

МРПТИ 06.81.65, 82.17.25
JEL Classification: J24, O15

IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON PERSON-ORGANIZATION FIT

Zh. Kudaibergenov¹, D. Kelesbayev², B. Izatullayeva³

^{1, 2, 3}Khoja Akhmet Yassawi International Kazak-Turkish University,
Turkistan, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

Purpose – to identify and analyze person-organization fit through appropriate human resource management practices.

Methodology. Systematic approaches, inductive and deductive methods, comparative analysis methods were used in this research concerning organization and employee relations.

Originality /value of research. Recommendations on creating and improving a “positive work environment” within the organization through the efficient use of human resource management practices solve the issues of person-organization fit.

Research results. Application of human resources management practices, such as an effective recruitment system, training programs, fair productivity management practices and a well-established career management system, helps to develop and enhance the employee’s qualifications and competencies.

Keywords: human resources management practices, person-organisation fit, HR-planning, recruitment, performance management, career management

АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ ТӘЖІРИБЕЛЕРІНІҢ ҚЫЗМЕТКЕР-ҰЙЫМ СӘЙКЕСТІГІНЕ ӘСЕРІ

Ж. Б. Кудайбергенов¹, Д. Н. Келесбаев², Б. С. Изатуллаева³

^{1, 2, 3}Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті,
Түркістан, Қазақстан Республикасы

АНДАТПА

Зерттеудің мақсаты. Адам ресурстарын басқару тәжірибелерін тиісті деңгейде жүзеге асыру арқылы қызметкер мен ұйымның сәйкес келуін анықтау және талдау.

Әдіснамасы. Ұйым және қызметкердің ара-қатынасын зерттеуде жүйелік тәсіл, индуктивті және дедуктивті әдіс, салыстырмалы талдау әдістері қолданылды.

Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы. Адам ресурстарын басқару тәжірибелерін тиімді пайдалану арқылы ұйымда «жұмыс жасау үшін жағымды атмосфера» қалыптастыру және оны жетілдіру бойынша жасалған ұсыныстар қызметкер-ұйым сәйкестігі мәселесін шешеді.

Зерттеу нәтижелері. Қызметкердің жұмысты жоғалту туралы алаңдаушылығын азайту үшін тиімді іріктеу жүйесі, тиісті оқыту бағдарламасы, өнімділікті басқарудың әділ тәжірибесі және мансапты басқарудың сәтті құрылған жүйесі сияқты адам ресурстарын басқару тәжірибелерін қолдану қызметкердің біліктілігі мен құзыреттілігін арттырып, оны дамытуға көмектеседі.

Түйін сөздер: адам ресурстарын басқару тәжірибесі, қызметкер-ұйым сәйкестігі, HR-жоспарлау, рекрутмент, өнімділікті басқару, мансапты басқару

ВЛИЯНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА СООТВЕТСТВИЕ СОТРУДНИКА И ОРГАНИЗАЦИИ

Ж. Б. Кудайбергенов¹, Д. Н. Келесбаев², Б. С. Изатуллаева³

^{1, 2, 3}Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави,
Туркестан, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является выявление и анализ соответствия сотрудника и организации посредством надлежащего применения практики управления человеческими ресурсами.

Методология. В исследовании были использованы системный подход, индуктивный и дедуктивный методы, сравнительный анализ отношений организации и сотрудников.

Оригинальность/ценность исследования. Рекомендации по созданию «позитивной рабочей среды» в организации и улучшение ее посредством эффективного использования практики управления человеческими ресурсами решают вопросы соответствия сотрудника и организации.

Результаты исследования. Применение практик управления человеческими ресурсами, таких как эффективная система рекрутмента, программы обучения, справедливые методы практики управления производительностью и хорошо отлаженная система управления карьерой, помогает повышать квалификацию и развивать компетенцию сотрудника.

Ключевые слова: практика управления человеческими ресурсами, соответствие сотрудника и организации, HR-планирование, рекрутмент, управление производительностью, управление карьерой.

КІРІСПЕ

Бүгінде жоғары технологиялық даму мен бизнес әлеміндегі өзгерістер бәсекеге қабілетті орта қалыптастырып отырғаны белгілі. Барлық зерттеушілер мен бизнес саласының мамандары бәсекелес жұмыс ортасының артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтап, бәсекелестік жағдайға бейімделудің жолдарын табуға ұмтылуда. Бұл ұмтылыс, негізінен, соңғы жиырма жыл ішінде адам ресурстарын басқару тәжірибелеріне негізделіп отыр. Әсіресе, бұл адам ресурстарын басқарудың стратегиялық тәсілінің пайда болуымен байланыстырылады. Адам ресурстарын басқару тәжірибелеріне көбірек көңілдің бөлінуі адам ресурстарын басқаруды (HRM) қызметкер және ұйымның пайдасы тұрғысынан қажетті екенін түсіндіріп, компанияларға нарықтағы бәсекелестікте артықшылыққа ие болуға мүмкіндік берді.

Адам ресурстарын басқару тәжірибелерінің негізгі мақсаты ұйымдағы қызметкерлердің тиімділігін арттыру болып табылады. Әрине, егер қызметкер өзінің жеке құндылықтарын ұйымның құндылықтарына сәйкес деп есептесе, яғни оның қабілеті, дағдысы және білімі жұмысты орындау үшін қажетті дағдылар, қабілеттер және білімге сәйкес келсе, сол қызметкердің тиімділігін одан әрі арттыру – ұйым үшін үлкен жетістік [1]. Осы себептен, HRM тәжірибесі қызметкерлерге ұйымның құндылықтары мен олардың жұмысқа деген қажеттілік сезімін қалыптастыру үшін түрлі тәжірибелер мен мүмкіндіктерді жүзеге асырып отыруы керек.

Ақылды ойластырылған HRM тәжірибесі жетістікке жетудің тиімді жолы болғанымен, қалаған нәтижеге жету үшін жеткіліксіз болуы мүмкін. Бұл жерде ең маңыздысы, ұйым қызметкерлерінің осы тәжірибені қандай деңгейде қабылдағандығымен байланыстырылады. Егер барлық тәжірибе мейлінше жақсы орындалса да, сонымен қатар қызметкерлердің оны қабылдауы оң болса да, барлық тәжірибе қалағанымыздай нәтиже бермеуі мүмкін.

