



HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Жетістіктерге баға беру

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Жетістіктерге баға беру жүйесін жобалау барысында туындайтын кезекті сұрақ: жетістіктерді бағалауды кім жүргізуге тиіс немесе оны кім жүргізе алады? Іс жүзінде бұл сұраққа жалғыз сөйлеммен толыққанды жауап беру мүмкін емес. Біздің келесі суреттен сіздер жетістіктерді бағалауды әртүрлі тараптардың жүзеге асыратынына көз жеткізесіздер.

Жетістіктерді бағалау: оны кімдер жүргізулері керек және жүргізе алады?

• **Супервайзер;**

• **Рейтингтік комитеттер** (клиенттер, әріптестер, сарапшылар): мінез-құлыққа немесе басқа да адами қасиеттерге баға беру, баға берушілерден кемелдікті және қызметкер жұмысын жақсы түсіне білуді талап етеді;

• **Өзін-өзі бағалау:** сенімгерлік қарым-қатынасты талап етеді және сындарлы диалогқа дайындалуға көмектеседі;

• **Қарамақтағы қызметкер:** мінез-құлық ерекшелігін көруге көмектеседі, тек сенім мәдениетінде жұмыс істейді;

• **Кешенді бағалау** (360 градусқа): ИТ пайдалану арқылы жеңілдейді ИТ.



Біріншіден, классикалық, дәстүрлі тарап, ол супервайзер – қызметкердің тікелей басшысы. Екіншіден, бұл – рейтингтік комитеттер, олардың құрамында әріптестері де, сыртқы және ішкі клиенттері де бола алады. Үшіншіден, бұл өзін-өзі бағалау: қызметкердің өзі, өз жетістіктерін бағалау жүйесіне қатысуға қабылетті, қатыса алады және кейбір жағдайда қатысуға тиіс. Қарамағындағы қызметкер – тағы бір қызықты тарап, ол өзгеше, бірегей көзқарасты білдіре алады және бағалаудың соңғы, қорытынды түрі – «кешенді 360 градус» аталып жүрген тарап.

Олардың кейбіріне тоқталып, дәл осы тарап жүргізетін бағалаудың ерекшеліктерін сипаттай кетейік. Рейтингік комитеттер өз міндеттерін мінсіз орындайды, бағалауды жалғыз адам жүзеге асырғанда орын алуы мүмкін субъективизмнен арылуға мүмкіндік береді. Жеке көзқарасқа немесе стереотиптерге жол бермейді. Алайда мұнымен қатар, бағалаудың бұл түрі баға берушіден кәсіби маман ретінде де, тұлға ретінде де кемелділікті талап етеді, яғни баға беруге қатысушы адамдар бағалаудың мақсатын, механизмдерін, құралдарын дұрыс түсінуге тиіс. Басқаша айтқанда, қызметтің осындай түрін жүзеге асыру үшін техникалық тұрғыдан толық жабдықталған болуы керек. Олардың, бағаланатын қызметкер жұмысын жақсы түсіне білуі, оны жұмыс үстінде тікелей бастығынан гөрі жиірек көріп жүруі аса маңызды. Тек сонда ғана олардың бағалауының мәні де, құны да болады.

