

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 17. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

Қазір жұмыс түрлері де, олардың орындалуы да жылдам өзгеруде. Сондықтан жұмыстың сипатын, оны орындауға қабілетті қызметкерлерді және жұмыс пен қызметкерлер болашақта қандай болуы керек екенін түсіну менеджерлер үшін өте маңызды. Компанияларда адамдарды басқару процесі Адам ресурстарын басқару деп аталады. Адам ресурстары менеджменті (HRM) – тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған ұйымдағы іс-әрекеттер жиынтығы. Адам ресурстарын басқару (HRM) кешенді және үнемі өзгеріп отыратын ортада жүргізіледі. Ол ортаны маңызды үш бөлікке бөліп қарастыруға болады: стратегиялық маңыздылығы, құқықтық орта және әлеуметтік орта.

Адам ресурстары менеджментінің стратегиялық маңызы

Адам ресурстары – ұйымдағы өнімділік пен бәсекеге қабілеттілік үшін өте маңызды ұйым мүшелері. Адам ресурстары атқаратын қызмет ұйымның барлық дерлік аспектілеріне үлкен әсер етеді. Адам ресурстарын тиімсіз басқару қызметкерлердің жұмыстан кету деңгейін арттырады және фирманың пайдасы мен табысын төмендетеді. Соңғы жылдары HRM-нің ұйым үшін маңызы қарқынды түрде өсіп келеді. Оның артуы құқықтық саладағы күрделі мәселелерден туындады. Адам ресурстарының ұйым үшін маңыздылығын мойындау еңбек өнімділігін арттыру үшін қажет. Оларды тиімсіз басқару өндіріс шығындарын шамадан тыс көбейтіп жібереді. Мысалы, Microsoft компаниясы жоспарланған қысқарту есебінен 5 мың адамды жұмыстан шығаратынын мәлімдеді. Іле-шала бизнесті жандандыруға қажет жаңа адамдарды жұмысқа шақыратыны туралы хабарлама таратты. Мұндай ұқыпты әрі жүйелі әдіс, яғни қажет емес қызметкерлерді жұмыстан шығара отырып, бизнестің көркеюі үшін керек адамдарды жұмысқа шақыру адам ресурстарын басқарудың стратегиялық маңыздылығы тұрғысынан қарастырылады. Шын мәнінде, қазіргі менеджерлер адам ресурстарының атқаратын қызметі фирманың пайдаға қол жеткізуі үшін аса маңызды екенін түсінді. Адам ресурстарын дұрыс жоспарламау өндіріс тиімділігін төмендетеді, фирманың маманды оқыту, сонымен қатар жұмыстан шыққанда төлейтін өтемақы түріндегі шығындары мен моральдық шығындары артады. Талапқа сай жасалмаған еңбекақы жүйесі жақсы жұмыс істейтін қызметкерлердің жұмысқа ынтасын азайтады, жұмыс тартымдылығын төмендетеді және жұмысқа қабылдаудың ескірген тәжірибесін қолдану фирма үшін қымбатқа түсуі мүмкін.

Ірі бизнесте адам ресурстарын басқаруға жауапты тұлға – компанияның вице-президенті және көптеген фирмалар HR стратегиялық дамыту жоспарын жасап, оны фирманың жалпы стратегиялық жоспарына қосады. Кейбір ұйымдарда адам саны 200 ғана болса да, оларда адам ресурстары департаменті қызмет етеді және қызметкерлерді адам ресурстары бойынша менеджер басқарады. HR қызметі бойынша жауапкершілікті департамент пен бөлімдер арасындағы менеджерлер бөліседі.

Адам ресурстары менеджментінің стратегиялық маңызы, адамға деген қарым-қатынастың өзгеруі «Адам капиталы» деген арнайы терминнің қалыптасуына әкелді. Адам капиталы – тиімді жұмыс күшін тарту, жалдау және ынталандыру үшін ұйым тарапынан салынған инвестиция. Қаржы капиталы фирманың қаржы ресурстары мен резервтерін құрайтын көрсеткіш болса, адам капиталы – ұйымға мүше адамдар құндылығының көрсеткіші.