Елімізде ірі және орта деңгейдегі ұйымдардың көбінде арнайы адам ресурстары (HR) бөлімі бар. Алайда, бұл бөлімдердің қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқаны ойландыратын мәселе болып отыр. Қызметкерлер көптеген ұйымның HR-бөлімін жеткілікті түрде шынайы қабылдамайды. Десек те, олар жеткілікті және тиімді тәжірибелерін жүзеге асырып келеді. Сонымен, HRM тәжірибелерімен қатар, олардың жеткілікті деңгейде қызметкерлер тарапынан қабылдануы керектігін ескерген жөн.

Адам ресурстарын басқаруға қатысты әдебиеттер негізінен ұйым мен қызметкердің міндеттері, жұмысқа қанағаттану және ұйымдастырушылықтың тиімділігі сияқты тақырыптарға негізделген. Қызметкерлер мен ұйым арасындағы сәйкестік елеусіз күйінде қалып барады. Алайда, адам ресурстарын басқару тәжірибесінің жоспарланған мақсаттарын қарастырған кезде, сәйкестік сезімі күтілетін мақсат ретінде ұсынылуы мүмкін. Осылайша, қызметкерлердің адам ресурстарын басқару тәжірибесі туралы оң пікірлері олардың ұйымға және олар атқаратын жұмысқа сәйкес келу тұрғысынан зерттеуді қажет етеді.

ЗЕРТТЕУДІҢ НЕГІЗГІ БӨЛІМІ

Адам ресурстарын жоспарлау. Адам ресурстарын (HR) жоспарлау – адам ресурстарына қажеттілікті болжау және бос жұмыс орындарына адамдардың сәйкес келуін қамтамасыз ету. HR-жоспарлау ұйымға үнемі өзгерісте болып тұратын саяси, әлеуметтік, экономикалық және экологиялық жағдайлардың жағымсыз әсерлерін жеңуге көмектеседі [2].

В. Джордждың айтуынша, HR-жоспарлауды үш сатыға бөлуге болады. Бірінші қадам – қоғамның болашақ қажеттілігін болжау, яғни сұранысты болжау. Сұранысты болжау ұйым қызметкерлерінің болашақ қажеттіліктерін олардың санына және дағдыларына қарай бағалауды қамтиды. Екінші қадам – алдағы жылдары адам ресурсына деген қолжетімділікті, яғни ұсынысты болжау. Ұсынысты болжау ұйым ішіндегі және одан тыс жердегі адам ресурстарын есепке алу арқылы жүзеге асырылады. Соңғы қадам – сұраныс пен ұсынысты сәйкестендіру үшін жоспар құру [3]. Осылайша, HR-жоспарлау жақсы нәтиже береді.

HR-жоспарлау, әсіресе соңғы жылдары, адам ресурстарын басқарудың ажырамас бір бөлігі ретінде қабылданып отыр. 80-жылдарға дейін HRM персоналды басқару ретінде ғана қарастырылып, стратегиялық маңыздылыққа ие болмады. Алайда, қазіргі кезде адам ресурстарын жоспарлау HRM жүйесінің тиімділігіне ықпал ететін маңызды тәжірибенің бірі болды. Егер ұйымдарда адам ресурстарын жоспарлау тиімді жүргізілмесе, сол ұйымның әрі қарай өмір сүру не сүрмеу мәселесі туындайтындығы анық. Мысалы, бір бос жұмыс орны бар десек, компанияның сол бос орынды қалай толтыруы туралы жоспары болу қажет. Бос жұмыс орындарын толтыру үшін және сол лауазымға сай адамды таңдау үшін HR-жоспарлау тиісінше жоғары деңгейде жасалуы керек.

Рекрутмент. Рекрутмент үдерісі ұйымның мақсаттарын жүзеге асыруға көмектесу үшін қабілеті бар адамды іздеуге, жұмысқа тартуға және жалдауға бағытталған іс-қимылдар мен әрекеттердің жиынтығы ретінде анықтауға болады [4]. Н. Уилтон рекрутментке «іріктеуге түсетін үміткерлердің мінез-құлқын анықтайтын қызмет немесе тәжірибе» деп анықтама береді [5]. Рекрутмент үдерісінің негізгі мақсаты аз шығын жұмсап, компанияға керекті мөлшерде білікті қызметкерлерді тарту [6].

Бос жұмыс орындарын толтыру үшін ұйымдар ішкі немесе сыртқы рекрутментті қолдана алады. Ішкі рекрутмент ұйымда жұмыс істеп жатқан қызметкерлердің ішінен үміткерлерді іздеу болса, ұйымнан тыс жерден үміткерлерді іздеу сыртқы рекрутмент деп аталады [7].

Рекрутмент үдерісін төмендегідей үш кезеңге бөліп қарауға болады [8]:

1. **Талаптарды анықтау.** Бұл кезеңде талап етілетін адамдардың саны мен санаттары адам ресурстары жоспарынан алынған рекрутмент бағдарламасының контекстінде көрсетілуі керек. Бұл кезең лауазымдық нұсқаулықтар мен сипаттамаларды дайындауды, еңбек шарттары мен мерзімін анықтауды қамтиды.

Лауазымдық нұсқаулық – бұл міндеттер мен жұмысқа қойылатын талаптардың қысқаша мазмұны. Лауазымдық нұсқаулық қызметкерлерге жұмыс берушінің белгілі бір қызметті атқаруда үмітін ақтай отырып, белгілі бір жетістіктерге жетуге бағыттайды. Лауазымдық нұсқаулықта лауазымның атауы, қысқаша мазмұны, қызметтік міндеттер, қолданылатын құрал-жабдықтар, жұмыс мазмұны, жұмыс стандарттары және қызметкерге қойылатын талаптар көрсетіледі. Қызметкерге қойылатын талаптар жұмыс сипаттамасын, атап айтқанда, білімі, дағдылары мен қабілеттері, жұмысты орындау үшін қажетті барлық басқа сипаттамаларды қамтиды [9].