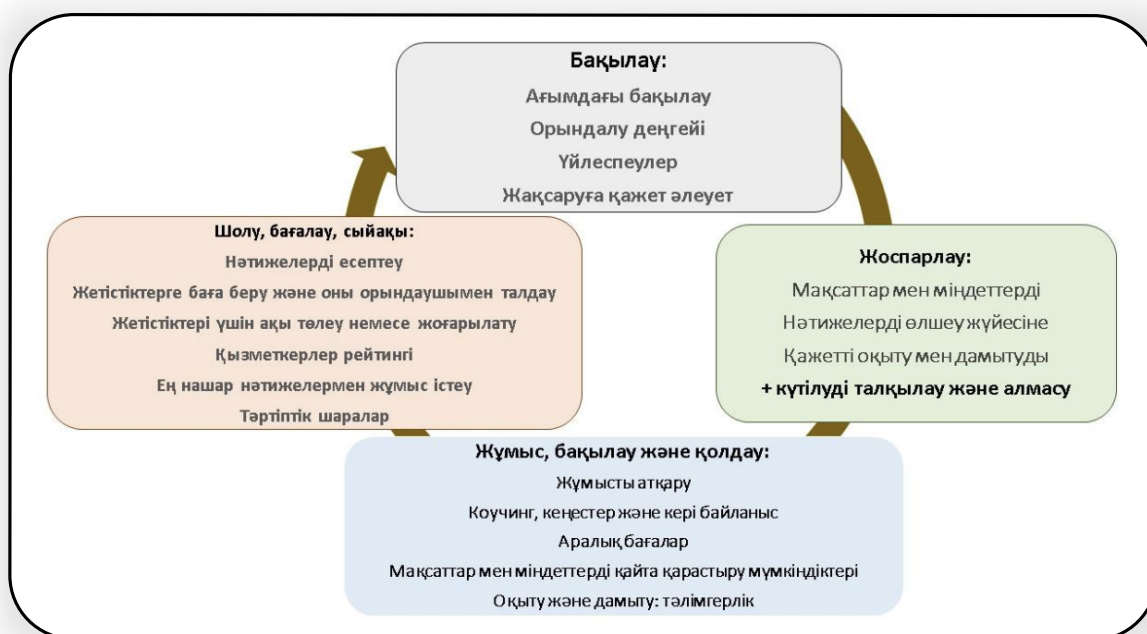
Өзін-өзі бағалау. Қандай жағдайларда сарапшылар дәл осы тарап қызметіне жүгінуге кеңес береді деп ойлайсыздар? Менің ойымша, барлық жағдайларда! Өйткені біз сіздермен бірге, жетістіктерге баға берген кезде, адамның өз жұмысын қандай деңгейде атқарғаны немесе алға қойған мақсаттарға қаншалықты қол жеткізгені ғана маңызды емес, ол адамның келесі кезеңдегі жетістіктері бүгінгі жетістіктерімен салыстырғанда әлдеқайда зор болуы үшін не істеуі керек екенін түсінуі аса маңызды екендігі туралы айтқанбыз. Сондықтан өзін-өзі бағалау, қызметкердің менеджермен сөйлесуге алдын-ала дайындалуына көмектеседі, есеп беру кезеңі арасында қандай жұмыстар атқарылғанына өз бетінше сын көзбен қарап, өз нәтижесін одан әрі жақсарту үшін не істеуі керек екенін түсінуге мүмкіндік береді. Жетістіктерге баға берудің жалпы жүйесінде өзін-өзі бағалауды енгізу мен қолданудың міндетті шарты, әрине, сенімгерлік қарым-қатынастың болуы. Қызметкер өз жетістіктеріне, өз жұмыс үдерісіне сын көзбен қарап, бұл туралы өз басшысымен, тек оған толық сенім білдіре алатын жағдайда ғана ашық сөйлесе алады. Мұндай жағдайда ол екеуінің арасында ешқандай пікір қайшылығы, мүдделер қақтығысы жоқ екенін, екеуінің де келесі жолы мұндай жұмыстың қазіргіден де гөрі жақсы орындалғанына мүдделі екенін түсінеді.

Қарамағындағы қызметкерлер. Неге менеджмент бағалаудың осы тарапының қызметіне жүйелі түрде жүгініп тұрады? Өйткені қарамағымыздағы қызметкерлерге біз өз мінез-құлықтарымыздың, белгілі бір себептермен мансап баспалдағында өзімізбен тең тұрған, немесе



өзімізден жоғары тұрған тұлғаларға көрсетпейтін қырларын өте жиі байқатып, көрсетіп қоямыз. Олардың қатарында төзімсіздік, ашушаңдық, шыдамсыздық, кейде тіпті тұлғаға деген құрметтің жетіспеуі секілді жаман әдеттер мен сүйкімсіз қасиеттер бой көрсетіп тұрады. Біз мұндай мінездерімізді қолында бізден гөрі көбірек билігі бар жандар алдында көрсетпеуге тырысамыз. Алайда өзімізге бағынышты, тәуелді адамдар алдында өзімізді осылай ұстаудан қысылмаймыз. Демек, қарамақтағы қызметкерлер адамды дәл осы тұрғыдан көріп, тиісті бағасын бере алады. Егер жоғарыда айтылған мінез-құлық ерекшеліктері шынымен-ақ орын алатын болса, онда дәл осы адамдар оған назар аударып, лайықты бағалауға қабілетті. Өйткені мұндай мінез-құлықпен міндетті түрде күресу қажет. Сондай-ақ өзін-өзі бағалау секілді, қарамағындағы адамдар тарапынан берілген сапалы баға тек сенім мәдениеті жағдайында, жалпыға ортақ ұйымдық сенім жағдайында ғана мүмкін бола алады.

