

**BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ISSN 1991-3494

Volume 2, Number 366 (2017), 184 – 191

S. Zhanbyrbayeva, A. Zurbayeva

Narxoz university, Almaty, Kazakhstan.
E-mail: sssss777@mail.ru, Alzur@mail.ru

**PROBLEMS OF INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION
OF THE KPI SYSTEM IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS
OF KAZAKHSTAN**

Abstract. The problems of implementation and usage of the KPI system in the RK higher educational organizations are considered in this article. Methods of scientific abstraction, synthesis, the economic analysis, system approach, methods of the analysis of information were used in the work.

The paper studied the experience of KPI system implementation and usage in higher educational institutions of Almaty. To achieve this goal, and determine the level of staff satisfaction evaluation system, we conducted interviews and surveys of employees S. D. Asfendiyarov KazNMU and al-Farabi Kazakh National University. Due to the fact that the system of KazNMU assessment is carried out for more than three years, a comparative analysis between universities of S. D. Asfendiyarov KazNMU and the Narxoz University was implemented. The problems and deficiencies in the staff assessment system were identified as a result of research.

Also in article, solutions of problems in case of introduction and implementation of the KPI system at Narxoz University are provided: optimization and unification of indicators of KPI for academic staff and automation of accounting and assessment.

Keywords: KPI system, higher educational institution, personnel management, staff evaluation.

ӨОЖ 331.108.53

С. М. Жанбырбаева, А. Б. Зурбаева

Нархоз университеті, Алматы, Қазақстан

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ЖОГАРЫ ОҚУ ОРНЫНДА
КPI ЖҮЙЕСІН ЕҢГІЗУ ЖӘНЕ
ЖҰЗЕГЕ АСЫРУ ПРОБЛЕМАЛАРЫ**

Аннотация. Мақала КР жоғарғы білім беру ұйымдарында KPI жүйесін енгізу және жүзеге асыру проблемасын анықтауға бағытталған. Жұмыстағылыми абстракция, синтез, экономикалық талдау, жүйелік тәсіл, кескіндік қамту әдісі және ақпаратты талдау әдістері, интуитивті іздеу, әдістері колданылды.

Мақала жазуда Алматы қаласы бойынша жоғарғы оқу орындарында KPI жүйесін енгізу және жүзеге асыру тәжірибелері зерделенді. Осы мақсатта С. Ж. Асфендиаров атындағы ҚазҰМУ мен әл-Фараби атындағы ҚазҰУ-дың қызыметкерлерінің персоналды бағалау жүйесіне қанағаттану деңгейін анықтау үшін қызыметкерлерден сұхбат пен сауалнама жүргізілді. ҚазҰМУ-да бағалау жүйесі үш жылдан астам уақыт жұмыс істеуіне байланысты, Нархоз университеті мен С. Ж. Асфендиаров атындағы ҚазҰМУ KPI жүйелерінің арасында салыстырмалы талдау жүргізілді. Салыстыру барысында, Нархоз университетінің колданыстағы персоналды бағалау жүйесінің негізгі проблемалары мен кемшіліктері анықталды.

Мақалада Нархоз университетіне KPI жүйесін енгізу және жүзеге асыру проблемаларын шешу жолдауына ұсыныстар жасалды. ОПК-на KPI көрсеткіштерін онтайландыру мен бірегейлендіруді және есепке алу мен бағалауды автоматандыру.

Түйін сөздер: KPI жүйесі, жоғарғы оқу орны, персоналды басқару, персоналды бағалау.

Кіріспе. Қазіргі жағдайда Қазақстанның жоғарғы білім беру нарығында жоғары оқу орнындағына жоғарғы бәсекелестік деңгейімен, оқытуда жете білушілікке көшу, оқытудың инновациялық әдістерін дамыту сипаттамалары тән. Әр білім беру үйімдәрды қызмет көрсету сапасын жоғарлату мен тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыру арқылы басқа жоғарғы оқу орындарынан озып түсуге үмтүлуда. Университеттердің ұжымы мен профессор-оқытушылар құрамы алдында ғылым мен білімді дамытудың жаңа деңгейіне шығуға мүмкіндік беретін үлкен міндеттер қойылған. Жоғарыда аталғандардың барлығы жоғарғы оқу орындарындағы персоналды басқару мәселелерінің өзектілігін, атап айтқанда, қазіргі заманғы персоналды бағалау жүйелерін қолдануды негіздейді.