Жұмыс сипаттамасын төмендегідей бөліп қарасақ болады [9]:

- Техникалық құзиреттіліктер: қызметкердің міндетті түрде білуге тиісті арнайы дағдысы және қызмет атқару кезінде жұмысқа қажетті дағдылары;

- Мінез-құлық және қарым-қатынасқа қойылатын талаптар: бұған қалаған нәтижеге қол жеткізу үшін қажетті мінез-құлық түрлері кіреді. Ұйымдағы арнайы жүріс-тұрысты анықтау үшін өз жұмысын сәтті атқарып жатқан жұмысшылардың мінез-құлқын зерттеп талдау қажет. Сонымен қатар, бұл талаптарға тиісті мінез-құлық арқылы қалаған нәтижеге жеткізетін қарым-қатынасты қосуға болады. Әсіресе, соңғы жылдары жұмысқа орналасу үшін тек ғана жоғары техникалық дағдылардың болуы жеткіліксіз. Қазіргі компаниялар белгілі бір өзіндік ерекшелігі бар адамдарды жұмысқа тарту үрдісін қолдауда. Бұл ерекшеліктерге ұйымдардың негізгі құндылықтарымен байланысты мінез-құлық кіруі мүмкін.

- Біліктілік және тренинг: техникалық дағдылар мен академиялық біліктілік;

- Тәжірибе: табысты болжауға көмектесетін жетістіктердің барлық түрі жатады;

- Арнайы талаптар: жұмысты жақсы орындау үшін жаңа нарықтар ашу, жаңадан жүйелер енгізу сияқты арнайы талаптар қажет;

- Ұйымға сәйкестік: ұйымның корпоративті мәдениетіне сай келу;

- Арнайы шарттар: іс-сапарлар, жұмыс уақытынан тыс артық жұмыс жасау, жұмысқа қажет кезде мобильді болу;

- Қызметкердің үмітін ақтау: қызметкердің мансаптық мүмкіндіктері, тренингтері, қауіпсіздігі және т.б. үмітті ақтау.

Осы ерекшеліктердің ішінде мінез-құлық талаптары мен ұйымға сәйкестігі аса назар аудартып отыр. Табысты қызметкердің техникалық дағдылары, біліктілігі және тәжірибесі болуы керек. Сонымен қатар, ол ұйымдық мәдениетке сәйкес келуі қажет. Бұл ұйымның корпоративті мәдениетіне сәйкес келуін және белгілі бір мінез-құлықтың ұйым үшін маңыздылығын білдіреді.

2. *Үміткерлерді тарту.* Үміткерлерді тартудың неғұрлым қолайлы жолын анықтау, бағалау және пайдалану – уақыт ұтуың тиімді тәсілі. Бүгінде, компаниялар бос жұмыс орындарын, алдымен, ұйым ішінде жариялайды. Ал, егер сол қызметке сәйкес адам табылмаса, бос орындарды жарнама, интернет немесе аутсорсинг арқылы толтыруға тырысады [10].

3. *Үміткерлерді таңдау.* Үміткерлерді таңдау – үміткерлердің өтінімдерін іріктеу, сұхбаттасу, тестілеу, бағалау, жұмысқа орналасу ұсынысын жасау, сол үміткер туралы ой-пікірлерді жинау және де еңбек келісім-шартын дайындау сияқты әдістер жиынтығын қолдану арқылы ең қолайлы үміткерді таңдау. Бос жұмыс орны туралы хабарландыруға қатысты жеткілікті мөлшерде ұсыныс алынғаннан соң сұхбатқа дайындық жұмыстары жүргізіледі. Бұл дайындық кезеңіне өтініштердің тізімін жасау, стандартты растау хатын жіберу, жұмыс сипаттамаларына сәйкес тиісті өтінімдерді таңдау, сұхбат бағдарламасының қысқаша аңдатпасын жасау және кандидатты сұхбаттасуға шақыру кіреді. Осы дайындықтардан кейін үміткерлерді сұхбаттасу, бағалау орталықтары (Assessment Center) және тест алу арқылы бағалайды [11].

Сұхбат – үміткерлердің құзыреттілігі, көзқарасы, тәжірибесі және жеке қасиеттері туралы толық ақпарат алу үшін өткізілетін бетпе-бет кездесу [12]. Бағалау орталығы – бұл қызметкерлерді іріктеуде бағалаудың әртүрлі тәсілдерін қолданатын әдістердің бірі. Іріктеу әдістерінің ішінде бағалау орталығы қызметкерлердің жұмысын басқа әдістерге қарағанда әлдеқайда жақсырақ бағалай алатын әдіс болып есептеледі [6]. Сонымен қатар, қызметкерлерді таңдау кезінде ақылдылыққа, жеке тұлғалық қасиеттерге, тапқырлық пен қабілеттілікке байланысты әртүрлі сынақтарды қолдануға болады.

Рекрутмент процесінің тиімділігі барлық бөлімдерге және барлық қызметкерлерге әсер етеді. Үміткерлерді іріктеу процесінде ең маңыздысы – қажетті лауазымға лайықты адамды таңдау. Егер жұмысқа қабылданған қызметкер өзінің жұмысына немесе ұйым мәдениетіне сай келмесе, онда ол сәйкессіздікке ұшырап, оның жұмыс көрсеткіші нашарлайды. Сәйкесінше, өнімділігі төмен қызметкерлер пайда болады. Ал, лауазымына лайықты етіп таңдалған адамдар өз істерін үлкен құмарлықпен орындайды. Демек, олар өздерін сол жұмысқа лайықты және ұйым мәдениетіне сәйкес келеді деп есептейді [9].

Алайда, тек ғана бір әдісті қолдана отырып, қанағаттанарлық нәтижеге қол жеткізу мүмкін емес. Сондықтан, жақсы нәтижеге қол жеткізу үшін екі немесе одан да көп әдістердің комбинациясын қолданған жөн.

Қызметкер іріктеу кезеңінде үміткер ретінде ұйымның өкілдерімен кездесіп жүрген сәттен бастап адам ресурстарын басқару тәжірибесі процесінің бір бөлігі болып есептеледі. Осылайша, жақсы жасалған рекрутмент және іріктеу процесі ұйымдастырушылық климатты қалыптастырады.