Адам ресурстары менеджментінің (HRM) құқықтық ортасы

Көптеген заңдар жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қатынастарды, әсіресе тең еңбек құқығын қамтамасыз ету, өтемақы және үстемеақы, еңбек қатынастары, денсаулық және қауіпсіздік мәселелеріне қатысты әртүрлі аспектілерді реттейді. Менеджменттің басқа да салалары сияқты, HRM – заңдар мен сот шешімдерінің нысаны. Бұл заңдар және шешімдер адам ресурстары менеджменті қызметінің көптеген саласына әсер етеді. Мысалы, AT&T компаниясы 1964 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңының 7-бөлімін бұзғаны үшін бірнеше миллион доллар айыппұл төледі.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 17. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

Әлеуметтік өзгерістер және адам ресурстары менеджменті

Адам ресурстарын басқару мәселелері арасында құқықтық мәселелерден басқа әлеуметтік өзгерістер де ұйым қызметкерлеріне ықпал ететін факторлар саналады. Біріншіден, көптеген ұйымдар бүгінгі таңда қызметкерлерді уақытша жалдайды. Екіншіден, екі жақтан карьера жасайтын отбасылар саны артты. Ұйымдар осындай ерлі-зайыптыларды іздейді. Сонымен қатар қазір жұмыс істеп жүрген қызметкерінің жұбайына жұмыс беру, ерлі-зайыптыларды оқыту, оларға икемді жұмыс кестесі мен тиімді үстемеақы ұсынуды да қамтуы мүмкін. Қазіргі кезде ерікті жұмысқа жалдану да маңызды мәселе болып тұр. Ерікті жұмысқа жалдану – әдеттегі жұмыс орнымен қамтамасыз ету, бірақ ұйым кез келген себептермен қызметкерді жұмыстан шығарып жібере алады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымда адам ресурстарын басқарудың стратегиялық рөлін анық түсінуі керек.

Менеджерлер ұйымда адам ресурстарын басқару үшін қажет заңдар мен ережелерді анықтап, оларды қысқаша түсіндіріп беруі керек.

Адам ресурстарын басқару саласы бойынша қызметте жаңа қызметкерді жұмысқа алуда сұхбат жүргізсеңіз, жұмысқа алуды реттейтін заңдар жиынтығын өте жақсы білуіңіз керек.

Адам ресурстарын тарту

Адам ресурстарын тарту адам ресурстарын басқарудың маңызды бағыты. Білікті мамандарды тартудағы бастапқы нүкте – жоспарлау. HR жоспарлау жұмысты талдау, еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысына болжам жасаудан тұрады. Ұйым жоғары деңгейде табысқа қол жеткізгісі келсе, адам ресурстарын тартуға аса көңіл бөлуі керек.

Жұмысты талдау – ұйым ішіндегі жұмыс бойынша ақпаратты жүйелі жинақтау процедурасы. Жұмысты талдау жөніндегі ақпарат адам ресурстарын басқару қызметінде қолданылады. Мысалы, жұмыстың мазмұны және оған қойылатын талаптарды білу сәйкесінше қызметкерді таңдағанда, жалақы мөлшерін тағайындағанда қажет.

Адам ресурсына сұраныс пен адам ресурсы ұсынысына болжам жасау

Менеджерлер ұйым ішінде атқарылатын жұмыстардың мазмұнын түсінгеннен кейін болашақта қандай қызметкерлер керек болатынын жоспарлайды. Еңбек ұсынысын болжау екі бөліктен тұрады. Ұйым ішіндегі ұсынысқа, яғни жақын арада ұйымға керек болатын қызметкерлер саны мен жұмыс сипатына болжам жасау және сыртқы ұсынысты, яғни жалпы еңбек нарығындағы жұмысты атқаруға қабілеті бар барлық адамдардың саны мен типін болжау.

Ұйымның жоғарғы буындарында, менеджерлер ерекше адамдар мен лауазымдарды жоспарлауда қолданылатын әдіс – орын ауыстыру кестесі. Орын ауыстыру кестесі – маңызды басқару лауазымдары тізілген кесте. Бұл қызметті кім атқарып жатыр, қанша уақыт ол осы қызметте қалуы мүмкін, жақын арада біліктілігін арттырса кім осы қызметті атқара алады деген сұрақтарға жауап қарастырылады.