Кешенді баға. Тамаша идея. Таза теориялық тұрғыдан – тамаша. Өйткені ол біздің әділетсіздікке жол бермеуімізге, қызметтің сан түрлі қырларын көруімізге мүмкіндік береді. Бағалауды жұмыстың орындалу үдерісін толық дерлік қадағалап отыратын адамдар жүргізеді. Алайда кешенді бағалаудың кемшілігі неде? Оның өте машақатты іс екендігінде және бұл бағалаудың сапалы ақпарат алып, оны болашақ шешімдер қабылдау мақсатында пайдалана алу үшін көп уақытты, ресурстар мен дайындық жұмыстарын талап ететінінде. Неге? Өйткені біріншіден, сұрастырылатын адамдар санының тым көптігінде. Ол үшін, осы бағалауға қатысатындардың бәріне, яғни қарамақтағы қызметкерлерге, бағаланатын тұлғаның өзіне, басшыға, сыртқы және ішкі клиенттерге, әріптестерге... Бір сөзбен айтқанда біздің қалай жұмыс істейтінімізді көріп жүрген адамдардың бәріне бағалаудың мән-мағынасын түсіндіріп, қолданылатын бағалау техникасына үйрету керек. Сапаны бағалаудың өлшемшарттарын және бағаланатын адам жұмысының ауқымын түсіндіру керек, яғни өте үлкен ұйымдастыру және дайындық жұмыстарын жүргізу керек. Сосын, өзіңіз әрбір қызметкерге қатысты осындай ақпаратты жинақтау, талдау, құрылымдау және сақтау керек екенін көз алдыңызға елестетіп көріңізші! Рас, бүгінгі сандық жүйеге көшу заманында, бұл үдеріс біздің жаңа ақпараттық технологияларды пайдалана алатынымыз арқасында біршама жеңілдейді.



Келесі тарап – супервайзер, басқаша айтқанда – басшы. Қызметкерлер жетістіктерін бағалау үдерісіндегі біздің басты кейіпкеріміз. Әрине, ұйымдағы әрбір нақты қызметкердің алдына қандай міндеттер қойылғанын супервайзерден артық кім біледі? Кім өз міндеттерін жақсы орындауға тиіс және біздің ойымызша жақсы орындайды да? Кім өз қызметкерлерімен



кездеседі, пікірімен бөліседі, жұмысын қадағалайды, білмегенін түсіндіреді, оқытады? Әрине, супервайзер, яғни бұл ұйымдағы алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін қызметкерлермен бірге жауап беретін адам. Әрине, ол біздің пайымдауымызша, осы бағалауды жүргізу үшін жеткілікті ақпаратқа және жауапкершілікке ие тұлға. Бірақ кез келген супервайзердің қарапайым пенде екенін ескерсек, бұл жағдайда баға беру барысында ең алдымен оның субъективтік көзқарасымен немесе ақпараттың жетіспеушілігімен байланысты кейбір қиындықтар туындауы да мүмкін. Өйткені супервайзер өзінің қарамағындағы әрбір қызметкерінің жұмыс үрдісін үздіксіз бақылай алмайды. Бұл – біріншіден оның назарынан жұмыс уақытының айтарлықтай бөлігі немесе жұмыс кезеңдері мен олардың аралық және қорытынды нәтижелері тыс қалып жатады. Міне, сондықтан да 360 жүйесінде супервайзерге баға берудің барлық басқа тараптары көмекке келеді.

Біз сіздермен бірге жоспарлы түрде соңғы екі дәріс барысында осы циклдың үш кезеңінен өтіп, жұмыс және қолда кезеңдеріне жеттік. Енді оның төртінші кезеңіне өтеміз. Мен сіздерге үшінші және төртінші кезеңдерде бағалау сұхбатына өту мүмкіндігімен жолығатынымызда айтуым керек. Бұл – қызметкер мен басшының нәтижелерді талқылау үшін кездесетін кезеңі. Әрине, бұл уақытқа дейін кейбір нәтижелерді өлшеуден өткізіп үлгеруге болады. Бұл кездесу барысында ой бөлісу, бағалау, бәлкім тіпті, пікір таластыру, тағы сол сияқтылар болуы мүмкін. Кәне, қазір біз бағалау сұхбатына көз тастап көрелік. Бұл – қарамақтағы қызметкермен есеп беру кезеңінде не істеу жоспарланған еді? Жоспарланған жұмыстардың қайсысы істелді? Жоспарланған жұмыстарды орындауға не кедергі келтірді және қызметкер бұдан әрі қарай не істеуі керек? Қандай әрекеттер жасауы керек? Осы секілді мәселелерді шешуге бағытталған сұхбат. Осы сұрақтарды, әсіресе соңғы үш сұрақты, тек қызметкерге ғана емес, басшыға да қоятын сұрақтар қатарына қосуға болады. Ал ұйымның өзі қызметкері алға қойылған міндеттерді сенімді орындап шығуы үшін не істей алады?