2015 жылғы Қазақстан Республикасының Президенті қазақстандық мемлекетті нығайту және әлемнің дамыған 30 елінің қатарына қосылу үшін «Ұлт жоспары – 100 нақты қадам» атты бағдарламасын ұсынды. Сол бағдар-ламаға сәйкес ЖОО-ның академиялық және басқарушылық дербестігін кезең-кезеңмен кеңейту, коммерциялық емес ұйымдардағы жекеменшік ЖОО-рын халықаралық тәжірибеле сәйкес трансформациялау» атты 78-қадамды іске асыру аясында, Нархоз университетіне KPI (Key Performance Indicators) жүйесі енгізілді [1].

KPI жүйесі – қызмет нәтижесінің түйінді көрсеткіші үйімның тактикалық және стратегиялық мақсаттарға жетуін анықтауға көмектесетін, бағалау жүйесі. Оның қолданылуы үйімның өзінің жағдайын бағалауға және стратегияның орындалуының бағалауға мүмкіндік береді. KPI нақты уақыттағы компания мен қызметкерлердің іскерлік қарқындылығын бақылауды жүргізуге мүмкіндік береді. Соңдай-ақ, қойылған мақсаттарды өлшеу құралы болып табылады [2].

Негізгі бөлім. Персоналды бағалау ережелері Қазақстан Республикасының заннамалары мен ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес әзірленген. Персоналды бағалау ережесі қызметкерлерді бағалау тәртібі мен мерзімін реттейді.

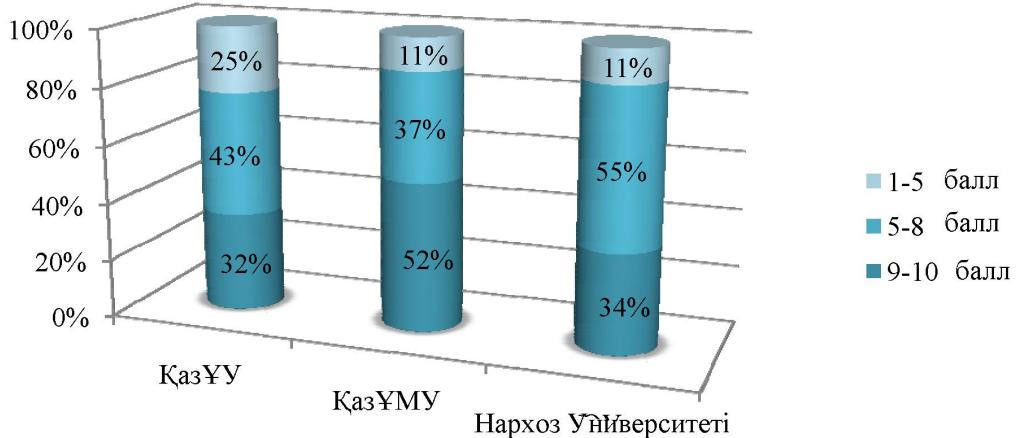
Алматы қаласы бойынша ЖОО-да KPI жүйесін енгізу тәжірибесін зерттеу әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті (ҚазҰУ) мен С. Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университеттерінде (ҚазҰМУ) жүргізілді.

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеттіндеперсоналды бағалау басқаруды нәтижеге бағдарлау (управление, ориентированное на результат) негізінде менеджменттің үдерістік жүйесі жүзеге асырылады. Басқаруды нәтижеге бағдарлау негізінде – нақты индикативтік жоспарлау және университеттің әлемдік бәсекеге қабілеттілігін жоғарлатуға қажетті жетістікті бақылау болып табылады. Оқытушылардың қызметін рейтингтік бағалау ашық және айқын түрде жүзеге асады. Рейтингтік бағалау жыл сайын өткізіліп тұрады [7].

