

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

HR басқарудың заманауи
үрдістері

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Алдымен бүкіл әлемдегі адами ресурстарды басқару саласында болып жатқан және сала сарапшылары болжап отырған стандартты өзгерістердің жалпы тізімімен таныстырып өтейін. Мен оларды екі топқа бөлдім: біріншісі – жалпы үрдістер, олар әлдеқашаннан бері байқалып келеді және бұл өзгерістердің кеңінен тарап, ауқымды жүзеге асып келе жатқанымен сарапшылардың көпшілігі келіседі. Ал оның екінші бөлігі – 2016–2017 жылдардың үрдістері. Бұл үрдістерді сарапшылар, оның ішінде The HR Trend Institute институтының сарапшылары алдын-ала болжап қойған еді.

HR-дағы заманауи үрдістер



- Еңбектің интернет- нарығы, таланттар іздестіру базасы – бүкіл әлем
- ICT және HR үдерістерін технологияландыру: e-learning, e-HR, бейне-сұхбат, әлеуметтік желілер, түрлі деректер базалары, мобильдік қосымшалар, үміткерлерге баға беруде жасанды парасаттарды пайдалану (мысалы, Personality Insights) және тағы басқа

Жалпы үрдістерден бастасақ: адам ресурстарын басқару жөніндегі жұмыстар қазіргі таңда қандай өзгерістерге ұшырауда? Біріншіден, бұл жұмыстың мән-мағынасы, құралдары, кейде тіпті тұжырымдамасы, еңбектің интернет-нарығы белсендірек пайдаланыла бастағандықтан өзгереді және таланттар іздестіру базасына бүгінгі күні компанияның орналасқан жері немесе оның қандай да бір мемлекетке қатыстылығына қарамастан, бүкіл әлем елдері айналды.

ICT және HR-үдерістерді технологияландыру – бірнеше онжылдықтар ішінде байқалып келе жатқан екінші айқын үрдіс. ICT дегеніміз – information and communication technologies, яғни ақпараттық және коммуникациялық технологиялар. Сосын, әрине HR-үдерістерін технологияландыру. Әңгіме не туралы болып тұр дейсіз ғой? Біріншіден, бұл электронды немесе қашықтықтан оқыту, e-learning. Бүгінгі таңда еуропалық компаниялар e-HRM, яғни электронды human resource management-тің күнделікті тәжірибеге енгізіліп, тиімді жұмыс істей бастағаны туралы жиі айтып жүр. Бұл: бейне-сұхбат, баға беру және іріктеуде, қызметкерлер жұмысына мониторинг жасауда әлеуметтік желілерді пайдалану, қоғамда ең таралған басқа да сан алуан деректер базасын, мобильдік қосымшаларды пайдалану, үміткерлерді бағалауда жасанды парасатты пайдалану. Айтпақшы, осылардың соңғысы, мамандар пікірлері бойынша, өте тиімді құрал болып табылады. Мысалы, Personality Insights бағдарламасына сәйкес, жеке тұлғаға баға беру, ол адамның өз ойын жеткізу үшін қандай сөздер жиынтығын қолданатынына сүйене отырып, жүзеге асады, яғни біз адамдардан бірдеңе туралы әңгіме құрастыруды сұраймыз, мысалы көрген-білгені мен одан алған әсерін қысқаша әңгімелеп беруін өтінеміз. Ал машина, яғни жасанды парасат, ол адам қолданған сөздер жиынтығына, сөз саптауына, дауыс ырғағына талдау жасайды. Мамандардың айтуынша, бұл тәсіл адамның мінез-құлқын өте дұрыс сипаттайтын көрінеді.