Ағымдағы жоспарлау және қызметін өсіруге болатын адамдарды анықтау процесін жеңілдету үшін кейбір ұйымдар қызметкерлер туралы ақпарат жүйесін немесе машықтар тізімін қолданады. Қызметкерлер туралы ақпарат жүйесі немесе машықтар тізімі – әр қызметкердің білімі, тәжірибесі, машықтары, карьералық дамуы туралы ақпарат компьютерге енгізіліп жинақталатын жүйе.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 17. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

Адам ресурстары ұсынысы мен оған сұранысты сәйкестендіру

Болашақ сұранысты және ішкі ұсынысты салыстырғаннан кейін, менеджерлер қанша адам жетіспеуі немесе артық болуы мүмкін деген болжам бойынша жоспар жасай алады.

Қызметкер іздеу

Ұйым жаңа қызметкер керек екенін анықтағаннан кейінгі қадам – қызметкерді табу. Оның бір тәсілі – рекрутинг. Рекрутинг – бос орынға қызметкер тарту процесі. Ішкі рекрутинг – қазіргі жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді жоғарырақ позициядағы бос орынға кандидат ретінде қарастыру. Сыртқы рекрутинг – бос орынға сырттан адам шақыру.

Ішкі рекрутинг аясында айтып өткен фирмаішілік мұндай шешімдер ішкі моральды қалыптастыру және жоғары білікті маманды сақтап қалуға мүмкіндік береді. Кәсіподақпен жұмыс істейтін фирмаларда мұндай ішкі өзгерту кәсіподақпен арада жасалған келісімшарттарда көрсетілуі тиіс. Жоғары лауазым қызметтері үшін қызметкерлер туралы ақпарат жүйесі қажет кандидатты тауып береді немесе менеджерлер ұсынылған кандидаттар арасынан таңдап алады. Ұйымдардың көпшілігі қызметкер іздеуде бүгінгі таңда интернет-байланыс жүйесін белсенді қолдануда. Десек те, Ішкі рекрутингтің кемшілігі – домино әсері, яғни бос орынға ауысқан қызметкердің орнына тағы басқа адам алу керек. Солай жалғасып кете береді. Мысалы, бір ұйымда 195 бос орынға 454 фирмаішілік өзгерту жасалған екен.

Сыртқы рекрутинг айтып өткеніміздей, бос орынға сырттан адам шақыру. Сырттан қызметкер шақыру үшін мынадай әдістер қолданылады: жарнама, әңгімелесу, жұмыспен қамту және кадр агенттіктері, еңбек биржасы, жолдамамен, шақырусыз және алдын ала жазылусыз келгендермен сұхбат. Көптеген фирмалар интернетте жұмысқа шақыру туралы хабарландыру береді. Әрине, менеджер лайық кандидатты таңдап алуы тиіс. Жеке жұмыспен қамту агенттіктері – кеңсе қызметкерлерін және техникалық мамандықтар бойынша қызметкерлерді іздеуде тиімді орын. Газеттер арқылы бос жұмыс орны жөнінде хабарландыру беру негізінде үлкен аудиторияны қамтуға болады.