2013 жылдан бастап С. Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университеттінде профессор-оқытушылар құрам қызметіне тенестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC) енгізілді. ҚазҰМУ-да KPI автоматтандырылған жүйеде жүзеге асырылады. Яғни, әр оқытушы әрбір бағытта құжаттарды тіркеу кезінде жауапты тұлғалар берген тіркеу нөмерін жүйеге толтырулары тиіс [8].

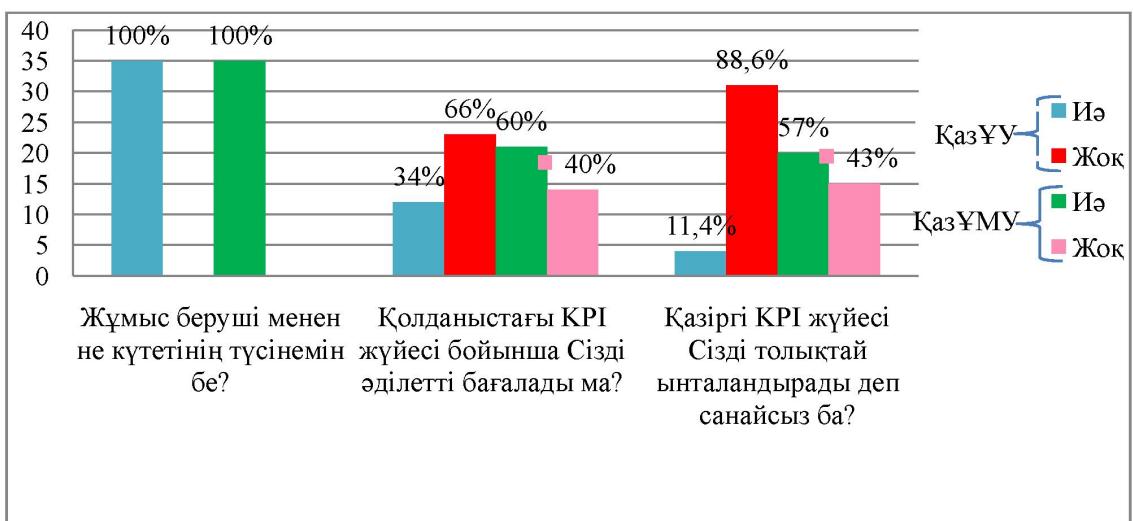
Алматы қаласы бойынша ЖОО-да KPI-ды енгізу тәжірибесін зерттеу барысында «әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетті» мен «С. Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университетті»-нің ОПҚ-нан және Нархоз университеттінің ОПҚ-мен коса ӘБҚ-нен саулнама жүргізілді. Саулнамаға ҚазҰУ-де 35, ҚазҰМУ-де 35 және Нархоз университеттінде 100 қызметкерлер катысты. ҚазҰУ мен ҚазҰМУ-де саулнама ӘБҚ-дан алынбаған себебі, بұл университеттерде бағалау жүйесі тек ОПҚ-ғаған енгізілген. Саулнама негізгі 5 сұраптан құрылды. Саулнаманың бірінші сұрағы «KPI жүйесі туралы қаншалықты ақпараттандырылғанынызды 10 баллдық шкала бойынша бағаланыз» деген сұрап болатын. Бұл сұрапқа жұмыскерлердің жауабы тәмендегі 1-суретте көрсетілген.

Алынған саулнама нәтижелері бойынша саулнамаға қатысушылардың ҚазҰУ мен ҚазҰМУ-нен 100% ОПҚ-ы, ал Нархоз университеттінде ОПҚ-ы 65%, жұмыскерлер 35% қатысты. «KPI жүйесі туралы қаншалықты ақпараттандырылғанынызды 10 баллдық шкала бойынша бағаланыз» сұрағына алынған жауаптың нәтижесінде саулнамаға қатысушылар 1-5 балл аралығында ҚазҰУ-де 25%, ҚазҰМУ-де 11%, Нархоз университеттінде 11%-ы, ал 5-8 балл аралығын ҚазҰУ- 43%, ҚазҰМУ-де 37%, Нархоз университеттінде 55%-ы және 9-10 баллды ҚазҰУ- да 32%, ҚазҰМУ-да 52%, Нархоз университеттінде 34%-ы белгіледі. Бұдан біз ҚазҰМУ-дың саулнамаға қатысушылардың бағалау жүйесі туралы басым көпшілігі толық ақпараттандырылғаны, Нархоз университеттінде жартысы толық емес ақпараттандырылғаны, ал ҚазҰУ-да 4/1 бөлігі бағалау жүйесі жайлы хабарсыз екендігі байкалды.