Бүгін атап өткіміз келіп отырған үшінші үрдіс – outsource/HRM міндетінің аутсорсы. Outsource/аутсорс терминін біз өзіміз үшін үйреншікті жұмыстың бір бөлігін дәл осы нақты өнімдер мен қызметтер өндіруге маманданған басқа компанияларға берген жағдайларда пайдаланамыз. Біз бұдан не пайда табамыз? Бұл бізге не береді? Әрине, бұдан біздің басқа компанияларға, міндетімізді аутсорсқа берген компанияларға деген тәуелділігіміз артады. Алайда басқа жағынан қарағанда, бұл жерде біздің өз қызметіміздің сапасын айтарлықтай өсіруді қамтамасыз ету мүмкіндігі пайда болады. Өйткені енді онымен нағыз кәсіби мамандар шұғылдана бастады ғой. Оған қоса, бұл үдерістің ақырғы нәтижесін алып қарайтын болсақ, біз осы арқылы бизнесті жүзеге асыруға жұмсалған ресурстарды үнемдеу мүмкіндігіне ие боламыз. Аутсорсқа нелер беріледі? Менің ойымша, негізінен бұл – рекрутинг, яғни қызметкер



таңдау міндеті. Біздің қазақстандық нарықта рекрутингтік компаниялар әлдеқашаннан бері жұмыс істеп келеді және олардың жұмысымен өз қызметінде өзара әрекеттеспеген ұйым не мекеме табу қиын. Бүгінгі таңда бұл (сондай-ақ) кадрлық есеп немесе әкімшілік ету, яғни басқару. Компанияға жұмыс істейтін барлық адами ресурстардың есебін реттеп, дәйекті түрде жүргізіп отыратын компаниялар бар. Олардың қызметіне оқыту не дамыту да жатуы мүмкін. Немесе ақпараттық қолдау болуы да мүмкін... Жалпы, іс жүзінде, аутсорсқа бүгінгі таңда компаниялар өз қызметінің түрлі саласын тапсыруға тырысады, оның ішінде қызметкерлерді басқару саласы да бар. Пайдалану нәтижелері бойынша аутсорс ұғымына өте жақын тағы бір ерекше құбылыс бар. Ол – адами ресурстарды басқару жөніндегі қызмет көрсетумен айналысатын жалпы орталықтар. Бұл негізінен ірі холдингтік компанияларға, халықаралық корпорацияларға тән жағдай. Олар қандай да бір функцияларын орталықтандырады және сол арқылы өндіріс ауқымының жағымды нәтижесіне қол жеткізеді.

