



HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Адам ресурстарын басқару
деген не?

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Адам ресурстары мен оның тұрақтылығының артықшылығы неде?

Ең алдымен, адам ресурсы көшірге көнбейді. Қазіргі заманда технология мен ақша туралы бұлай сенімді айта алмаймыз. Мысалы, мекемеде мықты мамандар шоғырланса, олар бір-бірін қас-қабағынан ұғып, жұмысқа деген ынтасы зор болып, бір-бірімен тізе қосып жұмыс істей отырып, мекеменің іргесін кеңейте алатындай болды делік. Дәл осындай команданы басқа мекемеде, топ-менеджменттің немесе құрылтайшының пәрменімен жинай алу мүмкін бе? Шындығына келгенде, оңай емес. Тіпті мамандарды өз жағыңызға тартып, осы команданы басқаратын менеджерді немесе адам ресурстарын басқару бөлімшесінің бастығын шақыртып алған күннің өзінде дәл сол команда көрсететін нәтижені қайталай алу мүмкін емес болып жатады.

Екінші жағынан, бүгінгі күні бизнесте дәл осы адам ресурстары жаңа бастамаларды дүниеге әкелетін сирек ресурс болып табылады. Бұл ресурс үшін қоғамда клиенттер ақшасын қиып, осы ресурс үшін тұтынушы ретінде тұрақты келіп тұруға дайын.

Тағы бір маңызды жайт – адам ресурстарына кететін шығын – тауар мен қызмет көрсетудегі өзіндік құнның негізгі бөлігін құрайды. Неге? Ең алдымен, адамдардың білім деңгейі көтерілген, екіншіден, ақпаратқа қол жеткізу қиын емес, сондықтан да жұрт айналада болып жатқан жайттың барлығынан хабардар. Жұмысты жақсы жолға қою үшін арнайы білім мен толыққанды жағдай жасалуы керек. Бұған жұмыс орнының қауіпсіздігі секілді шығындар да кіреді. Бұл қауіпсіздікті қазір тек қызметкер ғана емес тұтынушы да талап етеді. Еңбек дауын реттеуге қазір көп уақыт пен күш керек. Бұл – мекемелердегі адамдарды басқаруда кездесетін және саны артып келе жатқан негізгі және жанама шығындар. Сондықтан да бұл шығындар ерекше қадағаланып, жіті басқарылуы керек.

Жалпы басқару құрылымындағы адамдық ресурстарды басқарудың өзектілігінің тағы бір маңызды мәселесі – бизнес пен мекеменің жаңа орналасатын қызметкерге қоятын талаптарының тым жоғарылығы болып саналады. Бүгінгі күні бір-біріне мүлдем қарама-қайшы құзыреттіліктердің біразы бір адамның бойынан табылуы талап етіледі. Сен өз салаңда кәсіби маман болғаныңмен қатар, қарым-қатынас жасауда өте жұғымды болғаныңды талап етіп қана қоймай, эмоцияңды тізгіндей алатын маман болуыңды да қажет етуі мүмкін. Себебі мекемелердің өмірі бүгінгі күні күнде өзгерістерге толы. Аяқ асты стресс, күтпеген жағдай кездеседі. Ал салқынқанды қызметкер осы жағдайдың барлығында дайын болып, мекеменің қалыпты тіршілік ырғағын бұзбауы керек. Мұнымен қатар, сіз бен біздің бәсекелестеріміз елде ғана емес, халықаралық деңгейде де көз тігіп отыр. Сондықтан да құзыреттіліктің бағалануы ұлттық қоғамдастық пен ұлттық нарық аясынан шығып кетіп жатады.