1-сурет – Нархоз Университеті, КазҰУ, КазҰМУ-нің қызметкерлерінен алынған сауалнама нәтижесі
Ескерту. Авторлармен құрастырылған.

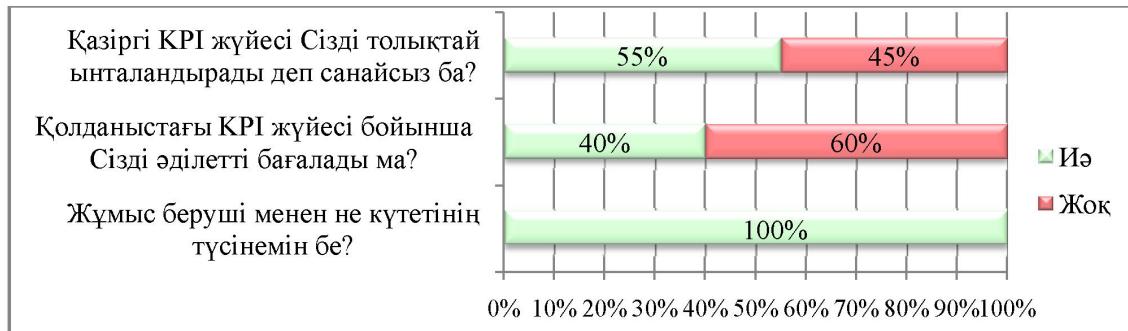
КазҰУ-нің, КазҰМУ-нің, Нархоз университетінің жұмыскерлерінен алынған сауалнамада «Жұмыс беруші менен не күтетінін түсінемін бе?», «Қолданыстағы KPI жүйесі бойынша Сізді әділлөтті бағалады ма?», «Қазіргі KPI жүйесі Сізді толықтай ынталандырады деп санайсыз ба» сұрақтарына қатысуышылардың жауаптарының нәтижесін 2-суреттен көрсек болады.



2-сурет – КазҰУ, КазҰМУ-дың қызметкерлерінен алынған сауалнама нәтижесі
Ескерту. Авторлармен құрастырылған.

КазҰУ, КазҰМУ-нің қызметкерлерінен алынған сауалнама нәтижесіне талдау жасайтын болсақ екі университетте де «Жұмыс беруші менен не күтетінін түсінемін бе?» сұрағына, 100%-ы иә, деп жауап қайтарған. Яғни, бұл оқытушылардың басшылық тарапынан ездерінен не күтілетінін толықтай түсінетінін білдіреді. Ал келесі «Қолданыстағы бағалау жүйесі сізді әділлөтті бағалады ма?» және «Қазіргі бағалау жүйесі сізді толықтай ынталандырады ма?» деген сұрақтарға КазҰУ-нің оқытушыларының басым көпшілігі жоқ мені әділлөтті бағаламады және де мені

толықтай ынталандырмайды деп жауап берді. Ал ҚазҰМУ-дың жұмыскерлеріне де дәл осындағы сұрақтар қойылған болатын. Соның нәтижесі бойынша, ҚазҰМУ-дың оқытушыларының 60%-ы иө өздерін әділетті бағалады және толықтай ынталандырады деп жауап қайтарған болатын. Ал, Нархоз университетінің дәл осы сұрақтарға жауабының нәтижесін 6-суретте көрсетілген.



3-сурет – Нархоз университетінің қызметкерлерінен алынған сауалнама нәтижесі

Ескерту. Авторлармен құрастырылған.