Ұйымдар рекрутинг жөніндегі шешімнің екі жақты болатынын есте сақтауы қажет: ұйым жұмысқа адам алады, ал ол өз кезегінде жұмыс таңдайды. Мысалы, жұмыссыздық төмен болған, яғни жұмыс іздеп жүрген адам аз болған жағдайда бизнес жаңадан қызметкер алу үшін біраз тер төгуі керек. 1990 жылдардың аяғында, жұмыссыздық 25 жылдық деңгейге дейін төмендегенде, кейбір Sprint, People Soft, Cognex сынды компаниялардың рекрутерлері олармен жұмыс істеу қандай «қызық» болғанын, әсіресе балмұздақ бастаңғылары, караоке конкурстары, софтболл лигалары және тегін фильм түндері туралы еске алды. Бірақ жұмыссыздық артқан кезде яғни көп адам жұмыс іздеп жүргенде, көптеген компанияларға қызметке жалдануды ынталандырудың қымбат тәсілдерін қолданбай-ақ қызметкер алу оңайға түседі. Мысалы, 2008 жылғы экономикалық құлдырау кезінде, компаниялардың көбі қызметкерлерін жұмыстан шығарып немесе жұмыс уақытын қысқартып жатқанда, жұмыс істейтін адам таба алмай отырған компаниялар осылай істеді. Мысалы, Avon компаниясы осы кезді пайдаланып, тікелей сатумен айналысуға қабілетті адамдарды жұмысқа тарту арқылы сатылым көлемі мен тиімділігін айтарлықтай арттырды. Соған қарамастан, компания ең жақсы әлеуетті қызметкерді алса да, ол бір қадам алға жүріп, барлық ұсыныстарды лайықты қарастырып, дұрыс шешім қабылдауға ұмтылуы керек. Лайықсыз адамды жұмысқа алған жағдайда, компанияға келетін зиян төмен дәрежелі қызметкердің жылдық төлемақысынан 3–5 рет артып кетеді. Сондықтан жылына «лайықсыз» адамды 40 мың доллар еңбекақымен жұмысқа алу салдарынан компания кем дегенде 20 мың долларға шығынға батуы мүмкін. Бұл сомаға ол қызметкерді оқыту, кеңес беру, төмен еңбек өнімділігі, шартты бұзу, рекрутинг, орнына жаңа қызметкер алу шығындары кіреді. Ұйым менеджерлері үшін жұмысқа лайықты қызметкерлерді таңдап алу маңызды. Лайық қызметкерді жұмысқа қабылдаудың ең тиімді, жақсы әдістерінің бірі – жұмысты шынайы елестету. Жұмысты шынайы елестету – үміткерге компанияда атқаратын жұмыстың шынайы



көрінісін көрсету. Мысалы, үміткерге бұл қызық немесе мотивациялы жұмыс емес, әдеттегі қарапайым қызмет екенін көрсетіп, менеджерлер үміткерлер арасынан ең жақсысын жұмысқа алады. Қызметкерге сұхбаттасу нәтижесі ұнамай, ол тезірек басқа жұмыс іздей бастауы мүмкін. Компания жұмыс жайын шынайы баяндаса, жұмысқа алынған қызметкер жұмыста ұзақ тұрақтап қалады.

Қызметкерлерді іріктеу

Рекрутинг процесі біраз үміткер жинағаннан кейін, келесі қадам жұмысқа кімді алу керек деген мәселеге тіреледі. Таңдау процесі – үміткерден оның тиімді жұмыс істей алатынын көрсететін ақпаратты сұрату және оны жұмысқа алу. Әрине, компания болашақ еңбек өнімділігін көрсететін факторлар жайында ақпаратты жинай алады. Болашақты болжау құндылығының ақпараттық процесі тексеру деп аталады.

Тексеру – таңдау құралы, жұмысты қаншалықты дұрыс орындайтын деңгейді анықтау. Қызметкерді таңдаудағы бірінші қадам – үміткерге өтініш парағын толтырту. Сауалнама – үміткер жайында толық ақпаратты, яғни оның алдыңғы жұмыс орны, білімі жайында, жұмысқа байланысты басқа да деректерді жинаудың ең тиімді әдістерінің бірі. Өтініш парағындағы мағлұматтар үміткердің әрі қарай өтуге лайықтығын анықтау үшін және үміткермен кездеспей тұрып онымен танысу үшін қолданылады. Өкінішке орай, соңғы жылдары үміткерлердің өтініш парағына жалған ақпарат жазуы және қате деректерді пайдаланып, жұмысқа кіру жағдайлары көбейіп кетті. Мысалы, жүргізілген Сауалнама нәтижесінде 2,6 миллион жұмысқа өтініш берушінің 44%-ы жалған ақпарат толтырғаны анықталған.