Сөз етіп, сізбен бірге танысуды жоспарлап отырған дүниеміздің ерекше өзектілігінің түйіні – адам ресурстарының өзінің қарқынды дамуында. 5–10 жыл бұрын ыңғайлы болған әдістер болашақ 5–10 жылда да тиімді болады деп ойлау қателік болар еді. Бұл – ұйымдастыру жұмыстарының технологиялануы мен өндірістік үдерістердің цифрландырылуы ғана емес қазіргі жастардың бойындағы өзгерістерге де қатысты, яғни қазіргі жастар туралы әңгіме қозғаған кезде – менің қатарыма өзімнен кейінгі ерекше буын келгенін де айтуым керек. Олар қазіргі жұмыс орнына өз мәдениетін, түсінігі мен құндылықтарын, мінез бен жетістіктерді ала келді, яғни біздің желкемізде мүлдем басқа үшінші буын да тіреліп тұр. Олар виртуалды әлемде өзін суға жүзген балықтай сезінеді. Сондықтан да бізге осы үшінші буынның өмір сүру салтын білмегендік, олардың жетістігі, қуанышы неде екенін білмеу қиынға соғады. 20 жастағы немесе одан да жас ұрпақ оқу орындарында, кәсіби білім беру орындарында жүр. Ендеше бір-екі жылдан соң олар біздің мекемелерге келіп, қатарымызға тұра бастайды деген сөз. Қысқаша айтқанда, біздің бетпе-бет келетін жағдайларымыз оңай шайқас емес.

Осы дәрістің негізіне арқау болған оқулықтың авторына тоқтала кетсек. Кітап авторы – Ник Уиллтон. Англияның Бристол қаласындағы Батыс Англия университетінің іскерлік және құқық факультетінің академиялық директоры. Адам ресурстарын басқару кафедрасының аға оқытушысы, CIPD және Білім беру академиясының құрметті мүшесі. Адам ресурстарын басқару, адам ресурстарын дамыту, еңбек социологиясы және халық-аралық менеджмент бойынша курстар жүргізеді. Зерттеудегі қазіргі қызығушылығы – түлектерді жұмысқа орналастыру, жоғары білім беру мен еңбек нарығы арасындағы қатынастар және мансаптың өзгеретін



сипаты. Бұл зерттеу тақырыбы Еуропада ғана емес, сонымен бірге Қазақстан үшін де аса қызықты екеніне дау жоқ.

Адам ресурстарын басқаруға – жұмысқа орналастыру, кандидаттарды іріктеу, жобалау жұмыстарын жүргізу, персоналды бағалау және марапаттау, оқыту және дамыту үшін басқару қызметінің барлық түрлері кіреді. Басқаша айтқанда, қызметкер мен ұйым арасындағы қарым-қатынасты анықтайтын және реттейтін тиісті саясатты, процедураларды, бағдарламаларды, ережелерді әзірлеу және қолдану философиясы – адам ресурстарын басқару философиясына кіреді. Кейде «персоналды басқару» атты дәстүрлі анықтамамен салыстырғанда, «HRM» термині халықты басқарудың неғұрлым тиімді және этикалық тәсілдері мен тәжірибесін пайдалануды қарастырады. Қызметкерлерді басқарудағы осындай «этикалық», «жұмсақ» тәсілдерді қолдану – адамдардың ұйым мен бизнестің ортақ мақсаттарына едәуір тартылып, адал қызмет етуіне алып келуі керек.



Бұл суреттен сіздер тәртіп, қызмет саласындағы дамудың эволюциясын немесе қызметкерлерді басқарудың функционалдық бағытын дамытудың үш ірі кезеңге бөлінгенін көресіз. Біріншісі шартты түрде ХХ ғасырда 20–70-ші жылдарға дейін деп есептеуге болады. Ол кезде қызметкерлерді басқару желілік басшылардың жұмысын қолдаумен айналысты, бұл жұмыс менеджмент жүйесінің шеткі аймағында болды және ұйымдық мәртебесі өте төмен еді. 1980–1990 жылдары қызметкерлерді басқарудың рөлі өзгерді, адамның басқаруындағы стратегиялық амбициялар дамып, адамдардың басқаруында инновациялық формалар пайда болды. ХХІ ғасыр мен ХХ ғасырдың соңғы жылдарында адам ресурстарын басқаруда стратегиялық деңгейде әріптестік қатынас деп санайтын маңызды өзгерістер келді. Компанияның стратегиясын әзірлеуге және құндылықтарды құруда адами ресурстарды басқару үлесін мол екені мойындала басталды.