Нархоз университетінің сауалнама нәтижесінде сауалнамага қатысушылардың 65%-ы ОПҚ, 35% қызметкерлер болды. Сізді әділетті бағалады ма? -сұрағына 40%-ы иә, 60%-ы жок әділетті бағаламады деп санайды. Келесі «Қазіргі KPI жүйесі сізді толықтай ынталандырады деп санайсыз ба?» деген сұрақ қойылған болатын. Осы сұраққа 55%-ы иә, 45%-ы жок деп жауап қайтарған болатын.

Сонымен қатар, қызметкерлер сауалнамага жауап беру барысында қолданыстағы KPI жүйесі туралы әртүрлі пікірлерін білдірді.

Соның ішінде, ҚазҰУ-нің қызметкерлерінің пікірлері:

- студенттермен жұмыс жасауға кедергі келтіреді;
- бұл жүйе дұрыс емес;
- менің еңбектімді (мен доцент) жоғары бағалау керек деп санаймын.

ҚазҰМУ-нің оқытушылары бағалау жүйесіне мынандай піркірлерін білдірді:

- жок, ейткені біздің еңбектіміздің көбі есепке алынбайды;
- норма бар, бірақ баллдарымызды төмендетеді;
- университет басшылығынан және КР БжФМ, ДМ-гі тарапынан нормаланбаған жұмыс мөлшері;

– енбекті саралау әділетті жүрмейді, бірақ мені ынталандырады.

Нархоз университетінде айтылған пікірлерге келетін болсак:

- нақты өлшем мен дифференциялау жок;
- иә ынталандырады, бірақ әл де жетілдірулер қажет;
- әрбір атқарған жұмысын баллдық жүйеде бағалау қажет, соның ішінде, жұмыстың күрделілігі мен ауқымдылығы ескерілуі керек;
- тәрбиелік жұмыс ескерілмейді;
- қоғамдық жұмыстарға қатысуым ескерілмейді;
- нысаны толықтай қалыптаспаған.

Сондай-ақ, біз Нархоз университетінде бағалау жүйесіне қандай өзгерістер енгізуі ұсынасыз деген сұраққа мынандай жауаптар алдық:

- мұдделі тұлғалардың қатысуының әділетті бағалау;
- оқытушының шығармашылық еңбектін сапасына қарай бағалау;
- қызметкерлер дәреже бойынша саралануы тиіс;
- қоғамдық жұмыстарға қатысуын бағалау.

Алынған сауалнама нәтижесінде, жұмыскерлердің көпшілігі өздерін әділетті бағаламады және ынталандырмайды деп санайды. Алайда ҚазҰМУ-да бұл жүйені жүзеге асырудығы ҚазҰУ мен Нархоз университетінен қарағанда 3 жылдық тәжірибесі бар болғандықтан, 60%-ы әділетті бағалады, 57%- иә, мені ынталандырады деп жауап берген.

Ал ҚазҰУ мен Нархоз университеттерінде саулнама нәтижесінде бағалау жүйесінің нысаны толық қалыптастағандықтан, жұмыскерлерді канаттандырмайтындығы байқалды.

Жалпы ЖОО-да зерттеу барысында әр университеттегі әртүрлі, бірақ өзара ұқсастығы бар бағалау жүйелері қалыптасқан. Осы жүйе аясында әр университеттегі өз қызметін бағалау үшін көрсеткіштер жүйесін әзірлейді. Әдеттеңідей, ол дәстүрлі бағыт бойынша сараланады: оку-әдістемелік, ғылыми, тәрбие жұмыстары және т.б.

Зерттеу жүргізу барысында Нархоз университетті мен Қазақ ұлттық медицина университеттінің бағалау жүйесіндегі көп ұқсастық бар екендігі байқалды. ҚазҰМУ-да персоналды бағалау жүйесін үш жылдан астам уақыт қолданып келуіне негізделе отырып, біз атальыш университеттің табысты тәжірибесін Нархоз университеттіне қолдану мүмкіндігін анықтау мақсатында, егжей-тегжелі талдау жүргіздік.

Салыстыруда осы екі жоғарғы оку орындарындағы жұмыскерлерді бағалауға байланысты әзірленген нормативтік құжаттарды қарастыру жұмыстары жүргізілмек.