Өнімділікті басқару. Әрбір ұйым нарықта өмір сүруін сақтап қалу үшін қызметкерлерінің жұмысын қадағалап, оны бағалап отыруы керек. Егер компанияда неғұрлым жоғары білімді, білікті қызметкерлер жұмыс жасаса, ұйым нарықта соғұрлым күшті позицияға ие болады. Әйтпесе ол нарықтағы күшін жоғалтады. Сол себепті, бүгінде барлық шағын, орта және ірі компаниялар өнімділікті басқару жүйесін қолданып отыр. Д.Шарма өнімділікті басқаруды «жеке тұлғалар мен командалардың жұмысын дамыту арқылы ұйымдық өнімді жақсартудың жүйелі процесі» деп анықтайды [13]. Армстронг ұсынған өнімділікті бағалаудың алты кезеңдік басқару жүйесі қызметкерлердің жұмыс жасау мүмкіндіктерін арттырып, ұйымның пайдасы үшін потенциалын толық ашып, жетістіктерге қол жеткізуге мүмкіндік береді [14]. Бірінші қадам – қызметкердің жұмысын бағалау себептерін анықтау. Мысалы, өнімділікті бағалау өтемақы немесе қызметте өсіруді айқындау үшін жүргізілуі мүмкін. Сол үшін қойылған мақсатқа сай қолайлы әдісті таңдау қажет. Екінші қадам – бағалау критерийлерін анықтау. Бұл критерийлер қызметкерлердің жетістіктерін сипаттау жолдары болып табылады. Оған қызметкердің жұмыс процесіне қатысуы, жұмысының сапасы және т.б. кіреді. Үшінші қадам критерийлерді өлшеу үшін қолданылатын әдістерді анықтайды. Өнімділікті бағалау әдістерін таңдау кезінде ескерілуі қажет маңызды нәрсе – бағалаудың тиісті құралын таңдау. Өнімділікті бағалау құралы өзіндік ерекшелікке, мінез-құлыққа немесе нәтижеге назар аударады. Өзіндік ерекшелікке негізделген өнімділікті бағалау жүйесінде қызметкерлердің сенімділігі мен достығы сияқты қасиеттері өлшенеді. Алайда, бұл әдісті қолдану әрқашан оң нәтижелі бола бермейді. Өйткені сұхбаттасу кезінде қызметкермен арада тек ғана жеке басқа қатысты қасиеттер туралы кері байланыс орнайды, ал бұл қасиеттер көбінесе өзгермейді. Сонымен, өзіндік ерекшеліктерді бағалауға бағытталған тәсілдер қызметкердің дамуына ықпал етпейді деген қорытынды жасауға болады. Мінез-құлықты бағалайтын құралдар қызметкердің мінез-құлқына және оның қандай да бір жұмысты орындау кезінде не істеу керектігіне бағытталған. Бұл әдіс өзіндік ерекшелікке бағытталған жүйе мен құралдарға қарағанда анағұрлым тиімді, өйткені қызметкерлер жағымсыз мінез-құлқын өзгертіп, өздерінің қалаған жолдарын ұстана алады. Соңғы әдіс – нәтижеге бағытталған бағалау құралдарын қолдану. Бұл әдіс қызметкердің жасаған жұмысының және жеткен жетістігінің нәтижесін бағалайды. Алайда, нәтижеге бағытталған құралдарды пайдаланудың осал жері – қызметкер қолынан келгеннің бәрін жасағанымен сыртқы факторлардың әсерінен қажетті нәтижеге жете алмауы мүмкін. Бұл жерде бір ғана шешім – осы әдістерді үйлесімді түрде қолдану. Мысалы, дұрыс бағалау нәтижелерін алу үшін мінез-құлық пен нәтижеге бағытталған құралдарды бірге қолдану керек. Сол себепті, қызметкерлердің жұмысын бағалау үшін қолданылатын әдіс-тәсілдерді таңдау өнімділікті бағалау жүйесі үшін өте маңызды.

Келесі қадам – осы процесті қызметкерлерге де, басшыларға да түсіндіру. Олар міндетті түрде өнімділікті бағалау процесі туралы жеткілікті ақпараттандырылуы керек. Бұл кезеңде бақылаушыларға процестің әділдігі мен дұрыстығын қамтамасыз ету үшін тиісті уақыт бөлінуі қажет.

Өнімділікті басқару процесінің бесінші сатысы – қызметкерлердің өнімділігін бағалау. Бұған бақылау жүргізу, таспаға жазып алу және мінез-құлықты бағалау кіреді. Ойдағыдай өнімділікті бағалауға қол жеткізу үшін бақылаудағы қызметкердің барлық әрекеттері таспаға жазылуы тиіс. Мысалы, қызметкер келесі сатыға сәтті өтуі үшін оның не істегені және өз-өзін ұстауы оның супервайзері тарапынан ақпарат ретінде тіркеліп жазылуы керек.

Сонымен, соңғы қадам – өнімділікті бағалау нәтижелерін қарау. Бұл қадам қызметкерлермен бірге бағалау нәтижелерін талқылауға негізделген. Оның жұмысын бағалаған қызметкер мен супервайзер кері байланыс сұхбатына дайындалуы керек. Яғни, супервайзер қызметкердің жұмыс рейтингін жариялап, оған қатысты түсіндірмелер жасайды. Супервайзер өз сөзінде қызметкердің өзіндік мінез ерекшеліктеріне қарағанда оның жұмыс ортасында өзін ұстауы мен жұмыс өнімділігіне басымдық беруі керек [14].

Армстронг атап өткен алты кезең қазіргі ресми бағалау процесі. Алайда, соңғы жылдары балама әдіс ретінде, басқа әдістердің кемшіліктерін болдырмау мақсатында көптеген ұйымдарда 360-градустық тиімді бағалау әдісі қолданылады. Бағалаудың бұл әдісі қызметкерлердің мінез-құлқы туралы ақпараттың кең спектрін ұсынып, қызмет нәтижелерін бағалау кезінде жіберілетін қателіктердің алдын алады. 360-градустық кері байланыс кезінде жеке тұлғаның жұмысына қатысты мәліметтер бірнеше көздерден жиналады [15]. Яғни, олар – қарамағындағы қызметкерлер, басшылары және тұтынушылар да болуы мүмкін.