Адам ресурстарын басқарудың мақсаты – қазіргі заманғы көзқарас. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты ретінде өнімділіктің артуын атасам, бұған кейбір өндіріс менеджерлері немесе операциялық менеджерлер тарапынан таңданан тыс туып, тіпті жеккөрушілік байқалуы мүмкін. Өйткені ең алдымен, өнімділік өндірістің ауқымымен басқарылады және бұл шешім бірқалыпты операциялық басқаруды білдіреді, бірақ бұл адам ресурстарын басқару деген сөз емес. Еңбектің жоғары өнімділігіне қол жеткізуде қызметкерлерді басқарудың рөлі қандай? Өнімділіктің классикалық формуласын еске түсірсек, онда біз өндірілетін өнімнің өзіндік құны осы өнімдерді өндіру шығындарына шағылатынын түсінеміз, яғни қаражат пен кірістер өзіндік құнға бөлінеді. Ендеше кіріс неден құралады? Ол тек өндірістің ауқымымен ғана байланысты емес. Ол сапаға да қатысты. Өнім мен қызметтің сапасы қаншалықты жоғары болса, біздің нарықта ұсынатын бағамыздың құны да жоғары болмақ. Ал сапа дегеніміз не? Сапа дегеніміз – өнімді немесе қызмет көрсетуді қажет ететін клиенттің субъективті пікірі. Сондықтан да қазіргі талаптар мен клиенттердің осы талаптарының әртүрлі түсініктерін ұғу кезінде барлық қызметкерлер үлкен рөл атқара алады. Бізге өз адамдарымыз қажет. Өйткені



нақты клиенттердің немесе әлеуетті клиенттердің қалауын және оның қалай өзгеретіні туралы ақпаратты өз адамдарымыз арқылы алу оңайырақ. Егер өз адамдарымыз күнделікті жұмысын атқару барысында сыртқы ортадан келетін ақпаратты бақылау, жинау, талдаумен айналысып, біздің тұтынушыларымыз нені қалайды, талғамы қандай, олар қандай өнімді жақтырмайды деген сұрақтарға жауап таба білсе, біз жұмысымыздың сапасын жақсарту аламыз, яғни компаниядағы менеджмент түсінігі, жалпы сапа қай жаққа қарай өзгеруі керек екенін білетін боламыз. Сондықтан нарыққа шығарылатын өнімдердің құнын арттыру оңай, тезірек және тиімдірек шешілетін болады.

Екінші жағынан, біз өндіріс шығындарын азайта алсақ – сол қалпындағы, өзгермеген өнім көлемін бере отырып, еңбек қарқынын арттыра аламыз. Бұл жерде де қызметкерлермен жұмыс істеу қайта алға шығады. Неге? Себебі көпшілік білетін жапон әдісі бойынша (ал жапондықтар өндірістік үдерістер мен сапаны қамтамасыз етудің үздік ұйымдастырушылары, ол бүгін бүкіл әлемде мойындалған) бүгінгі күні күнделікті жұмыс істеп жүрген адамдардың қолымен үдерістерді оңтайландыру және шығынды азайту жолдарын анықтау оңайғ яғни егер бір қызметкер күнделікті бір жолмен жүретін болса, ол жолда қандай кедір-бұдыр, шоқалақтар бар екенін біліп алады. Оған үнемі көңіл аударып, жаттап алады. Енді ол қызметкердің басты міндеті – сізге келіп сол мәселе туралы мәлімдеу қалады. Мүмкін ол кедергі келтірмес үшін жағдайды жақсартуға жақсы ұсыныстар айтуы мүмкін. Осылайша өз адамдарымыз күнделікті қызметінде ертең осы жұмысты қалай жылдамдатып, сапасын арттырып, құнын азайтуды ойлап жүретін болады. Сол мақсатта бізге идеясын алып келетін болады. Одан өндірісті оңтайландыру мен жұмыстың өнімділігі арта түсетін болады.

Адам ресурстарын басқарудағы келесі қадам – еңбек сапасын арттыру. Біз сіздермен еңбек ету барысындағы сапаны ауызға алар болсақ, ең алдымен материалды, өндірістегі, материалды емес, әлеуметтік және мәдени еңбек бөлінісі маманға кәсіби қызметі барысында кедергі келтірмей, жоғары нәтиже көрсетуге мүмкіндік беруі керек. Егер қызметкердің айналасында барлық жағдай жасалған болса ол өз мүмкіндігін ашып көрсете алады. Олай болған жағдайда еңбекке жағдай жасауды жақсы жүзеге асыра алдық деген сөз.