Циклдар туралы әңгімені қорытындылай отырып, мен сіздерге CIPD-дің 2008 жылы әзірленіп, жұмысқа қабылданған тағы бір құжатын ұсынғым келеді. Бұл – жетістіктерді бағалаудың негізгі элементтері. Оларда біздің сіздермен бірге сөз еткен барлық маңызды кезеңдер көрініс табады.

Жетістікке баға берудің негізгі элементтері

CIPD 2008

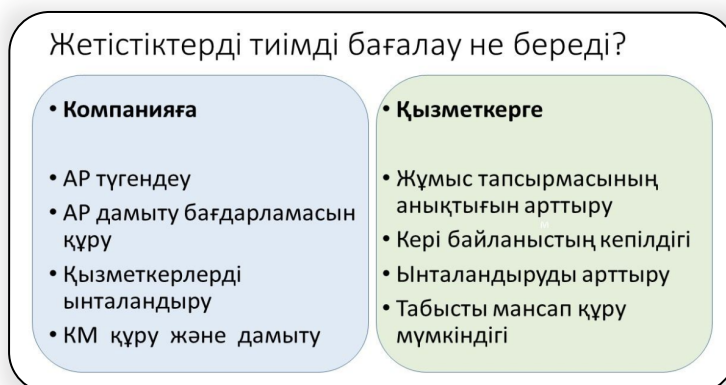
- **Өлшем:** жетістіктерді белгіленген мақсаттармен және міндеттермен салыстыру
- **Орындаушымен кері байланыс** жұмысы мен жетістіктері туралы
- **Жағымды жәрдем:** ненің жақсы істелгенін, ненің өзгертуді қажет ететінін атап көрсету (сындарлы сын);
- **Пікір алмасу:** қолда не бар, себептері қандай, ұйым/басшы қызметкердің болашақта табыстырақ болуы үшін не істей алады / істеуге тиіс.
- **Келісімге қол жеткізу:** болашақ өзгерістер мен пікірталастар нәтижелері бойынша.

Жетістіктерге баға беру жүйесіне CIPD сарапшыларының пікірі бойынша нелер кіреді? Біріншіден, бұл өлшемдер, жетістіктерді белгіленген мақсаттармен және міндеттермен салыстыру. Екіншіден, бұл – атқарушымен кері байланыс. Адам өзінің қандай нәтижелерге қол жеткізгенін білуі керек және ол нәтижелер туралы нақты түсінікке ие болуға тиіс. Жағымды жәрдем: біз қарамағымыздағы қызметкерлермен сөйлескен кезде, ол адамның өз жұмысында қол жеткізген табысты сәттеріне атап өтуіміз және сонымен қатар, оған сыни кері байланыс, яғни нені өзгерту керектігі туралы айту аса маңызды. Төртінші кезең – пікір алмасу: қолда не бар? Себептері қандай? Ұйым/басшы қызметкерге болашақта бұдан да биік табысқа жету үшін



қандай көмек бере алады немесе беруге тиіс? Ақыр аяғында, бізге болашақ өзгерістер және өткен пікірталас нәтижелеріне қатысты келісімге қол жеткізу өте маңызды.