ЖОО-ғы бағалау жүйелерінің енгізіліу мен жүзеге асырылуын зерттеуде ҚазҰУ, ҚазҰМУ және Нархоз университеттінің қызметкерлері мен оқытушыларынан саулнама жүргізу, бағалау жүйесіне байланысты әзірленген нормативтік құжаттарды қарастыру жұмыстары жүргізілді.

Соның нәтижесінде Нархоз университеттінде КРІ жүйесін енгізу және жүзеге асыруында бірнеше проблемалардың бар екендігі айқындалды:

1. Накты сараланған бағыттардың жоқтығы. Көрсеткіштер бағыт бойынша бөлінбеуінің салдарынан, көрсеткіштердің нақты санының белгіленбеуіне алып келген.

2. Көрсеткіштердің нақты санының жоқ болуы, қызметкердің мақсатты әртүрлі дәрежеде қойып, сол мақсатты орындауы. Осыдан, жұмыскерлер арасында түсінбеушілік пен әділетсіздік пайда болды. Мысалы, әр мектеп, әр кафедра ОПК-ы алдына қойған мақсаттары саны жағанан да, дәрежесі жағынан да әртүрлі болды.

3. Қызметкерлердің өздерінің алдына қойған мақсаттары Нархоз университеттінің стратегиялық және тактикалық мақсаттарына жетуіне бағытталмаған.

Нархоз университеттінде КРІ жүйесін енгізу және жүзеге асыруында проблемаларын төмендегі 4-суреттен көрсек болады.



4-сурет – Нархоз университеттінде КРІ жүйесін енгізу және жүзеге асыруындағы проблемалары

КРІ-дың алдағы уақытта тиімді жұмыс істеуі үшін Нархоз университеттінде жүзеге асырылатын көрсеткіштері жайлы жұмыскерлерге алдын-ала ақпарат беру қажет. Ақпарат беру нәтижесінде әрбір жұмыскер өзінің “жақсы жұмыс істеуі” арқылы тек материалдық ынталандыруға ғана емес, сонымен қатар, ол өзінің белгілілігін жетілдіріп, ұйымның дамуына үлесін қосатынын түсінуі қажет [5].

Сонымен қатар, жоғарыда аталған проблемаларды шешу мақсатында біз Нархоз университетіндегі персоналды бағалау жүйесін жетілдірудің 5-суретте көрсетілген бағыттарын ұсынамыз.

I. KPI жүйесіндегі көрсеткіштерді нақты сарапланған бағыттарға бөлу

II. ОПК-нағылыми дәрежесіне байланысты үлгілерін әзірлеу

III. KPI жүйесін автоматтандыру

5-сурет – Нархоз университетіндегі KPI жүйесін жетілдіру бағыттары.

Ескерту. Авторлармен құрастырылған.

I. KPI жүйесіндегі көрсеткіштерді нақты сарапланған бағыттарға болу. Тиімділіктің басты көрсеткіштеріннің үлгісі жалпы түрде жасалғандықтан, көрсеткіштердің нақты санының жоқ болуы мен жұмыскерлердің мақсатты әртүрлі дәрежеде қоюна алып келді. Көрсеткіштерді қызметкерлердің лауазымы мен дәрежесіне қарай стандартты көрсеткіштерді енгізу арқылы туындаған проблеманы шешуге болады деп есептейміз. Стандартты көрсеткіштерді әр бөлімше басшылары өз бөлімше жұмыскерлеріне әзірлеу тиіс. Бірақ біз университеттегі басты қызметті білім берумен байланысты және жұмыскерлерінің басым бөлігі оқытушы- профессорлық құрамы болғандықтан, стандартты көрсеткіштердің үлгісін оқытушы-профессорлық құрамы үшін әзірленуі қажет.

II. ОПК-ны ғылыми дәрежесіне байланысты үлгілерін әзірлеу. Нақты сарапланған бағыттардың жоқ болу проблемасынұйымдағы көрсеткіштер жүйесін декомпозициялау арқылы шешуге болады. Яғни, қолданыстағы бағалау жүйесіндегі көрсеткіштерді жинақтап тәмендегі қызмет бағыттары бойынша бөліп қаратаруды ұсынамыз. Олар:

- оқу-әдістемелік қызмет;
- ғылыми қызмет;
- қәсіби даму;
- тәрбие жұмыстары.