Адамның қабілетін, машығын, білімін белгілі бір жұмыспен байланыстырып тестілеу – оның жұмыста табысқа жетер-жетпесін анықтауға көмектеседі. Сонымен қатар тексеру ретінде тест сәйкесінше өңделіп, бағалануы тиіс. Үміткерлердің барлығы тестті бір уақытта және бір ортада өтуі керек. Кәсіпорындар әртүрлі жағдайларға байланысты басқа да сұхбат, бағалау орталықтары сияқты таңдау техникасын қолданады. Көп компания үміткерлерге физикалық емтихан тапсыруды ұсынады. Кейбір кәсіпорындар қауіпсіздікке байланысты арнайы жағдайларда есірткіге тексеру жүргізеді. Мысалы, атом электр стансасына жұмысқа аларда үміткердің есірткі пайдаланатын-пайдаланбайтыны тексеріледі. Қазір кейбір компаниялар үміткердің несиесі бар-жоғына дейін тексереді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер адам ресурстарын жоспарлау, рекрутинг және таңдау процесімен таныс болуы керек.

Таңдау әдістері қажет ақпаратты береді, бірақ менеджерлер еш нәрсе мінсіз емес екенін түсінуі керек.

Рекрутинг және таңдау – екі бағыттағы жол екенін, компаниялар жақсы қызметкерлерді қалай іздесе, қызметкерлер де ең жақсы жұмысты солай іздейтінін ұмытпауымыз керек.

Адам ресурстарын дамыту

Таңдау жүйесінің тиімділігіне қарамастан, қызметкерлерге қызмет бабында дамып, өсу үшін, қосымша білім алу қажеттігі туындайды. Қосымша білімнің тиімділігін бағалап, кері байланыс орнату керек.

Дамыту – менеджерлер мен мамандарды қазіргі және келешек жұмысы аясында оқытып, оларға қажет дағдылар мен машықтарды меңгерту.

Тренинг – адам ресурстары менеджментінде операциялық және техникалық қызметкерлерге, олардың өз жұмысын атқаруын үйрету. Көптеген компаниялар өз менеджерлері мен



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 17. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

қызметкерлеріне арналған тұрақты оқыту бағдарламаларын ұсынады. Мысалы, IBM жылына оқу бағдарламаларына 750 млн доллар жұмсайды және бағдарлама бойынша қызметкерлерді үйрету үшін жауап беретін вице-президенті бар. Америкалық компаниялар жыл сайын қызметкерлерін жұмыс орынан тыс жерде оқыту бағдарламаларына 70 млрд доллар жұмсайды. Бұл сомаға бағдарламаға қатысатын қызметкерлердің жалақысы мен үстемеақысы кірмейді.

Оқу қажеттігін бағалау

Оқу бағдарламасын жоспарлаудағы алғашқы қадам – қажеттіліктерді анықтау. Мысалы, қызметкерлер өз жұмысын атқару үшін машинаны қолдануды білмесе, әрине, оны үйрету қажеттігі анық белгілі. Енді бір жағынан, қызметкерлер тобы дұрыс жұмыс атқармаса, онда үйрету керектігі туындамайды. Оқу бағдарламаларын жасаған кезде, менеджер дәл және өлшемді мақсат қоюы, яғни қай қызметкерлер оқытуды қажет ететінін нақты анықтауы қажет. Менеджерлер оқыту аяқталғанда бағдарламаны бағалауды жоспарлауы тиіс. Оқыту процесін басқару оның тиімділігін арттыруға септігін тигізе алады. Оқу бағдарламалары жақсы ойластырылса және дұрыс орындалса, компанияға да, қызметкерге де пайда әкеледі. Кешенді процестерді ұстану менеджерлерге оқыту бағдарламасының мақсаттарына сай болуға көмектеседі.

Ортақ оқыту әдістері

Оқыту мен дамытудың көптеген әдістері бар. Әдісті таңдау көптеген түсініктерге байланысты болады, бірақ ең маңыздысы – оқытудың мазмұны. Оқыту мазмұны нақты материал, мысалы, компанияның ережелері немесе формаларды қалай толтыру керегі жөнінде түсініктемелер болғанда, оқу қабілеті, бағдарламалау және дәрістер жақсы жұмыс істейді. Бірақ оқыту мазмұны тұлғааралық немесе топтық шешімдерге байланысты болса, онда компаниялар тұлғааралық қарым-қатынасты қолдана алатын, яғни рөлдік ойындар немесе дискуссиялық топтар сынды әдістерді пайдалануы керек.