Заң бойынша міндет ретінде адам ресурстарын басқарумен айналысатын адамдардың алдында үшінші үлкен міндет тұр. Себебі адам – компанияның ең маңызды ресурсы ғана емес, ең қауіпті де ресурсы болып отыр. Бұл ресурс өз құқын өте табанды түрде қорғай алатын болуы мүмкін. Біздің міндетіміз – біздің қызметкерлер «компания біздің құқымызды бұзып жатыр», «әділ жағдайда еңбек етіп жүрген жоқпыз» деген сияқты ойлардан аулақ болуын қамтамасыз ету. Себебі егер осындай шешім қабылдана қалған жағдайда қазіргі замандағы адамдар сотқа емін-еркін беріп, мемлекет алдына жағдайды шешіп беру жайында мәселені еш іркілместен қоя алады. Қазақстандағы қазіргі статистика бойынша еңбек дауының 80% жұмыскердің пайдасына шешіледі. Оған объективті-субъективті себептер де бар.

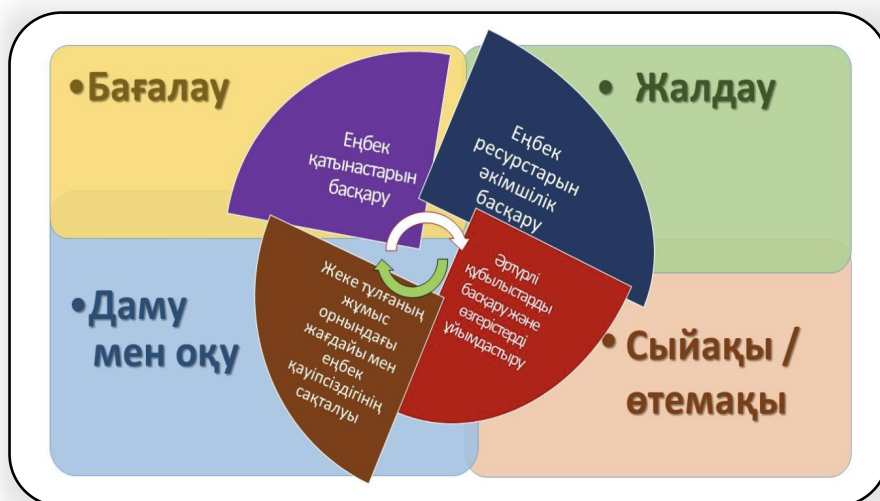
Жұмыс күшінің икемділігін қамтамасыз ету. Бұл мақсат – бізде кез келген уақытта, қалаған кезімізде өзіміздің қолайымызға жағатын адамдарымыз болуы керек деген пікір айналасында өрбиді. Біз сізбен бірге тиімсіз еңбек ресурстарына шығын шығармаймыз, яғни біз компанияға жұмыс істемейтін, компанияға ақша әкеліп, пайда түсірмейтін адамға ақша төлемейміз. Бұған қалай қол жеткізе аламыз? Алдымен бұл – нағыз кәсібилердің жұмысы. Тағы да жапон әдісіне жүгінетін болсақ, жапонның автокөлік компанияларын мысалға алуға болады. Олар өте икемді, клиенттің ыңғайына оңай жығылатын болып келеді. Олар компания үшін алдын ала белгісіз болған көлемдегі өнімді мерзімінен кешіктірмей шығара қоюға қажетті адам күшін қалай тез таба қояды? Ойламаған жерден болатын жағдай, бірақ өте жағымды жағдай әрине. Зерттей келсек, жапон компанияларының құрылымында ХХ ғасыр соңында тұрақты қызметкерлер саны жұмыс күшінің 20%-ын ғана құрайды екен. Ал қалған 80%-ы аяқ асты өте үлкен көлемде тапсырыс келіп түсе қалған жағдайда ғана шақырылып алынатын қызметкерлер екен. Сол 80%-дың 50%-ы зейнеткерлер мен үй шаруасындағы адамдар. Неліктен жапон автоөндірісі халықтың дәл осы санатына басымдық беріп келгенін білесіздер ме? Себебі бұл санаттағы адамдар компания төлейтін жалақысыз да өмір сүріп жатқан адамдар, яғни зейнеткерлердің негізгі кіріс көзі – зейнетақы, ал үй шаруасындағы әйелдер, оларды асыраушы адам бар болғандықтан үйінде отыр деп есептеледі. Екінші жағынан бұлар – тиісті өлкеде, тиісті жерде тұрақты тұратын, үнемі табыла кететін адамдар. Себебі оларды бұл жерде отбасы мен үй деген