Соңғы оншақты жылдар ішінде жиі айтылып жүрген тағы бір үрдіс еңбектік қарым-қатынасты дараландыру. Ол туралы батыстық сарапшылар не дейді? Оқулық авторы сілтеме жасаған деректермен танысқанға дейін, бұл мен үшін де белгісіз жай болған еді. Жаңа деректерге сүйенсек, Еуропада кәсіподақ мүшелерінің саны соңғы ондаған жылдар ішінде айтарлықтай қысқарып келе жатыр екен. Егер осыдан 20–30 жыл бұрын адамдар, жұмыс берушілер алдындағы құқығын қорғау үшін ұжымдық қорғанышқа арқа сүйейтін болса, қазіргі кезде өз жұмыс берушісімен дербес келісімшарт жасағанды қалайды. Өйткені біз бір-бірімізге ұқсамаймыз, әртүрліміз, біздің мүдделеріміз бен қалауларымыз да әртүрлі, сондықтан бәріміздің талап-тілегімізді қанағаттандыратын еңбек келісімшартының ортақ үлгісін жасап шығару өте күрделі. Ал HR Trend Institute соңғы екі-үш жылда пайда болатын қандай өзгерістерді болжап отыр? Мен сіздерге agile термині таныс деп ойлаймын. Басқару тақырыбы қызықтыратын адамдардың бәрі, бұл терминнің түрлі атқарымдық бағыттарда қолданылып жүргенін байқаған болар. Оның өндірістік менеджмент те, стратегиялық менеджмент те бар. Жалпы agile, басқару жүйесінің стилі және философиясы ретінде, адами ресурстарды басқару жүйесіне тікелей қатысы бар. Agile HRM немесе адами ресурстарды икемді басқару, ең алдымен кадр бөлімі мамандарының санын азайтуды, кадрлармен жұмыс істеу жөніндегі мамандандырылған департаменттерді қысқартуды қарастырады, яғни бұл міндеттерді атқаратын адамдар саны мейлінше аз болады. Ал біз сіздермен бірге өзіміздің бірінші дәрісімізде қызметкерлермен жұмыс істеудің түрлі объективті себептерге байланысты және нақты көрсеткіштер бойынша, күннен-күнге қиындап, күрделеніп келе жатқанын айтқан болатынбыз. Демек, кадрлармен жұмыс істейтін мамандар санын қысқарту салдарынан, қалған қызметкерлерге түсетін салмақ айтарлықтай артады... Бір қарағанда бір-біріне қарама-қайшы құбылыстар секілді. Ал енді осы қарама-қайшылықты agile тәсілдемесі, икемді тәсілдеме көмегімен қалай шешуге болады? Мұндай қарама-қайшылықты шешуге мүмкіндік беретін HR қызметтер, яғни адами ресурстарды басқару жөніндегі департаменттер оны әріптестерді сырттан тарту, яғни қандайда бір жекелеген міндеттерді аутсорсқа тапсыру арқылы шеше алады. Алайда жұмыс сапасы төмендеп кетпес үшін, қызметкерлерді басқару жөніндегі барлық қызметтің үйлесімділігі биік деңгейде болуы үшін, әдетте, кәсіби мамандар, біліктілік санаты аса жоғары әріптестер таңдалады, яғни ол, персоналға қатысты жасалатын жобаға тапсырыстың ерекшелігін тез әрі дұрыс түсіне білетін және оны жылдам, әрі сапалы орындай алатын болуға тиіс. Олар (agile командалар) нақты нәтижелерге мейлінше қысқа мерзімде қол жеткізуге ұмтылады. Сондықтан көбінесе перфикоционизмнен бас тартатыны туралы айтады. Әңгіме не туралы болып тұр дейсіздер ғой? Бұл, HR командалар жұмысының сапасы жалпы жүйелі түрде төмендеп кетуі мүмкін деген сөз емес. Әңгіме мынада, бізде қандай да бір бастама пайда болады да, біз оның өте маңызды және өзекті инновация екенін түсінеміз. Бірақ оған өте мұқият дайындалу үшін, тиісті бағдарламалар әзірлейміз, жазамыз, оны жүзеге асыру тәсілдерін пысықтаймыз, әркімнің атқаратын рөлдерін белгілеп, алдымызда күтіп тұрған қандай да бір қиындықтарды болдауға тырысамыз. Біз мұның бәрін қайта талдаудан өткізіп, кемшіліктерін түзетуге кірісеміз. Алайда көбінесе былай болады: біз адамдарды басқаруға байланысты болашақ қызметімізді құжаттар негізінде сипаттап, бірнеше мәрте пысықтап, құрылымдап, реттеп болған кезде... ол қызметке деген қажеттілік жойылып кетуі мүмкін, яғни бұл бастама енді мүлде өзекті болмай қалады. Арада біршама уақыт өткеннен кейін, дәл осы сәтте тиімді нәтиже әкелмейтін бастамалар, әрине, не кейінге қалдырылады немесе толық өзгеріске ұшыратуды талап етеді.