Жоғарыдағы қызмет бағыттары біздің университетте тек қана жалпылама түрде жүзеге асырылады. Біз тек “Қәсіби даму” бағытын қосымша қосуды ұсынып отырмыз. Бұл бағыт 2015-2018 жылғы Таңдаулы KPI стратегиясының 6 тармағына байланысты ОПК-мен бітіруші түлектердің 2018-жылға дейін 50-60%-ы ағылшын тілін игеруіне жағдай жасайды. «Қәсіби даму» бағытына мемлекеттік тілді, яғни қазақ тілін, әлемдік тіл-ағылшын тілін игеруін жүктеу және әр маманың қәсіби біліктілігін көтеру. Аталған қызметтердің бәрі құжаттармен міндетті түрде расталуы қажет.

III. KPI жүйесін автоматтандыру. KPI жүйесі жедел басқару құралы болып табылуы, үйимнің ұзақ мерзімді стратегиясын бөлімшелер мен жұмыскерлердің қысқа мерзімді міндеттері үшін өте маңызды көлістіру механизмін қалыптастырады. Бірақ казіргі бағалау жүйесі басқару механизмі ретінде тек автоматтандырылғаннан кейін болуы мүмкін. Сол үшін біз қолданыстағы бағалау жүйесі жедел және нақты жұмыс істеуі мен жүйені автоматтандыру мақсатында ОПК-ның pps.narkoz.kz, 3 жылдан астам пайдаланылып отырған порталдағы есеп беруімен KPI-ды бірынғай жүйеге келтіруді ұсынамыз.

Осы порталға KPI жүйесін біріктіріп қолданысқа енгізу бізге ең бастысы уақытты тиімді пайдалануга үлкен септігін тигізеді және де қаражатты үнемдеуге мүмкіндік береді. Біз pps.narkoz.kz порталы мен автоматтандырылған KPI жүйесін біріктіру арқылы оқытушылар бағалауға қажетті растаушы құжаттарды екі порталға енгізгеннен гөрі оларды бір порталға енгізген тиімдірек болады. Себебі оқытушылар бағалауға қажетті мәліметтерді есеп беру порталына енгізеді.

Нархоз университетінің персоналды бағалау жүйесін жетілдіру жолдарына KPI-ды персоналдардың лауазымына байланысты стандартты үлгілерін өзірлеу мен енгізу және ОПҚ-ның есеп беру портал базасында KPI-ды автоматтандыру жайлы ұсынысымыз, Нархоз университетіндегі KPI жүйесін жүзеге асырудағы анықталған проблемаларды шешуге, сонымен қатар, университеттің даму стратегиясына жеке жұмыскерлердің көрсеткіштерін байланыстыруды қүшейтуге мүмкіндік береді.

Корытындылай келе, KPI жүйесін енгізу мен өзірлеу еңбекті, уақытты, назарды, қаржылық және қаржылық емес шығынды көп қажет ететін және ұйымды айтартықтай өзгертетін үрдіс. Кез келген жобадағыдай, көрсеткіштер жүйесін енгізуде қызметтің мақсатын анықтауға, уақыт шектеулігі, жұмыскерлердің қызығушылық танытпауы, құжаттардың болмауы және нысаның толық қалыптаспагандығына байланысты қындықтар мен проблемалар қоса жүреді. Нархоз университетінде KPI-ды енгізу мен жүзеге асыруда осындаи проблемалардың бірнешеуіне тап болған. Біз бұл проблемаларды Нархоз университетіндегі ішкі нормативтік құжаттардықараастыру, Алматы қаласы бойынша өзге жорғы оку орнындарындағы бағалау жүйелерімен салыстыру және сол университет жұмыскерлерінен сауалнама жүргізу арқылы анықтадық. Оларды атап ететін болсақ:

1. Накты сараланған бағыттардың жоқтығы.
2. Көрсеткіштердің накты санының жоқ болуы, қызметкердің мақсатты әртүрлі дәрежеде қойып, сол мақсатты орындауы.

3. Қызметкерлердің өздерінің алдына қойған мақсаттары Нархоз университетінің стратегиялық және тактикалық мақсаттарына жетуіне бағытталмagan.