ұғымдар ұстап тұр. Әрі шақыра қойғанда келе алатындай жерде. Олар жастар сияқты саяхаттап немесе жаңа жұмыс, түрлі қызықтарды іздеп кетпейді. Осы мысалдарды келтіре отырып, мен дәл осы әдіс бойынша жұмыс істеуге шақырмаймын, әрине. Себебі КАНБАН технологиясы бір мекемеге қолайлы болғанмен, екінші бір мекеме үшін мүлдем ыңғайсыз болуы мүмкін. Ол жерде тек кәсіби жұмыс күші керек болып, шығармашылық, сыни пайымды, зияткерлік еңбек адамдары ғана істейтін жұмыс болуы ықтимал немесе ол адамдар мүлдем басқа бағыттағы өндіріс ісіне маманданған болып шығуы мүмкін (басқа стратегия бойынша жұмыс істеуі мүмкін).

Бұл жағынан алғанда әр компанияға өз стратегиясын іздегені жөн. Ал біз сіздермен тек жұмыс күшінің саны жағында айттық. Ал бұл мәселеде сапалы жұмыс күші деген де тұстар бар екенін естен шығармау керек.

Бәсекеге қабілеттіліктегі жетістік. Адам ресурсы – ең сенімді, көшірмесін жасап алу мүмкін емес ресурс болып саналады. Біз бәсекелес ретінде қарастыратын басқа компаниялар көшіріп алуда үлкен қиындық туып, ал өз жұмысымызда жақсы нәтиже көрсетіп, тиімді болып шыққаны керек. Алдарыңызда адам ресурстарын басқарудағы 5 мақсат. Өз компанияңыздың тәжірибесіне көз сала отырып, өзіңізге және әріптестеріңізге «Біздің адам ресурстарын басқару жүйеміз қаншалықты жақсы жұмыс істейді?» деп сұрақ қоятын кез келіп тұр. Бұл суреттен қызметкерлерді және адам ресурстарын басқару қызметін негізгі жүйелер мен функциялар бойынша 4 бөлікке бөліп қарастырмақпыз.



Бұл: бағалау, жалдау, сыйақы немесе өтемақы, даму мен оқу, яғни сары, жасыл, күлгін көк шаршыда негізі бағыттар, шағын жүйелер мен функциялар көрсетілген. Суреттің ортасындағы (дөңгелек ішіндегі барлық фрагменттер өз орнынан қозғалып, ішкі бөлікте айналымға келіп тұр) – әр функцияны кесіп өтетін үдерістер. Негізгі 4 функция мен шағын жүйелерді кесіп өтетін ол үдерістерге жалдау кезінде туындайтын және қызметкерлердің оқу және дамуы барысында, қызметі мен құзыретіне баға беру кезінде жалғасатын еңбек қатынасын басқару кіреді.

Адам ресурстарын әкімшілік басқару жағында да осыны айтсақ болады. Әкімшілік басқару түрлілік пен ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару сияқты 4 шағын жүйені қамтиды. Себебі мекеменің өзгерістері адам ресурстарының жалдау, сыйақы беру оқыту және бағалау секілді ішкі құрылымында ғана емес, компанияның өндірістік қызметі мен басқа да тұстарында туындауы мүмкін. Жеке тұлғаның жұмыс орнындағы жағдайы мен еңбек қауіпсіздігінің сақталуы – осы төрт шағын жүйеде бақылауға болатын тағы бір тұс болып саналады. Сондықтан осы кестеде шартты-кестелік, әртүрлі қызмет түрлері бойынша адам ресурстарын басқару жетістігін көрсету керек. Біз осы кесте арқылы әдетте ішінде өзіне қатысты үдерістері бар 4 шағын жүйе қарастырылатынын айтқымыз келді.

Адам ресурстарын басқару бөліміндегі мамандардың рөлі қандай? Олар мекеменің мақсатына жету жолында желілік менеджерлерге көмектесіп, кеңес береді. АРБ бөлімшелері мен желілік менеджерлер арасында рөлдерді бөлуде елдер арасында айырмашылық бар



