



# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Кадр тұрақсыздығын басқару

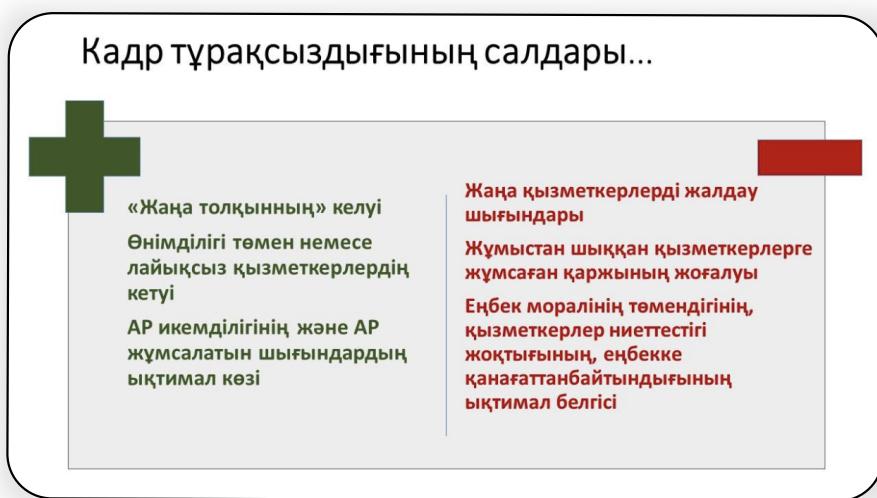
Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



## Кадр тұрақсыздығы

Кадр тұрақсыздығының салдары жаман екені бәрімізге мәлім. 10–15 жыл бұрынғы оқулықтардан басқару ресурстары мақсаттарының бірі – қызметкерлер тұрақсыздығын төмендету болғанын көруге болады. Бірақ бүгін кадр тұрақсыздығының екінші қырын көрсеткім келеді, кадр тұрақсыздығының жағымсыз жақтары ғана емес, сонымен қатар жағымды, функционалдық жақтары да бар.

Мына суреттен компания үшін қосымша тиімділік беріп, жаңа мүмкіндіктер ашатын мәселелердің плюспен таңбаланып тұрғанын көресіздер. Бұл жаңа толқынның келуі, компания үшін өнімділігі төмен немесе құндылықтар жүйесіне лайықсыз қызметкерлердің кетуі. Олар жылдам кетеді. Бұл икемділіктің немесе компанияның қызметкерлерге жұмсайтын шығындарын басқарудың көзі болуы мүмкін.



Егер кадр тұрақсыздығы жүйелі сипатта болса, онда компанияның нашар басқарылатындығының белгісі. Әрине, мұнымен міндетті түрде жұмыс жасау керек. Егер жұмыстан шығарылмай, өз еркімен кету болса, қызметкерлердің кету себебін үлкен 2 топқа бөлуге болады. Олар «тартып алушы» және «итеріп шығарушы» деп аталады. «Тартып алушы» дегеніміз – сыртқы ортаға байланысты себептер. Мұндай себептерге жұмысқа орналасудың тартымды баламалары немесе адам өміріндегі компания ықпал ете алмайтын жеке жағдайлар жатады. Мысалы, отбасымен басқа қалаға қоныс аудару немесе өмірінде жаңа қызығушылықтың пайда болуы және т.с.с.





«Итеріп шығарушы» себептерге ішкі, көп жағдайда ұйымдық себептер жатады. Олар – еңбек ақыға, еңбек жағдайларына немесе қандай да бір ұйымдық факторларға қанағаттанбау. Жұмыс және оның адамға, оның денсаулығы мен көңіл-күйіне әсері. Сондай-ақ жұмысқа деген кәсіби және жеке көзқарасы. Көп жағдайда бізді жағымсыз қарым-қатынас итермелейтіні түсінікті. Сол себепті қызметкерлерді басқару тиімділігі тұрғысынан қарағанда, біз заманауи құралдарды қолданып қана қоймай, сонымен қатар адамдардың жалпы көңіл-күйін қадағалаймыз және әріптестермен міндетті түрде жақсы, адами қарым-қатынаста боламыз. Кезекті сұрақ. Бүгін ол қызметкерлердің тұрақсыздығын басқаруға қатысты.

Кадр тұрақсыздығын қалай басқаруға болады? Сіздерге адамның ұйымнан кетуінің үш ықтимал себебін ұсындым, осы себептердің алдын алу үшін немесе осы себептермен жұмыс істеу үшін ең қолайлы жеке-жеке жол табуларыңызды сұраймын.