Аталған проблемаларды шешу мақсатында біз келесідей ұсыныстарды ұсынамыз:

- Бағалау жүйелеріндегі көрсеткіштерді сараланған бағыт бойынша, яғни оқу-әдістемелік қызмет, ғылыми қызмет, қосіби даму, тәрбие жұмыстары сияқты қызмет бағыттарына бөліп қарастыруды;

- Қолданыстағы бағалау жүйесінде қызметкерлер мен оқытушылар алдына мақсатты өздері қойды. Соның нәтижесінде, алдына қойған мақсаттарының саны, көлемі мен орындалу курделгі жағынан әртүрлі болды және жұмыскерлер арасында түсінбеушілік пен әділестіздікті туындағы. Туындаған проблеманы шешу үшін, оқытушы-профессорлық құрамына көрсеткіштерді ғылыми дәрежесі бойынша стандартты көрсеткіштерді өзірлеуді ұсындық. Тек ОПҚ-ға ғана стандартты көрсеткіштерді ұсыну себебі, университеттің басты қызметі білім берумен және жұмыскерлерінің басым көпшілігі ОПҚ-ның болуымен байланысты. Ал өзге бөлімше жұмыскерлері үшін көрсеткіштерді сол бөлімше жетекшісінің өзірлеуі.

ӘДЕБИЕТ

- [1] Назарбаев Н.Ә. Ұлт жоспары – «100 нақты қадам» [электрондық ресурс] <http://bnews.kz/>
- [2] Лазовицкий И.Б. KPI (Key performance indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности – [электронный ресурс] / Лазовицкий И.Б. // Бизнес студио. – 2013. – Режим доступа:<http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>, 10.03.2016ж.
- [3] Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің ресми сайты, kaznu.kz/ru, 1.03.2016ж.
- [4] С. Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университетінің ресми сайты, kaznmu.kz, 03.03.2016ж.
- [5] Тенестірілген көрсеткіштер жүйесі. [электрондық ресурс] <http://kpi-monitor.kz/solutions/staff-motivation>, 20.03.2016ж.

REFERENCES

- [1] Nazarbaev N.Ә. Ult Zhosparы – "100 naqty kadam". [Electronic resource] <http://bnews.kz/>
- [2] Lazovitsky I.B. KPI (Key Performance Indicator): The development and application of indicators of the business process. Performance Indicators [electronic resource] / Lazovitsky I.B. // Business Studio. 2013. Access: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>, 10.03.2016zh
- [3] The official website of the Kazakh National University named after Al-Farabi, kaznu.kz/ru, 1.03.2016.
- [4] The official website of the Kazakh National medicine university named after S. Zh. Asfendiyarov, kaznmu.kz, 03.03.2016.
- [5] Тенестірілген көрсеткіштер zhyyesi [electronic resource] <http://kpi-monitor.kz/solutions/staff-motivation>, 20.03.2016.

С. М. Жанбырбаева, А. Б. Зурбаева

Университет Нархоз, Алматы, Казахстан

**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ
В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Аннотация. Рассматриваются проблемы внедрения и использования системы КРІ в высших учебных организациях РК. В работе использованы методы научной абстракции, синтеза, экономического анализа, системный подход, методы анализа информации.

Изучен опыт внедрения и использования системы КРІ в высших учебных заведениях г. Алматы. Для реализации данной цели и определения уровня удовлетворенности системой оценки персонала проведены интервью и анкетирование сотрудников КазНМУ им. С. Ж. Асфендиярова и КазНУ им. аль-Фараби. В связи с тем, что система оценки КазНМУ проводится в течение более трех лет, проведен сравнительный анализ между университетами КазНМУ им. С. Ж. Асфендиярова и Университетом «Нархоз». В результате были определены проблемы и недостатки в системе оценки персонала.

Также в статье представлены пути решения проблем при внедрении и реализации системы КРІ в университете Нархоз: оптимизация и унификация показателей КРІ для ППС и автоматизация учета и оценки.

Ключевые слова: система КРІ, высшее учебное заведение, управление персоналом, оценка персонала.