Бүкіл әлемде байқалып отырған тағы бір үрдіс-жетістіктерді бағалау немесе қызметкерлерге баға беру жүйесін өзгерту. Бұл үрдіс қазақстандық компаниялар үшін аса өзекті және ол туралы мен кейінірек айтамын. Бұл – қызметкерлер үшін аса маңызды, оларды қатты қобалжытып, уайымға салатын үрдіс, өйткені осындай бағалауға әрбір жеке қызметкердің болашақ мансабының өсуі, материалдық жағдайы тікелей тәуелді. Біз бәріміз жетістіктерді басқарудың KPI секілді белгілі жүйелерін білеміз, сондықтан дәстүрлі жүйелерден батыстық компаниялардың бас тарта бастағандарын және оларды өзгертуге тырысатынын айтқым келеді. Оларды түбегейлі өзгерту әзірге ешкімнің қолынан келмейді, өйткені жетістіктерді басқарудың басқа барабар құралдары әлі ойлап табылған жоқ. Дегенмен оларды бұрынғы үйреншікті түрінде қолданбауға тырысады. Ескірген жүйелердің ең басты кемшілігі неде немесе жүйені өзгертіп, мейлінше адекватты және заманауи ету үшін қандай әрекеттер қажет? Мамандардың айтуынша, ең алдымен бағалау жүйесі – сыйақыға қызмет етуден бас тарту қажет, яғни егер біз қызметкерлердің жетістіктерін бағалау нәтижесінде материалдық игіліктер тарата бастайтын немесе басқа да әкімшілік шешімдер қабылдай бастайтын болсақ, олардың бірін қысқартып, бірін қалдырып, тағы бірін басқа жұмысқа ауыстырып, енді бірінің қызметін жоғарылату туралы шешімдер қабылдай бастасақ, онда бұл адамдардың өзін-өзі бағалау сезіміне әсер етіп, жұмыс орынын көрсеткіштерді бұрмалау мен өзара шайқас алаңына айналдырады. Орынсыз бәсекеге, орынсыз бәсекелік іс-әрекетке алып келеді. Жалпы бағалау жүйесінің мақсаты неде? Ең алдымен, бүгінгі күнгі мамандардың айтуынша, жетістіктерді бағалау жүйесі – адамның қазіргіден гөрі қалай жақсырақ жұмыс істей алатыны, алдағы уақытта, келесі жобаны жүзеге асырғанда, өзінің болашақ жұмысында, қазіргіден гөрі тиімдірек болуы үшін қажет ақпарат алу арнасы. Ал тиімді болу деген – қажетті болу деген сөз. Ал бұл үшін кері байланыс қажет және ол өте нақты және объективті болуы керек. Ол адамның жұмысқа деген ынтасын жоймайтын, оларды басшылар алдында жақсы көріну үшін қандай да бір ақталу жолдарын іздеуге, жалған деректер жазуға мәжбүр етпейтіндей болуы керек.

Қызметкерлерді басқарудың жалпы жүйесінде соңғы үш жылда күтіліп отырған үшінші үрдіс, үшінші өзгеріс, гиперпеформерлермен жұмыс істеуді күшейту. Ол әдетте оны орыс тілінде топ-пеформер деп аталып жүр. Алайда біз оқулық авторының терминін сақтап қалғымыз келеді. Ағылшын тілінде олар көбіне гиперпеформерлер сөзін жиі қолданады. Кейбір сарапшылардың бағалауынша, гиперпеформерлер өз жұмысында орташа орындаушымен салыстырғанда бес-он есе артық нәтиже бере алады. Сондықтан компаниялар әдетте: «адамдармен онсыз да жұмыс істеу күрделі. Ал егер бұл өте көп адам еңбек ететін ұжым болса, онда орташа еңбек өнімділігін қамтамасыз ету үшін көп күн салу керек. Олай болса бізге қызметкерлер санын қысқарту қажет шығар? Өйткені адам санын қысқартумен қатар, жалпы ұйымдастырушылық шығындар да қысқарады, яғни «персоналды басқару функциясының өзі тиімдірек болады» деген ұғарымға келеді. Бұл – бүгінгі күнгі кәсіпорындардың талап етіп отырғаны. Оларға бұл халықаралық нарықта, ғаламдық нарықта бәсекеге қабілетті болу үшін ауадай қажет. Көптеген HR жүйелер бүгінгі таңда өз жұмыстары үшін, өз бөлімшелері үшін, өздерінің жұмыс топтары үшін, ең үздік, ең дарынды адамдарды, міндеттерін мүлтіксіз атқаратын және бұл жұмысты өздері үшін күрделі немесе шаршататын үрдіс санамайтын мамандарды табуды көздейді. Нағыз гиперпеформерлер өздеріне тапсырылған міндетті сапалы атқарып ғана қоймай, жұмыс үдерісінен ғанибет алады, өйткені бұл олардың жүрек қалауы, өзін-өзі таныта білу мүмкіндігі, және олар өз еңбектері үшін лайықты өтемақы ала алады. Ал жұмыстан тыс уақытта олар өздеріне компания сыйақы ретінде төлейтін қаражатты жан-жақты даму және жақсы демалу мақсатында жұмсай алады. Таланттармен жұмыс істеу бағдарламаларымен жақсы таныс мамандардың бәрі гиперпеформер табудың аса қиын екенін жақсы түсінеді. Олардың жұмысын ұйымдастыру оңай емес, өйткені олар компанияның дәстүрлі тәжірибесіне, ресімдері мен регламенттеріне сәйкес келмейді. Алайда гиперпеформерді командада сақтап қалу да өте күрделі болып барады, себебі олардың көпшілігі бойындағы даралықты жасырмай, айшықтап көрсетіп тұрады. Өйткені ол адамның – гиперпеформер, аса талантты екенін менеджер ретінде тек сіз ғана біліп қоймасыз ғой. Оның өзі де бұл туралы өте жақсы біледі. Мұндай адамдар өздерінің еңбек нарығындағы құндылығына кәміл сенімді. Сондықтан олардың бойындағы бірегей жетістіктерді, ерекше қабілеттерді сақтап қалу үшін, оларға компаниядағы ұйымдастырушылық үдерістерді лайықтап, қайта құруға туралы келеді.