Онлайн оқыту да соңғы кезде танымал әдістердің біріне айналып келеді. Мұндай әдістер оқу контенті мен қатысушыларды бақылауға, оларға ауыспалы график орнатуға және көлік шығындарын азайтуға көмектеседі. Үлкен компаниялар өздерінің дербес оқу орындарын құра бастады, оларды корпоратив университеттер деп те атады. McDonald's бірінші рет өзінің Гамбургер университетін Иллинойс штатында құрды. Компанияда оқытылып жатқан барлық менеджерлер оқу бағдарламасына міндетті түрде қатысады, онда олар гамбургерді қалай дайындап, клиентке қалай жақсы қызмет көрсету керек екенін үйретеді. In-N-Out Burger атты гамбургер желісінің де осындай, In-N-Out University деп аталатын оқу орны бар.

Оқытуды бағалау

Оқыту және дамыту бағдарламалары әрдайым бағалануы керек. Қатысушылар оқу барысында көп нәрсе үйрендік және ұнады деп айтуы мүмкін, бірақ шын мәнісіндегі қорытындыны оқудан кейін олардың жұмысы жақсарған-жақсармағанынан көруге болады.

Өнімділікті бағалау

Қызметкерлер оқытылып, жұмысқа алынғаннан кейін менеджерлердің келесі қарастыратын мәселесі – олардың жұмысын бағалау. Өнімділікті бағалау – қызметкерлер атқаратын жұмыстың дұрыстығының көрсеткіші. Әдетте компанияларда қолданылатын екі негізгі бағалау әдісі бар, олар – объектив және субъектив әдіс. Объектив көрсеткіштерге нақты өнім



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 17. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

көлемін есептеп шығару жылдамдығы, доллармен есептегенде сатылым көлемі және өңделген ұсыныстар саны жатады. Субъектив әдіс, соның ішінде деңгейлеу және рейтинг әдістері – өнімділікті өлшеудің көп тараған түрі. Деңгейлеуден қызметкерлерді бір-бірімен салыстырып, ең үздігі мен ең нашарына бөледі. Деңгейлеудің біраз кемшіліктері бар. Үлкен топтар үшін рейтинг құру өте қиын, өйткені кейбір жеке адамдарды бір-бірінен нақты ажырату оңайға түспейді. Әртүрлі жұмыс топтарындағы адамдарды салыстыру да мүмкін емес.

Мінез-құлық рейтинг шкаласы (BARS) – күрделі бағалау әдісі. Супервайзерлер мінез-құлыққа сәйкес рейтинг шкалаларын құрады. Мінез-құлық рейтинг шкаласы – стандарт рейтинг шкалаларының шектеулерінен өтуге көмектеседі. Әр нүкте қызметкердің мінез-құлығымен бірге жүреді. Өнімділікті бағалаудағы қызық әдіс 360 градус кері байланыс деп аталады. 360 градус кері байланыс – менеджерлердің жұмысын басшылықтың, қатарластары және қарамағындағылар бағалауы. Әрине, мұндай жүйе көп уақыт жұмсауды талап етеді, оның үстіне жұмыс орнында үрей мен сенімсіздік тудырмау үшін барынша дұрыс өңделуі тиіс.

Қызметкер жұмысына пікір айту

Өнімділікті бағалудың ең соңғы қадамы – қызметкерлермен тиімділік жөнінде пікір алмасу. Әдетте ол бағаланып отырған адам мен оның бастығы арасындағы жеке кездесу үстінде жасалады. Талқылау қандай баға қойылғаны және оны болашақта қалай жақсарту керек екені нақты деректерге сүйенуі тиіс. Сұрақ қоя отырып, сұхбат өткізу оңай емес. Кейбір менеджерлерге бұл мәселе ыңғайсыз, өйткені кері байланыс жағымсыз нәтиже беруі мүмкін. Бұл орайда тренинг-менеджерлер кері байланыс үшін тиімді сұхбат өткізуге көмектесе алады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер қызметкерлерді оқыту-үйрету және өнімділігін арттыру үшін кең тараған әдістермен таныс болуы тиіс.

Барлық менеджерлер оқыту мен дамытудың артықшылықтары мен кемшіліктерін түсінуі керек.

Ұйымыңызда қолданылатын қызметкерлер өнімділігін бағалау әдістерінің күшті және әлсіз тұстарын жақсы түсінуіңіз керек.