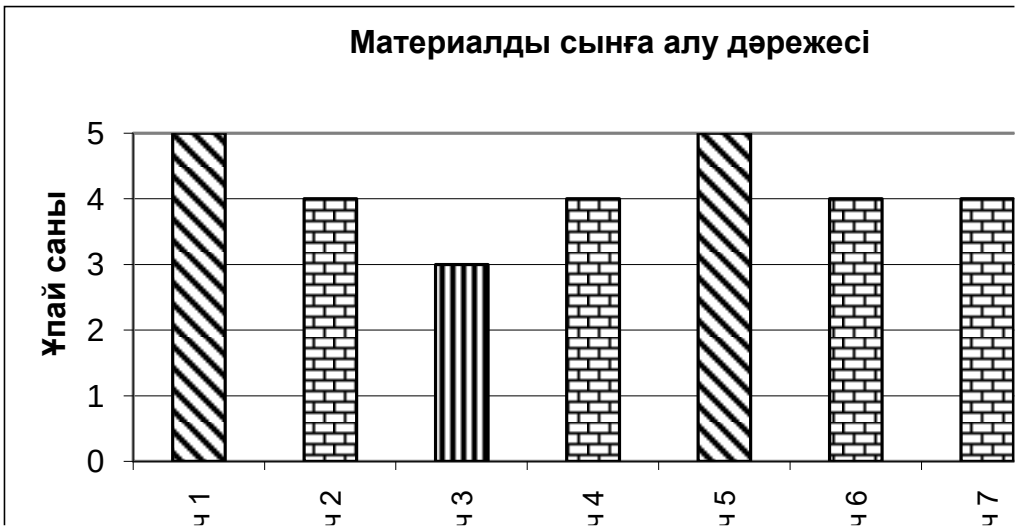
Диаграмма №3

3 диаграмманың орташа балы-4,3

Корпоративтік оқыту процесінде материалды ашу дәрежесіне қатысты, №4 диаграммада көрсетілген мәліметтерден қатысушылар оны барынша жоғары деп есептесе: екі қатысушы (28,6%) материалды ашу дәрежесін ең жоғары баға берді – 5 балл (бес балдық шкала бойынша) және төрт қатысушы (57,1%) баға берді – 4 балл және бір қатысушы (14,3%) баға берді – 3 балл.

Семинар мазмұнындағы теория мен практиканың арақатынасына қатысты-алты қатысушы (85,7%) бұл арақатынас оңтайлы болғанын және 1 (бір) қатысушы (12,5%) бұл курстың мазмұнында практикадан көп теориялар болғанын атап өтті.

Диаграмма №4




№ 4 диаграмманың орташа балы-4,1

Кез келген семинардың тиімділігі 70% - ға оқытушының шеберлігіне және оқыту әдістемесіне байланысты. Сонымен, №5 диаграмма дәріскерлердің жұмысына келесі сұрақтарға алынған жауаптарға сүйене отырып объективті баға беруге көмектеседі:

- тақырыпты білу - үш қатысушы (42,9 %) ең жоғары баға берді (бес балдық шкала бойынша) - 5 балл және төрт қатысушы (57,1%) – 4 балл;
- материалды баяндау-үш қатысушы (42,9%) ең жоғары баға берді (бес балдық шкала бойынша) - 5 балл және үш қатысушы– (42,9%) - 4 балл, бір қатысушы (14,2%) – 3 балл баға берді;
- топпен қарым - қатынас жасау-алты қатысушы (85,7%) ең жоғары баға берді (бес балдық шкала бойынша) - 5 балл және бір қатысушы (14,3%) лектор біліктігін 4 баллға бағалады;
- жауаптардың сапасы мен толықтығы – төрт қатысушы (57,1 %) ең жоғары баға берді (бес балдық шкала бойынша) - 5 балл және үш қатысушы (42,9%) бұл дәріскер біліктілігін 4 баллға бағалады;

- Көрнекі құралдар мен мысалдар қолдана білу-үш қатысушы (42,9%) жоғары баға берді – 5 балл және төрт адам (57,1%) 4 балл қойды;
- уақытты тиімді пайдалану – екі қатысушы (28,6%) жоғары баға берді – 5 балл және бес қатысушы (71,4 %) лектордың уақытты жақсы деп бөле білуін бағалады-4 балл.

№5 диаграммаға сәйкес бір адам (14,2%) үлестірме материалының сапасы өте жақсы деңгейде деп есептейді: олар оны 5 баллға (бес баллдық шкала бойынша), үш қатысушы (42,9 %) үлестірме материалын 4 баллға және үшеуі (42,9%) 3 баллға бағалады.

Диаграмма №5

№ 5 диаграмманың орташа балы-3,7 балл.

Диаграмма №6

№ 6 диаграмманың орташа балы-3,7

№6 диаграммада көрсетілген мәліметтер көрсеткендей, үш қатысушы (42,9%) тренинг барысында алған білім мен дағды 80-100% жұмыста

қолданылады деп есептейді, бұл 5 баллға сәйкес келеді, төрт қатысушы (57,1%) алған білімдердің 40-60% (3 балл) қолдана алады деп есептейді.

Әріптестерін семинар материалдарымен таныстыруға келетін болсақ, бес қатысушы (71,4%) әріптестерін және бағынышты адамдарды семинар барысында алған білімдерімен таныстырады және екі қатысушы (28,6%) жауап беруден бас тартты деп санайды.

Диаграмма №6

№ 6 диаграмманың орташа балы-4,4

№9 диаграммада қатысушылардың жалпы семинар кәсіпорындарының сапасын бағалауы көрсетілген. Семинар аяқталғаннан кейін бір қатысушы (14,3%) кәсіпорынның деңгейін және семинарды өткізу деңгейін жоғары деп анықтады – тыңдаушы оны 5 баллға (бес баллдық шкала бойынша) және 4 тыңдаушы (57,1%) бұл деңгей 4 баллға тең деп санайды және бір қатысушы (14,3%) 3 баллға бағалады.

Сонымен қатар келесі ұсыныстар айтылды:

а) осындай семинарларды кеңейтілген құрамда өткізу;

Семинарға қатысушылардың тізімі

"Басқару және көшбасшылық дағдылары"

| № | Аты-жөні | |
|---|---|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |
| 7. | | |

| | | |
|---|---|---|
| 8. | | |
| 9. | | |
| 10. | | |
| 11. | | |
| 12. | | |
| 13. | | |