Олардың тілін табу үшін менеджердің, бастық және жұмыс беруші ретіндегі биік тұғырынан түсіп, өз қызметкерінің тапсырыс берушісіне айналғанда, кәсіби біліктілігі аса жоғары, өте дарынды, іскер қызметкерден, керек десеңіз тіпті, сирек кездесетін дара тұлғадан компания игілігіне жұмсалатын қандай да бір қызмет түрін ала білуі асқан шеберлікті талап етеді. Әрине, басқару қарым-қатынасының жалпы парадигмасын, менеджмент пен қызметкер арасындағы қарым-қатынасты өзгерту оңай емес екені бәрімізге белгілі.

Біздің бүгінгі слайдымызға енгізген соңғы үрдіс – HR тәжірибені оңайлатуға ұмтылумен байланысты үрдіс. Бәлкім бұл бір жағынан HR-ға «қатаң» тәсілдемені сақтап қалу қажеттігі туралы немесе адами ресурстарды басқаруға деген «қатаң» тәсілдемені сақтап қалудың өзектілігі туралы әңгімеге қайта оралу болар. Бұл мәселенің қозғалғалы отырған тақырыпқа қатысы бар екені рас. Өйткені нарықтағы бәсекелестіктің жалпы өсуі және осы бәсекелестіктің жаһандандыру жағдайында және көптеген салаларда мүлде жаңа технологиялық платформаларға және жаңа мүмкіндіктерге өту жағдайында, біз өз қызметіміздің тиімділігі туралы ойлануымыз қажет, яғни біз өндіретін өнімдердің бәрі тек әлемдік нарықтар үшін қолайлы болумен ғана шектелмеу керек. Ол сонымен қатар біздің осы нарықтағы, тіпті басқа елдер нарығындағы бәсекелес компанияларымыздың өндіретін өнімдерінен айтарлықтай арзан болуға тиіс. Сондықтан тәжірибені оңайлату – ақыр аяғында адамдарды басқарумен байланысты қызметті оңтайландыру, демек қызметкерлермен жұмыс істеудегі шығындарды қысқартуға алып келуге тиіс аралық мақсаттардың бірі.