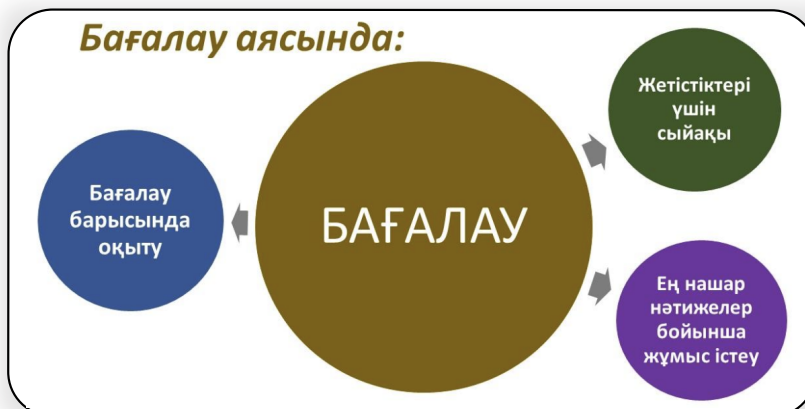
Үдеріс туралы айтқанда, біз міндетті түрде жетістіктерді бағалау кім үшін пайдалы, тиімді деген сұраққа жауап беруіміз керек. Ол тек компания үшін ғана керек пе? Әлде ол қызметкерге де нақты және аса маңызды пайда әкеле ме? Әрине, ол пайданы қызметкерге де әкеледі. Сондықтан келесі суретте сіздер жетістіктерді бағалаудың екі тарапқа да әкелетін тиімді әсерін көре аласыздар.



Компания үшін бұл – адами ресурстарды түгендеу. Бағалауды жүзеге асыра отырып, біз, яғни компания, уақыттың әрбір нақты сәтінде немесе қандай да бір кезеңге жеткен кезде, өзіміздің қандай жетістіктерге, қандай құзіреттерге, қабілеттерге, кәсіби шеберліктің қандай деңгейіне қол жеткізгенін, бүгінгі таңда компания қоржынында не бар екенін түсінеміз. Екіншіден, дәл осы бағалау нәтижелері көмегімен бізге қызметкерлерді оқыту мен дамытудың тиімді бағдарламаларын құру оңайырақ. Егер компания басшылығы әрбір қызметкердің қандай жетістіктерге қол жеткізгенін білетін болса, онда қызметкерлерді ынталандыру да әлдеқайда тиімдірек және табыстырақ болады. Өйткені ол әділ және негізделген болады және әрине, жетістіктерді бағалау жүйесі компанияның корпоративтік мәдениетінің іргетасын қалайтын негізгі материалдардың бірі болады. «Біз мұнда жұмыс істеу үшін келдік, біз мұнда компанияның әл-ауқатын арттыру үшін, компания мен бизнесті дамыту үшін келдік және осы даму аясында әркім өзінің ең үздік, ең тиімді үлесін қосуға тырысады». Міне дәл осындай мәдениет бизнестің болашаққа нық, батыл көзқараспен қарауына мүмкіндік береді.

Жетістіктерді бағалау жүйесі қызметкерге не береді? Біріншіден, жұмыс тапсырмасының айқындығын арттырады. Екіншіден, кері байланыс кепілдігі. «Менің өзім үшін бұл қызық. Бірақ сіз мені марапаттайтын немесе жазалайтын болғасын немесе басқа да бір себептермен емес.... Маған, кәсіби маман ретінде, өзімнің бұл жұмысты қалай атқарғанымды білу аса маңызды. Менің жұмысымның өнімділігін одан әрі өсірудің қандай жолдары бар? Жұмыс үдерісі барысында өзімді үздік жағымнан көрсете білуім үшін мен өз бетімше қандай бағытта жұмыс істегенім дұрыс?». Міне осының бәрі – ынталандыруды арттыру және де бұл – ішкі ынталандыру. Өйткені мен өзімнен не талап етілетіні туралы басқадан артық түсінемін. Егер мен қай жерде, қандай сәттерде өз жұмысымның нәтижесін жақсарту алатынымды білсем, онда, әрине маған жұмыс істеудің өзі әлдеқайда қызық болады. Үшіншіден, табысты мансап құру мүмкіндігі. Мен өзімнің қолымнан үздік көрсеткіштерге қол жеткізу келетінін білемін, ал қазір мен онша жақсы жетістікке жетпегенімді түсінемін. Нәтижемді талдап болған соң, егер мен бұл жұмыс менің болашағым емес деген шешімге келсем, өз мансабымды бұл бағытта құрмайтын боламын. Егер бұл менің қалаған кәсібім екеніне көз жеткізсем, және бұл жұмысты жақсы атқару менің қолымнан келе бастаса, онда мен өз алдымда қандай да бір қосымша, жаңа, бәлкім қазіргіден гөрі қызығырақ, жарқын болашақтар күтіп тұрғанын түсінемін.