Сонымен, қызметкерлерді ынталандыру, олардың қанағаттанушылығы және ұйымдастырушылық іс-әрекеттің оң нәтижелері үшін өнімділікті тиімді басқару жүйесі маңызды екенін атап өткен жөн. Өнімділікті басқару жүйесінің тиімді жұмыс жасауы қызметкерлердің өз компаниясына деген сенімін арттырады. Егер олар өнімділікті басқарудың әділ жүйесі бар деп есептесе, олар өздерінің жұмысын адал атқарып, ұйымға сенімділік білдіреді. Сонымен қатар, олардың құштарлығын арттырады және сол жерге өзін лайықты сезінеді. Осылайша, олар өздерінің жұмысына және ұйымына сәйкес келетініне сенімді болып, ұйымның өнімділігінің артуына аянбай өз үлесін қосады.

Оқыту және дамыту. Оқыту және дамыту ұйымның қызметкері атқаратын жұмыспен байланысты мінез-құлық пен жүріс-тұрысты үйретуге бағытталған барлық әрекеттер. Яғни, оқыту мен дамыту қызметкерге қазіргі және болашақ жұмысы үшін қажетті дағдыларды игеруге мүмкіндік береді. Басқаша айтқанда, «оқыту – бұл қызметкердің жұмысын жақсарту үшін дағдыларды, білімді, тұжырымдамаларды немесе көзқарастарды игеруді қамтитын оқу процесі» [16].

Оқытудың бірнеше формасы бар. Оқытудың ең көп тараған түрі – кәсіби оқыту. Оқытудың бұл түрі жұмысқа жаңадан келген қызметкерге жұмыс міндеттерін қалай орындау керектігін үйрететін тәжірибелі қызметкердің көмегімен жасалады. Енді бір түрі – тікелей дәрістерден тұратын аудиториялық сабақ. Қызметкерлер өз жұмысын қалай орындау керектігін үйрену үшін дәрістерге қатысады. Тағы бір әдіс – ұйымның бағыт-бағдарын үйрету. Оған жаңадан келген адамға ұйымның корпоративтік мәдениетін, құрылымын, стандарттары мен мақсаттарын таныстыру кіреді. Сондай-ақ, нұсқаулар, конференциялар мен кейс-стади сияқты оқыту әдістерін қолдануға болады [17].

Оқыту тәжірибелері қызметкерлерді ұйымда ұстап қалуға әсер етеді. Қызметкерлер тек материалдық пайда табу үшін ғана жұмыс істемейді. Сонымен қатар, олар өздерінің мансаптық мақсаттарына компания ұсынатын мүмкіндіктер арқылы қол жеткізгісі келеді. Оқыту бағдарламалары осы мүмкіндіктердің негізгі көзін ұсынады. Егер қызметкерлер компанияның оқыту мүмкіндіктері жеткілікті деп есептесе, олар сол компанияда жұмыста қала береді. Алайда, егер мұндай мүмкіндіктер жеткіліксіз деп санаса, олар өздерінің дағдылары, қабілеттері мен білімін дамытуға көмектесетін басқа жұмыс орындарын іздейді.

Мансапты басқару. Мансапты басқару – қысқа және ұзақ мерзімді ұйымдық мақсаттарға сәйкес қызметкерлердің мансабын жоспарлау және дамыту. Мансапты жоспарлаудың екі бағыты бар: жеке тұлғаға бағытталған және ұйымға бағытталған мансапты жоспарлау [9].

Жеке тұлғаға бағытталған мансапты жоспарлау қызметкерлерге бағытталған. Табысты кәсіби қызметкер, негізінен, төрт кезеңнен өтеді. Бірінші кезеңде қызметкер бір немесе бірнеше жетекшінің басшылығымен жұмыс істейді, көмек алады және олардан үйренеді. Екінші кезеңде қызметкер жаңа дағдыларды дамытады және құзыретті бола бастайды. Үшінші кезеңде қызметкерлер жоғары сенімділікке ие болады, өзгенің жұмысын жауапкершілікпен қабылдауға дайын және мәселелерді шешуге қабілетті болады. Соңғы сатыда, қарамағындағыларға жауапкершілік жүктеуге және тез арада шұғыл шешімдер қабылдауды үйренеді [18].

Ұйымға бағытталған мансапты жоспарлау жұмысқа назар аударады және жұмыс орнындағы жеке тұлғалардың ілгерілеуін қамтамасыз ететін мансап жолдарын қалыптастыруға бағытталады. Ұйымға бағытталған мансапты жоспарлау бірнеше кезеңнен тұрады. Бірінші қадам – барлық стратегия мен жоспарларды қамтитын компанияның кадрлық қажеттіліктерін анықтау. Екінші қадам – компания қызметкерлерінің профилін анықтау, яғни жасы, білім деңгейі және т.б. Үшінші кезең – қызметкерлерді жеке тұлғаға бағытталған мансаптық жоспарлаудың төрт кезеңіне қалай бөлуге болатындығын анықтау. Төртінші қадам – белгілі бір уақыт аралығында қызметкердің мансаптық өсуіне қандай тағайындаулар

пайдалы болатындығын анықтау. Бесінші қадам – мансапқа негізделген оқу бағдарламаларын әзірлеу және енгізу. Ал соңғы қадам – ұйымға дарынды қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға көмектесетін марапаттау жүйесін құру [9].

Ұйымдар осы екі перспективаны бір уақытта тиімді пайдаланып, жеке тұлға мен ұйымның қажетті мақсаттарына жету үшін қолдануы қажет. Мансапты басқару бағдарламасында ұйымдар үшін де, жеке тұлғалар үшін де мақсаттар бар. Мансапты басқару жеке тұлғаларға олардың әлеуетін іске асыруға және мансапқа жетуге көмектесу үшін сүйемелдеп қолдау көрсетуді және ынталандыруды көздейді [19]. Екінші жағынан, ұйымның қажеттіліктеріне сәйкес келетін кадрлық резервті құру арқылы таланттарды басқару (talent management) саясатының мақсаттарын жүзеге асыруға мүмкіндік береді [20].