**Ұсынылған жауаптар арасынан тұрақсыздық себептерінің алдын алу үшін немесе олармен жұмыс істеу үшін ең қолайлы әдістерді таңдаңыз.**

Еңбекақыға қанағаттанбау

Жұмыс және ұйымдық факторлар

Нашар қарым-қатынас және ұйымдық факторлар

Жауаптары:

- Төлемнің әділ екенін көрсету: еңбек нарығын бақылау, бірізді және түсінікті төлем жүйесі
- Қаржылық емес марапат
- Әлеуметтік топтаманың тату отбасылық құрамдастары
- Бос жұмыс орындары туралы ақпараттық және шынайы хабарландырулар
- Сұхбат барысында үміткермен диалог орнату
- Жаңа келгендерді кәсіби бейімдеу
- Жаңа келгендерді әлеуметтендіру
- Іріктеу үдерісіне және жаңа келгендерді бейімдеуге ұжымды жұмылдыру

Бұл жауаптар суреттің төменгі жағында орналасқан. Олардың жанында «Жауаптар» белгісі бар. Ойланып көріңіздер.

Сұрағымызға қайта оралайық, рұқсат етсеңіздер, мен жауаптарға қатысты пікірімді білдірейін. Егер адамның ұйымнан кетуіне еңбек ақыға қанағаттанбауы себеп болса, мұны шешу үшін ұсынатын жол – қаржылық емес марапат болуы мүмкін. Еңбекақыны адамдардың қалай қабылдайтынын міндетті түрде тексеру керек. Бәрі әділ ме? Себебі бұл өте маңызды. Ұйымның қызметкерге төлеп отырған ақысы шын мәнінде әділ екенін көрсету үшін, үнемі еңбек нарығын бақылап, түсінікті, айқын және бірізді төлем жүйесін қалыптастыру, әрі таныту керек және негізгі қағидаттарды, сондай-ақ белгілі бір жағдайда бұл қағидаттардың қалай қолданылатынын адамдарға түсіндіру керек. Бұл ретте әлеуметтік топтаманың тату отбасылық тиімді құрамдастарының да көмегі зор. Бұл кесімді еңбекақыға қосылатын үстеме ақы, оны компания өзгертпейді, десе де қызметкерлерінің отбасын қамтамасыз етуге деген шығындарын біршама төмендетеді, материалдық жағдайға деген жалпы қанағаттану артады. Егер адамның кетуіне жұмыс және ұйымдық факторлар себеп болса, онда, көңіл бөлетін бірінші мәселеміз – бос жұмыс орны туралы шынайы, ақпараттық хабарламалар болмақ, яғни адам бос жұмыс орнымен танысқанда, жұмысының мәнін, жұмыс жағдайының ерекшеліктерін және т.с.с. білуі керек.



**Еңбекақыға қанағаттанбау**

- Төлемнің әділ екенін көрсету: еңбек нарығын бақылау, бірізді және түсінікті төлем жүйесі
- Қаржылық емес марапат
- Әлеуметтік топтаманың тату отбасылық құрамдастары

**Жұмыс және ұйымдық факторлар**

- Бос жұмыс орындары туралы ақпараттық және шынайы хабарландырулар
- Сұхбат барысында үміткермен диалог орнату
- Жаңа келгендерді кәсіби бейімдеу

**Нашар қарым-қатынас және ұйымдық факторлар**

- Жаңа келгендерді әлеуметтендіру
- Іріктеу үдерісіне және жаңа келгендерді бейімдеуге ұжымды жұмылдыру

Сұхбат барысында үміткермен диалог орнатудың көмегі өте көп. Себебі осы арқылы біз адамның бізге қаншалықты лайықты екенін анықтап қана қоймай, оған да ұйымның өзіне қаншалықты қолайлы екенін түсінуге мүмкіндік береміз немесе белгілі бір уақыттан соң, ол жұмыстың жайсыздығы үшін немесе жұмыстағы қандай-да бір кездейсоқ, жағымсыз факторлар үшін өтемақы талап етеді. Жаңа келгендерді кәсіби бейімдеу қиындықтарды айналып өтуге ықпал етеді. Сонымен қатар жалпы қанағаттанбау деңгейін және жұмыстың алғашқы айларындағы шиеленісті төмендетуге мүмкіндік береді. Егер нашар қарым-қатынас пен ұйымдық факторлар кетуге себеп болса, біріншіден, мұнда жаңа келгендерді әлеуметтендіруге кеңес беруге болады. Мен кәсіби маман ретінде жұмысымды түсініп және компанияның ұйымдық өмірінің қыр-сырын біліп қана қоймай, сонымен қатар адамдармен достасуым керек. Себебі біздің бір-бірімізге деген көзқарасымыз қаншалықты түзу болса, соншалықты біз бір-бірімізге көмектесеміз, жағымсыз шиеленіскен сәттерді жуып-шаямыз. Егер айналамызда бізге деген ниеті түзу жандар болса, өз сәтсіздіктерімізді оңай еңсереміз.