Ал енді, менің сіздер үшін дайындап қойған сұрағыма жауап табу үшін ойланып көріңіздерші:

Сіздің ойыңызша, аталған үрдістердің қайсысын біздің қазақстандық компаниялардан көруге болады? Осы сұраққа жауап беруге бірнеше минут уақыттарыңызды бөлсеңіздер екен. Сіз бейне жазбаны тоқтатып қойып, адами ресурстарды басқару саласында Қазақстан үшін аса өзекті екі немесе үш үрдісті таңдағаннан соң, одан әрі жалғастыруыңызға болады.

Менің қойған сұрағыма жауап іздеп, ойлануға уақыт бөлгендеріңіз үшін рахмет. Енді сіздің өз жауаптарыңыз, жеке пікірлеріңіз бар. Ал қазір мен сіздердің назарларыңызға қазақстандық компанияларда осы мәселелермен шұғылданып жүрген мамандардың жауаптарын ұсынғым келеді: адами ресурстарды басқарудың өзгеріске түсіп жатқан жүйесінің үрдістері туралы олар не ойлайды екен? Олар тарапынан ең алдымен, жетістіктерді бағалау жүйесінің редизайны, яғни жетілдірілуі секілді танымал үрдіс аталды. Рас, Қазақстан жағдайында, ол біршама басқа коннотацияға, біршама басқа мән-мағынаға ие. Өйткені егер батыстық компаниялар бүгінгі таңда дәстүрлі KPI жүйесінен бас тартып, осы үдерісті технологияландырудан, қатаң реттеу мен орталықтандырудан бас тартып жатса, біздің компаниялар керісінше, тек адамдар жұмысының нәтижесін бағалаудың қандай-да бір өлшенетін жүйесін енгізуге немесе олардың құзыреттік модельдеріне сәйкестігіне көбірек назар аударуда. Менің MBA (бағдарламасын) тыңдармандарымның көпшілігі жиі атайтын екінші үрдіс – гиперпеформерлерді іздестіру және іріктеу. Не дегенмен ерекше таланттар тауып, оларды өз компанияңа тарту және сол арқылы еңбек өнімділігінің күрт өсуін қамтамасыз ету идеясы өте тартымды екені сөзсіз. Менеджерлердің ойынша, қызметкерлерді басқарудағы шығындарды қысқартуға алып келетін үрдіс – тәжіриберді оңайлатуға талпыну, қазақстандық басқару тәжірибесіндегі қалаулы үрдістердің бірі. Төртінші үрдіс – HR үдерістерін технологияландырумен байланысты. Рас, бұл жерде жасанды парасатты пайдалануды менің сауалнамама қатысқан менеджерлердің ешқайсы атаған жоқ, бірақ қашықтан бейне-сұхбат алу, скайп-мәслихаттар немесе үміткерлермен скайп-сұхбаттар өткізу секілді техникалық шешімдер, үміткерлер туралы немесе қызметкерлерге қатысты қандай да бір әкімшілік шешімдер қабылдағанда әлеуметтік желілерден алынған ақпараттарды пайдалану, түрлі деректер базаларын кең пайдалану бүгінгі таңда біздің компанияларда қарқынды қолданыла бастады.

Бүгінгі дәріс соңында, мен сіздерге өзі білімдеріңізді тексеріп көру мақсатында бірнеше сұрақтар қойғым келеді. Оларға жауап бере отырып, сіздер осы материалдың игерілу деңгейін анықтай аласыздар. Сонымен, бүгінгі таңда адами ресурстарды басқару ұғымы, жұмыс беруші мен қызметкер арасында қарым-қатынас орнату және ресімдеуге бағытталған басқару қызметінен басқа қандай мән-мағынаға ие? Екінші сұрақ: адами ресурстарды басқарудағы желілік басшының рөлі қандай? Үшінші сұрақ: адами ресурстарды «жұмсақ» басқарудың «қатаң» басқарудан басты айырмашылығы неде? Сонымен, ең соңғы, қорытынды сұрақ: заманауи компанияларда адами ресурстарды басқаруды өзгерту негізінен нені сипаттайды?