Ұйымдар мансапты басқарудың тиісті тәжірибелерін қолдану арқылы қызметкерлерді өздерінің мансаптық мақсаттарына жету мүмкіндіктерін ұсына отырып, оларды ұйымда сақтап қала алады. Егер осы тәжірибе сәтті жүзеге асса, олар сәйкестік пен жауапкершілік сезімін дамыта алады. Егер қызметкерлер мансаптық менеджменттің дұрыс екенін түсінсе, олар өздерінің дағдыларын, құзыреттіліктерін дамытып, ұйымның құндылықтарын қалыптастырады. Екінші жағынан, егер қызметкерлерге бұл мүмкіндіктер шектеулі көрінсе, олар жұмыстан кетуге ниет білдіреді. Сәйкесінше, ұйымның өнімділік нәтижесі төмендеуі мүмкін. Демек, бұл қызметкерлер өзінің әріптестерімен, басшыларымен және ұйыммен үйлесімділікті дамыта алмайды.

Өтемақы және ынталандыру ақысы. Өтемақы және ынталандыру ақысы термині қызметкерлерді марапаттау үшін жұмсалатын барлық ақшалай төлемдер мен тауарларды білдіреді. Оған жалақы/еңбекақы және медициналық сақтандыру, ақылы демалыс немесе қызметкерлердің фитнес-орталықтарына жолдамасы сияқты барлық қосымша ынталандырулар кіреді. Өтемақы және ынталандыру ақысы қызметкерлермен жұмыс жасаудың маңызды әдістерінің бірі болып табылады. Өйткені бұл дарынды қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға көмектеседі [7]. Қазіргі нарықтық жағдайда компаниялар ең білікті қызметкерлерді тартуға және оларды ұйымда сақтауға тырысады. Осы мақсатқа жетудің маңызды қадамдарының бірі – қызметкерлерге жақсы мүмкіндіктер жасау. Егер қызметкерлерге өздеріне тиесілі құқықтар берілмеген болса, олардың жұмыстан кету үрдісі туындауы мүмкін.

Еңбек қауіпсіздігі және денсаулық сақтау. Еңбек қауіпсіздігі және денсаулық сақтау саясаты қызметкерлерді жұмысқа қабылдау кезінде туындайтын қауіптерден қорғауға негізделген. Еңбек қауіпсіздігі бағдарламалары жазатайым оқиғалардың алдын алуға, оларды болдырмау және адамдар мен мүлік шығынын азайтуға бағытталса, денсаулық сақтау бағдарламалары еңбек жағдайына байланысты денсаулыққа зиянды болдырмауға бағытталған [9].

Денсаулық сақтау және еңбек қауіпсіздігі бағдарламаларына денсаулық пен қауіпсіздік саясатын әзірлеу, кәсіби қауіпсіздік бағдарламаларын жүзеге асыру, стресті басқару, жазатайым оқиғалардың алдын алу, қауіп-қатерлерді бағалау, денсаулық пен қауіпсіздік бойынша тексерулер мен аудит сияқты кең ауқымды шаралар кіреді [9].

Адам ресурстарын басқару бөлімі айналысатын маңызды мәселелердің бірі – бұл қызметкерлердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету. Өйткені бұл ұйымның тиімділігі мен қызметкерлердің ұйымға деген сеніміне тікелей әсер етеді. Егер компаниялардың денсаулық сақтау мен еңбек қауіпсіздігі бағдарламалары жеткілікті деңгейде жұмыс жасап жатса, қызметкерлердің позитивті мінез-құлқы мен жұмыс нәтижелері артады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қорытындылай келе, HRM тәжірибесінің негізгі мақсаты қызметкердің ұйымға қосатын үлесін арттыру екендігін айтуға болады. Сонымен қатар, HRM жаңа өнімдерді ендіру және ұйымның өнімділігін арттыру сияқты мақсаттарды жүзеге асыруға көмектесетін құрал ретінде қарастырылады.

HRM тәжірибелерінің тиімділігін ұйымдық мақсаттар мен міндеттерге жету және нарықта бәсекелестік артықшылықтарға ие болу мүмкіндігі арқылы анықтауға болады. Осы ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін тиісті адамдарды іріктеп алып қана қоймай, оларды жалақы мен жеңілдіктер жүйесі, денсаулық және еңбек қауіпсіздігі бағдарламалары, қауіпсіз жұмыс арқылы ұйымда сақтап қалу керек.

Сонымен қатар, ұйым қызметкерлерге оқыту және мансаптық менеджмент арқылы жетілдіре алатындай мүмкіндіктер беруі керек. Осы жетістіктерден басқа, HRM тәжірибесі компанияларға ұйымдық саясатты жасауға және ұйымның жалпы стратегиясына үлес қосуға көмектеседі. Осылардың барлығы ұйымның тиімді HRM жүйесін қалыптастыруға әсер ететіні сөзсіз.

Егер HRM тәжірибесі сәтті жоспарланып дұрыс қолданылса, қызметкерлер ұйымның оларға қамқорлық жасайтынын сезінеді. Мысалы, егер HR-жоспарлау жақсы жасалған болса, ұйымның қызметкерге мұқтажы дер кезінде және уақытылы қамтамасыз етіледі. Нәтижесінде ешқандай қызметкерге жұмыстан қысқару қаупі төнбейді немесе қызметкер жетіспеушілігіне байланысты қосымша міндеттер жүктелмейді. Жақсы жасалған жүйе қызметкерлерге жағымды әсер етеді. Сонымен қатар, олар өздерінің ұйымға лайықты екендіктерін сезінеді.

Алайда, егер HR-жоспарлау дұрыс ұйымдастырылмаған болса, қызметкерлердің жұмыс жүктемесі артады. Ал бұл жағдай қызметкерлердің ұйым туралы жағымсыз көзқарас қалыптастыруына әкеліп соғады. Мұндай жағымсыз ойларды төмен жауапкершілік, кадрлардың сыртқа кетуі, тәртіпке бағынбау және қызметкер мен ұйымның сәйкестік саясатын жүргізе алмау сияқты әрекеттермен байланыстыруға болады.