Біз негізгі назарымызды баға берудің өзіне аударамыз. Алайда келесі суретте, бізге бағалаумен бірге жетістіктерді бағалау үдерісінің, маңыздылығы жөнінен одан кем түспейтін үш мәселесі пайда болатынын көрсетеді.



Біріншіден, бұл – оқыту. Баға беру үдерісін жүргізу аясында оқыту: өзін-өзін бағалауды қалай жүргізу керек екендігін, ал егер 360 жүйесін немесе оның жекелеген элементтерін қолдансақ, өз әріптестерің мен басшыларыңа баға беруді қалай жүргізу керек екендігін үйрету. Жетістіктер үшін сыйақы беру – тағы бір маңызды мәселе. Өйткені бұдан әрі қарай біз сіздермен бірге өтемақы жинағының бәрі бірдей негізінен менің жеке және топтық нәтижелеріме тәуелді болмағанымен, жетістіктердің қандай да бір бөлігін, компанияның жекелеген және топтық жетістіктерге тікелей байланыстыратынын қарастырамыз. Міне осы мәселені, жетістіктер мен сыйақы арасындағы осы байланысты өте мұқият пысықтау қажет. Сыйақы медалінің екінші, сыртқы жағы ең нашар нәтижелермен жұмыс істеу болып табылады және кейде алға қойған мақсатқа қол жеткізу емес, ең нашар көрсеткіштер үшін қолданылған жаза ретінде қолданылады. Көбіне компаниялар еңбек нәтижесін ынталындырудың осындай нұсқаларына жүгінуге мәжбүр.

Жетістіктерді басқару жүйесі туралы жалпы әңгімемізді қорытындылай отырып, осы үдерісті құруда және осы үдерістің жұмыс істеуінде кейбір кросс-мәдени мезеттердің бар екендігін атап өтуіміз керек. Бұл жерде мен сарапшылардың не айтатыны туралы, әртүрлі мәдени орталармен байланыстырылатын ерекшеліктер туралы бірнеше нұсқалар келтірдім.

Жетістіктерді басқарудың кейбір кросс-мәдени ерекшеліктері...



Жұмыс сапасы туралы тікелей кері байланыстың жоқтығы



Менеджерлердің қызметкерлерді бағалау нәтижелерін талдауға және бағалау сұхбатын диалог түрінде жүргізуге қатыстыруға дайын еместігі



Американдықтар пікірінше – сыни кері байланысты жүзеге асырудың өте қатаң түрі, тіл табысуға тырыспау...

Бірінші мысал – ресейлік. Егер байқаған болсаңыз: бұл мысалдың жанындағы сурет – «матрешкалар», баршаға таныс ресейлік рәміз. Сарапшылардың айтуынша, ресей мәдениетінде жұмыс сапасы туралы тікелей кері байланыс дәстүрі жоқ. Адамдар бұл мәселелені талқылауға үйренбеген, бәлкім адамдардың осы мәселеге соншама қызбалықпен, тіпті күйзеле қарайтыны содан болар. Кешіріңіздер, бірақ мен біз деп сөйлейтін себебім, ресейлік мәдениет пен қазақ-



стандық мәдениет бір-біріне өте жақын. Кем дегенде 70 жылдың ортақ тарихымыз бар екені ақиқат. Міне, сондықтан, осының кейбір ерекшеліктерін мен қазақстандық мәдениеттен де көріп жүрмін. Ресейлік мәдениетте, біздің қазақстандық мәдениетте де, біз өзіміз байқап отырғандай, әрине, біз жұмыс сапасы туралы айтуға үйренбегенбіз, біз үшін ұжым ішіндегі қарым-қатынас, достық қарым-қатынас әлдеқайда маңызды, оның ішінде басшымен де және екінші мезет, қызметкердің өз жұмысын тікелей талқылауды қаламауы, оған дайын болмауына байланысты деп пайымдауға болады. Өйткені бұл үдеріс оның көңіліне қаяу түсіруі мүмкін. Сондықтан бұл тағы бір өте маңызды мәселе.

Екінші мысал қытай мәдениетіне қатысты. Сарапшылар, бұл елде менеджерлер қызметкерлерді бағалу нәтижелерін талқылауға және бағалау сұхбатын диалог түрінде өткізуге қатыстыруға дайын еместігін айтады. «Мен айттым, мен өз пікірімді жайып салдым, енді сендердің қызметкерлердің, қарамақтағылардың міндеті – осы пікірді есту және қабылдау. Ал одан кейін, өтінемін, келесі жолы мұндай әңгімеге немесе осы тақырыпты қайталауға жол бермеуге тырысыңыздар» деген сияқты, яғни қарамағындағы қызметкерлердің уәждері, нәтижелерді жақсартудың мүмкін жолдары туралы ұсыныстары, тағы да сол сияқты пікірлері негізінен аса ықылассыз тыңдалып, оларға көп назар аударылмайды.