екенін растайтын кейбір еуропалық зерттеулердің нәтижелерін келтіргім келеді. Мысалы Ұлыбритания мен Ирландияда кадр мамандары қызметкерлермен тікелей жұмыс істейді. 2003 жылдан бергі зерттеулерге сүйенсек, басқа еуропалық елдерге қарағанда әлдеқайда беделге ие. Финляндия мен Данияда керісінше. Дәстүр бойынша, желілік менеджерлер қызметкерлерді басқару бойынша үлкен беделге ие болды және үлкен жауапкершілікті кадр қызметкерлерімен тең көтереді. Адам ресурстарын басқару жұмыстары желілік басшылар мен кадр мамандары арасында бөліске түсетінін ескере отырып, «Сол кадрлық қызметкерлердің жұмысы не?» деген сұраққа жауап іздеп көрейік. Бірінші рөл – операциялық, басқару және стратегиялық деңгейде жүзеге асатын бизнес-рөл. Операциялық – кадрлық қызметтер біздің мекемедегі жеке тұлғамен, қатардағы қызметкермен тікелей жұмыс істейтін кез. Бизнес-рөлдің басқарушылық деңгейі – өзара қарым-қатынастар жүйесі мен процедуралар жасап, жүзеге асырумен айналысуды айтамыз. Біздің жұмысымыздың нәтижесі біздің белгілі бір адамға өзара қарым-қатынасымызды емес, барша қызметкерлер мен қызметкерлердің барлық санатына деген қарым-қатынасымызды сипаттайды. Стратегиялық деңгей «Адам ресурстары ұйымы компанияны оның стратегиясы, негізгі бизнес-мақсаттар жолында қалай қолдауы керек?» деген сұраққа жауап іздейік. Бұл бизнес-рөл желілік басшылар құзыретіне осылай өтеді және бүгінде тренд болып саналады.

Кадрлық қызметкерлердің қарауында немесе мойнында қандай міндет қалады? Бұл – көмекші рөл. Кадр мамандары желілік басшылардың құзыретіне кірмейтін белгілі бір деңгейдегі ақпаратқа ие болады. Олар желілік басшылардың кәсіби білім саласына қатысы жоқ немесе бизнес-тәжірибесінде кездесе бермейтін ақпараттарды білуі керек. Қазір жалдаудың қандай техникасы бар? Қақтығыстар болған жағдайда шешу үшін қандай стратегия ұстануға болады, қазіргі кезде, дәл осы елдегі еңбек заңындағы ерекшелік қандай? Дәл осы мәселелер бойынша желілік басшы кадрлық мамандармен кеңесе алады. Кадр мамандары желілік басшылардың осы сұрағына жауап беруге дайын болуы керек.

Мониторингтік рөл. Желілік басшы бір жағынан функционалды мақсаттарға жауап беретін болса (яғни маркетинг пен өндірісті ұйымдастыру бойынша міндеттер мен логистика, қаржы жағы), басшының назары осы бизнес-мақсатқа, ұйымдастыруларға бағытталады. Екінші жағынан, егер ол бүгін қызметкерлер үшін жауап бере отырып, оларды басқарудың қаншалықты тиімді екенін көзбен көре отырып теориядан іс жүзін көреді. Міне, жұмыстың осы бөлігінде сырт көз ретінде екінші адам үдеріске тікелей қатыспай-ақ қашықтан әділ де тәуелсіз бағалай алуы керек.

Инновациялық рөл. Адам ресурстары өте қарқынды дамып келе жатқандықтан, адамды басқару тәжірибесі де жаңарып, дамып тұруы керек. Бұл үшін (бағалауда, іріктеуде, талдауда, басқарма командасының басқа мүшелерін іске қосуда) кадр мамандары жауап береді.

Соңғы рөл – бейімделу. Себебі мекемелер бүгінде VUCA уақытында өмір сүріп жатыр. Тұрақсыздық және өте жылдам және жиі өзгерістер уақытында. Біз ертеңгі күніміз қалай болатынын білмейміз. Сондықтан да қоршаған орта мен мекемеде болатын өзгерістерге дайын болуымыз керек. Психологиялық тұрғыда, яғни «когнитивті» тұрғыда жұртты осы өзгерістерге дайындап, күйзелістен қорғау керек, яғни тиімділікті төмендетіп алудан қорғау керек. Бұл кадр мамандарының тағы бір міндеті. Осымен бүгінгі дәрісімізді аяқтаймын. Келесі дәрісте біз сіздерге HRM «Софт» және «Хард» секілді әдістер жайлы айтатын боламын. Біз шағын және орта компаниялардағы қызметкерлерді басқару ерекшеліктері мен адамдарды басқарудағы заманауи трендердің бірқатары жайлы мағлұмат береміз.