Егер іріктеу саясаты дұрыс жасалған болса, қажетті білікті мамандар ғана іріктеліп алынады. Демек, қызметкерлер өз компаниясының іріктеу тәжірибесінің әділдігіне сенеді. Нәтижесінде олар ұйым туралы жағымды ойларын қалыптастырады. Екінші жағынан, нашар жасалған іріктеу саясаты олардың ұйымға деген сенімін жоғалтады. Сәйкесінше, олар өздерін түкке тұрғысыз сезінуі мүмкін. Осының салдарынан жұмысқа қатысты жағымсыз мінез-құлық пен көзқарас қалыптасады.

Рекрутмент пен үміткерлерді іріктеу жүйесіндегі әлсіздік өнімділікті бағалау тәжірибесіне де әсер етпей қоймайды. Сол себепті, тиімді және әділетті бағалау – адам ресурстарын басқару саласындағы ең маңызды қадамдардың бірі.

Қызметкерлер өз жұмысының нәтижесін көргісі келеді және марапаттауды қажет етіп тұрады. Егер өнімділікті бағалау жүйесі қызметкердің жасаған жұмысын объективті түрде бағаламаса, компания кадрларының өз еркімен жұмыстан кетіп, басқа жұмыс іздеуіне итермелейді. Ал егер өнімділікті бағалау дұрыс жүргізілген деп есептесе, олар ұйымда қалып жұмысын жалғастыра береді. Басқа да сәтті жасалған HRM тәжірибелері сияқты өнімділікті бағалау ұйым үшін жағымды көзқарас пен мінез-құлық қалыптастырады.

Қызметкерлерді бағалау нәтижелері бойынша компаниялар жақсы жұмыс жасағандары үшін қызметкерлерді марапаттап, ұйымда білікті қызметкерлерді сақтап қалу үшін оларға жақсы жалақы мен жеңілдіктер жүйесін ұсынуы керек. Ұйымдар әрқашан бәсекеге қабілетті жұмыс ортасында болады. Ал, осы жағдайларға төтеп беру үшін белгілі бір дағдылары мен тәжірибесі бар қызметкерлерді жұмысқа тарту қажет. Егер қызметкерлер өздеріне лайықты мүмкіндіктер берілетініне көз жеткізсе, олар ұйымның талаптарымен келіседі. Алайда, қызметкерлерді ұйымда ұстап қалу тек жалақы мен жеңілдіктермен ғана шектелмейді. Өйткені олар өздерінің дағдылары мен біліктілігін дамытып, оқу бағдарламалары мен мансапты басқару жүйесі арқылы жүзеге асырғысы келеді. Егер ұйым осындай жағдайлар жасай алса, қызметкерлер өз жұмыстарына көп көңіл бөледі және олардың ұйымға деген сенімі артады.

Еңбек шарттары мен еңбек қауіпсіздігі заңмен бекітіліп қойса да, ұйымдар кейде заң талаптарын елемейді. Мұндай жағдайлар ұйымға санкциялар әкеледі. Нәтижесінде қызметкерлер де зардап шегеді. Ешкім қауіпті жұмыс ортасында жұмыс жасағысы келмейді. Ал, қызметкерлер міндетті болған соң ғана амалсыздан жұмыс істейді. Осылайша, нашар өнімділік, төмен жауапкершілік, жағымсыз көзқарас, жұмыстан кету және басқа да жағымсыз нәтижелер орын алады.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Senyucel Z. Managing the Human Resources in the 21st Century [Электронды ресурс]. – 2009. – URL: https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/115976/BUS5511.Senyucel.Managing.HR.pdf (қарау уақыты: 14.12.2019).

2. Joshi M. Human Resources Management [Электронды ресурc]. – URL: <https://ercd.files.wordpress.com/2013/07/human-resource-management-by-manmohan-joshi.pdf> (қарау уақыты: 12.12.2019).
3. George V. The Role of Human Resource Planning In The Human Resource Network// International Journal of Creative Research Thoughts. – 2017. – № 11 (5). – pp.142–147.
4. Reucroft G., Scott T. Human Resources: A Practical Guide [Электронды ресурc]. – URL: <https://bookboon.com/premium/reader/human-resources-a-practical-guide> (қарау уақыты: 06.12.2019).
5. Уилтон Н. HR-менеджментке кіріспе. – Алматы: Ұлттық аударма бюросы, 2019. – 532 б.
6. Garner E. Recruitment and Selection: Hiring the people you want [Электронды ресурc]. – URL: <https://books.google.kz/books?id=CXJhSc6PTTYC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Garner+E.+Recruitment+and+Selection:+Hiring+the+people+you+want&source> (қарау уақыты: 20.12.2019).
7. Гриффин Р. Менеджмент. 12-басылым. – Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018. – 768 б.
8. Breaug J. A., Starke M. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions// Journal of Management. – 2000. – № 3 (26). – pp. 405-434.
9. Mathis R., Jackson J. Human Resources Management. 12th edition. Mason: Thomson South-Western, 2008. – 623 p.
10. Egeberg S. E. Recruitment and Selection in the Digital Age: Make the Impossible Possible [Электронды ресурc]. – URL: <https://bookboon.com/en/recruitment-and-selection-in-the-digital-age-ebook> (қарау уақыты: 01.12.2019).
11. Russel K. Selection process and Recruitment Plan Guide: How to Get the Right Man (or Woman) for the Job [Электронды ресурc]. – URL: <https://bookboon.com/premium/reader/human-resources-a-practical-guide> (қарау уақыты: 21.12.2019).
12. Huffcutt A. I., Van Iddekinge C. H., Roth Ph. L. Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance// Human Resource Management Review. – 2011. – Vol. 21. – pp. 353–367.
13. Sharma D. Performance Appraisal and Management. 1st edition. Himalaya Publishing House, 2010. – 340 p.
14. Armstrong M. Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines. 3rd Edition. London: Kogan Page Limited, 2006. – 215 p.
15. Held Sh. Performance Management For Dummies. Reviewsnap Special Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2016. – 153 p.
16. Armstrong M. Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. London: Kogan Page Limited, 2010. – 424 p.
17. Training and Development System. New Delhi: Excel Books Private Limited, 2012. – 246 p. [Электронды ресурc]. – URL: http://ebooks.lpude.in/management/mba/term_4/DMGT518_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_SYSTEM.pdf (қарау уақыты: 19.12.2019).
18. Keenan T. Human Resources Management. Edinburgh: Heriot-Watt Management Programme, 2015. – 232 p.
19. Chetana N., Das Mohapatra A.K. Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study// Asian J.Management. – 2017. – № 3 (8). – pp. 614–618.
20. Merlevede P. Talent management: A Focus on Excellence. – Managing Human Resources in a Knowledge Economy [Электронды ресурc]. – URL: <https://ru.b-ok2.org/ireader/3110862> (қарау уақыты: 09.01.2020).