Ал үшінші мысал – швед мәдениеті туралы. Американдықтардың пікірінше (шведтерде) кері байланысты ұсынудың өте қатал түрі қолданылады. Кедір-бұдырын тегістеп, жуып-шаюға деген талпыныс жоқ. Екінші жағынан, швед сарапшылары, кері байланыс ұсынудың «плюс дельта плюс» немесе «бургер» секілді – үстінде тоқашпен яғни қамырмен жауып, астына – тоқаш демек тағы қамыр төсеп, ал дәл ортасына осы өнімнің негізгі асы – етті жасырып қоятын классикалық американдық техникасына көңілдері толмайтынын айтқан. Ет – бізді шын мәнінде осы тағамды жеуге қызықтыратын ас. Ал шведтер болса, тағамды бұлай ұсынуға қарсы. Олар бәрі ашық болуы керек, егер саған ет керек болса, етті алу керек; Асты-үстіне ешқандай тоқаш қосып, жұмсарту қажет емес, – деп санайды. Алайда британдықтар мен американдықтар, не дегенмен, жұмсақ ұсыну осындай сыни кері байланысты тиімді қабылдауға және осындай байланыстың нәтижелі болуына мүмкіндік береді деген пікірді ұстанады. Жетістіктер туралы одан арғы әңгімені мен жеке, үлкен тақырыппен жалғастырғым келеді. Ол – қазіргі уақытта халықаралық кәсіби әдебиетте де, сонымен қатар қазақстандық басқару жүйесі мамандары арасында да кең талқыланып жүрген KPI жүйесі тақырыбы. Бүгінгі таңда біз осы жүйеге, жетістіктерге баға берудің осы белгілі жүйесіне деген зор қызығушылықты байқаймыз. Сондықтан менің сіздермен бұл жүйе туралы тек таныстыру мақсатында ғана емес, сонымен қатар, сыни, бәлкім тіпті адвокативті жақтарынан да әңгімелегім келеді. KPI жүйесі: қолдау және қарсылық.

KPI не береді?

- Өлшеуге болатынның бәрін анықтайды (әртүрлі түсінуге жол бермейміз)
- Қызметкерлер назарын міндеттер мен үдерістерге аудартады
- Мәселелерді дәл анықтауға, сол арқылы үдерістер мен жүйелерді жетілдіруге көмектеседі
- Шешімдер қабылдау үдерісін жеңілдетеді (оның ішінде әкімшілік және ынталандыру үдерістерін)
- ...

Біріншіден, тиімділіктің немесе қызметтің негізгі көрсеткіштері немесе Key Performance Indicators не үшін пайдаланылады? Олар өлшеуге жататын нәрселердің бәрін өлшеу үшін пайдаланылады. Бұл өлшемділік бізге бір деректі әртүрлі түсінуден құтылуға көмектеседі. Ол әсіресе басшы мен орындаушы, менеджер мен маман арасында болса, аса қауіпті.



Екіншіден, қызметтің немесе жетістіктердің негізгі көрсеткіштері қызметкер назарын белгілі, кесімді, ең маңызды міндеттер мен үдерістерге аударады. Өйткені орындаушының өз көзқарасы басшының көзқарасымен мүлде сәйкес келмеуі мүмкін. «Мен бұл жұмысты үнемі істеп жүрдім және мына көрсеткіштер – өзімнің бүкіл кәсіби мансабымның өне бойында менің алдымда тұрды және мен үшін бұл – өзім бағытқа алатын аса маңызды дүниелер». Мен осылай орындаушы ретінде пайымдап отырмын. Ал басшы үшін уақыттың белгілі бір бөлігіндегі басымдылық, жұмыс орынындағы немесе ұйымдағы, нарықтағы қандай да бір жағдайдың ерекшеліктеріне байланысты өзгеріп отыруы мүмкін. Сондықтан басшы негізгі бағыттың өзгергенін, біздің біртіндеп бұрынғы тәжірибеден бас тартып, жаңа тәжірибеге көшкенімізді қалайды. Сонымен, біз адамға «жоқ, міне мынау ескі KPI бізді қызықтырмайды, қанағаттандырмайды, енді біз сіздермен бірге жаңа KPI талқылаймыз», – дей отырып қызметкер назарын жаңа басымдылықтарға аударамыз.

KPI мәселелерді анықтауға, сосын болашақта осы мәселені шешуге, жетілдіруге көмектеседі және бұл тек басшылық деңгейінде ғана емес. Егер сіздер KPI-ды есеп беру кезеңінің басына, яғни жұмыс басталмас бұрынғы кезеңге қойған болсаңыз, онда сіз адамның қолына сызғыш беріп қойғандай боласыз. Сол сызғыштың көмегімен ол жұмыс үдерістерін жүргізу барысында кездесетін түйткілдер бар ма, жоқ па, өзі өлшеп біле алады. Сондай-ақ, ол кейбір орынсыз кемшіліктерді аралық нәтиже шыққанда немесе тіпті аралық нәтиже де әлі жинақталып үлгермеген кезде-ақ байқай алады. Сондықтан бұл – диагностиканың, оның ішінде өзіне-өзі диагноз қоюдың тамаша құралы.

Әрине, сонымен қатар, KPI әкімшілік шешімдер қабылдау үдерісін оңайлататыны да түсінікті. Егер сіз біздің өткен дәрісіміздегі SMART техникасы мен Management by Objectives жүйесіне арналған суретті ұмытпаған болсаңыз, KPI жүйесінде ешқандай ерекше, тұжырымдамалық өзгешелік жоқ екенін байқайсыз. KPI – іс жүзінде, өз бойына, бұдан әлдеқайда бұрынғы кезеңдерде жұмыс істеген құралдар қалдырып кеткен ақылды да пайдалы дүниелерді сіңіріп алды.

Алайда, бұлармен қатар, KPI-дың кемшіліктері де бар және біз оларды білуге тиіспіз.

KPI кемшіліктері?

- Аттестацияның қызметкерлер көңіл-күйіне әсері асимметриялық: яғни нашар бағалар қатты ренжітеді, ал жақсы баға - қызметкердің көңіл-күйіне, еңбек өнімділігіне мүлде әсер етпейді;
- Қызметкерлердің көпшілігінің аттестация қорытындысына көңілдері қалған;
- Жетістіктерді ұдайы өлшеп тұруды талап етеді.
- ...

KPI кемшіліктері соңғы 10–15 жыл ішінде белсенді түрде талқыланып жүр. Біріншіден, аттестацияның қызметкерлер көңіл-күйіне асимметриялық әсеріне тоқталайық, яғни аттестация жүріп жатқан кезде немесе оның нәтижелері жария етілгеннен кейін, қызметкерлердің көпшілігі ренжулі, тіпті өкпелі болады. Неге? Өйткені адамдарға өз жетістігін, өз үлесін, басқалардың жетістіктері мен үлестеріне қарағанда жоғары бағалау қасиеті тән. Бұл қасиетте әділдік сезімінің субъективизмі бар. Сондықтан кейбір адамдардың көңілі қалып, ренжу пайда болады. Ал бұл жарыста жеңіске жеткендерге келер болсақ, олар үшін де бұл жеңіс көп жағдайда – тосынсый болып табылмайды. Өйткені олар бұл жеңісті алдын ала күтіп жүрді. Сол себепті бұл адамдар айтарлықтай қуаныш сезімін сезіне алмайды. Керісінше, жоғарыда айтқандай, жеңіске жетпегендер – көңілдері түсіп, қатты өтпелейді.

Біздің бүгінгі дәрісімізді қорытындылай отырып, сіздерді өз білімдеріңізді тексеріп көру үшін қойылатын сұрақтармен таныстыруға рұқсат етіңіздер. Оларға жауап бере отырып, сіздер



біздің әңгімеміздің босқа кетпегеніне көз жеткізе аласыздар. Бірінші сұрақ: қызметкердің жетістігі деңгейін қандай факторлар анықтайды? Екінші сұрақ: ұйым немесе менеджмент қызметкердің жетістігін жақсартуға көмектесу үшін не істей алады? Үшінші сұрақ: жетістіктерді басқаруда алға мақсат қоя білу қандай рөл атқарады? Соңғы сұрақ: Бағалау сұхбаттарының мақсаты неде және оны қаншалықты жиі өткізіп тұру керек және өткізіп тұруға болады?