REFERENCES

1. Senyucel, Z. (2009), “Managing the Human Resources in the 21st Century”, available at: https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/115976/BUS_5511.Senyucel.Managing.HR.pdf (accessed: December, 14, 2019).
2. Joshi, M. (2013), “Human Resources Management”, available at: <https://ercd.files.wordpress.com/2013/07/human-resource-management-by-manmohan-joshi.pdf> (accessed: December, 12, 2019).

3. George, V. (2017), "The Role of Human Resource Planning In The Human Resource Network", *International Journal of Creative Research Thoughts.*, No. 11 (5), pp.142–147.
4. Reucroft, G., Scott, T., "Human Resources: A Practical Guide", available at: <https://bookboon.com/premium/reader/human-resources-a-practical-guide> (accessed: December, 6, 2019).
5. Wilton, N. (2019), "HR-menedzhmentke kirispe", Almaty, Ulttyq audarma bjurosy, 532 p. (in Kazakh).
6. Garner, E. "Recruitment and Selection: Hiring the people you wan", available at: [https://books.google.kz/books?id=CXJhSc6PTTYC&pg=PA9&lpg=PA9&dq= Garner+E.+Recruitment+and+Selection:+Hiring+the+people+you+want&source=](https://books.google.kz/books?id=CXJhSc6PTTYC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Garner+E.+Recruitment+and+Selection:+Hiring+the+people+you+want&source=) (accessed: December, 20, 2019).
7. Griffin R. (2018), "Menedzhment. 12-basylym", Almaty, Ulttyq audarma bjurosy, 768 p. (in Kazakh).
8. Breaug, J. A., Starke, M. (2000), "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions", *Journal of Management*, No. 3 (26), pp. 405–434.
9. Mathis, R., Jackson, J. (2008), "Human Resources Management. 12th edition", Mason, Thomson South-Western, 623 p.
10. Egeberg, S. E. Recruitment and Selection in the Digital Age: Make the Impossible Possible, available at: <https://bookboon.com/en/recruitment-and-selection-in-the-digital-age-ebook> (accessed: December, 1, 2019).
11. Russel, K. "Selection process and Recruitment Plan Guide: How to Get the Right Man (or Woman) for the Job", available at: <https://bookboon.com/premium/reader/human-resources-a-practical-guide> (accessed: December, 21, 2019).
12. Huffcutt, A. I., Van Iddekinge, C. H., Roth, Ph. L. (2011), "Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 353–367.
13. Sharma, D. (2010), "Performance Appraisal and Management. 1st edition", Himalaya Publishing House, 340 p.
14. Armstrong, M. (2006), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines. 3rd Edition", London, Kogan Page Limited, 215 p.
15. Held, Sh. (2016), "Performance Management For Dummies. Reviewsnap Special Edition". New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 153 p.
16. Armstrong, M. (2010), "Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management", London, Kogan Page Limited, 424 p.
17. "Training and Development System" (2012), New Delhi, Excel Books Private Limited, 246 p. available at: http://ebooks.lpude.in/management/mba/term_4/DMGT518_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_SYSTEM.pdf (accessed: December, 19, 2019).
18. Keenan, T. (2015), "Human Resources Management", Edinburgh, Heriot-Watt Management Programme, 232 p.
19. Chetana, N. and Das Mohapatra A. K. (2017), "Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study", *Asian J. Management*, No. 3 (8), pp. 614–618.
20. Merlevede, P. "Talent management: A Focus on Excellence", *Managing Human Resources in a Knowledge Economy*, available at: <https://ru.b-ok2.org/ireader/3110862> (accessed: January, 9, 2019).

SUMMARY

Human resources management is a tool, which is used to achieve goals such as increasing productivity and gaining a competitive advantage in the market. That is, the correct implementation of human resources management practices contributes to the person-organization fit. This article examines the impact of HRM practices on the alignment of employees and organizations, such as human resources planning, recruiting, performance management, career management, training and development, work safety and health, compensation and motivation.

ТҮЙІНДЕМЕ

Адам ресурстарын басқару өнімділікті арттыру және нарықта бәсекелестік артықшылыққа ие болу сияқты мақсаттарға жету үшін қолданылатын құрал болып есептеледі. Яғни, адам ресурстарын басқару тәжірибесінің тиісті деңгейде жүзеге асырылуы қызметкер мен ұйымның сәйкес келуіне әсер етеді. Осы мақалада адам ресурстарын жоспарлау, рекрутмент, өнімділікті басқару, оқыту және дамыту, мансапты басқару, өтемақы және ынталандыру ақысы, еңбек қауіпсіздігі және денсаулық сақтау сияқты HRM-тәжірибелерінің қызметкер-ұйым сәйкестігіне ықпалы зерттеледі.

РЕЗЮМЕ

Управление человеческими ресурсами – это инструмент, используемый для достижения таких целей, как повышение производительности и завоевание конкурентного преимущества на рынке. То есть правильное внедрение практики управления человеческими ресурсами способствует к соответствию сотрудника с организацией и наоборот. В этой статье рассматривается влияние HRM-практики на соответствие сотрудников и организаций, таких как планирование человеческих ресурсов, рекрутинг, управление производительностью, управление карьерой, обучение и развитие, безопасность труда и здоровье, компенсация и мотивация,

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кудайбергенов Жандос Бауржанович – докторант PhD, Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Республика Казахстан, e-mail: jandos.kaz@gmail.com

Келесбаев Динмухамед Нурмаханбетович – доктор PhD, доцент, Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Республика Казахстан, e-mail: dinmukhamed.kelesbayev@ayu.edu.kz

Изатуллаева Бибигуль Султановна – кандидат экономических наук, доцент, Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Республика Казахстан, e-mail: bibigul.izatullaeva@mail.ru