Жаңа келгендерді іріктеуге және бейімдеуге ұжымды жұмылдыру – Калифорниядан, Силикон алқабынан келген жаңа әдіс. Мұнда жобалау тобының қызметкерлерін белгілі бір үміткерді таңдау туралы соңғы шешімді шығаруға жұмылдырады. Нақты осы жобалау тобы үшін қажетті үміткерді таңдауға. Айтқым келетін тағы бір жайт, осы әдісті отандық жұмыс берушілеріміздің де қолданатыны. Мысалы, мұндай тәжірибе BI Group компаниясында бар. Мұнда бригада мүшелері үміткермен келісе алады немесе басқа үміткерді таңдауын өтіне алады.

Жалдау қосалқы жүйесі туралы әңгімемізді жалғастыра отырып, біз қазір сабақтастықты жоспарлау және дарындылармен жұмыс істеу туралы айтпақпыз. Көп емес, бір-екі сөз, себебі дарындылармен жұмыс істеу – қазіргі таңда өте өзекті тақырып болып тұр және оған курсымыздың шеңберінде жеке бөлім арнаймыз. Сабақтастықты жоспарлаудағы және дарындыларды жетілдірудегі мақсатымыз – ұйымдағы негізгі жұмыс орындарында отырған қызметкерлерді жоғалтқан жағдайға жоспар құру. Бұл қызмет бірнеше жекелеген, айталық, үнемі шешіліп отыруы тиіс операциялардан немесе міндеттерден тұратыны түсінікті. Біріншіден, бұл – HiPo аталатын сәйкестендіргіш. High potential. Бұл әлеуеті жоғары адамдар және мұндай адамдармен жеке арнайы жұмысты ұйымдастыру. Себебі біз мұндай адамдардың өз еңбек жолын құру барысында басқа ұйымға кеткенін қаламаймыз. Олардың дарынды екенін және әлеуеті жоғары екенін біз, яғни жұмыс берушілер ғана емес, барлығы біледі. Бұл туралы қызметкерлердің өзі де жақсы біледі. Ол туралы жақын арада басқа ұйымдар да білуі мүмкін

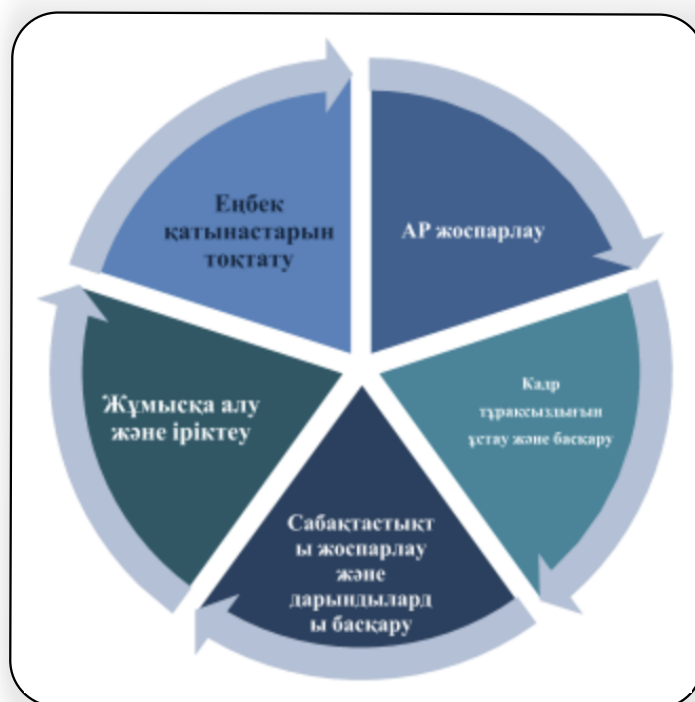


және сол себепті мұндай адамдарға еңбек нарығынан көптеген ұсыныстар келіп түседі. Мұндай адамдармен мүлде басқаша жұмыс істеу керек. Мына суреттен сабақтастықты жоспарлау, сабақтастықты қамтамасыз ету бойынша жұмыс істеу үлкен екі форматта өтетінін көреміз. Олар – Exclusive, эксклюзивті және inclusive, инклюзивті формат.

**СЖДЖ мақсаты:** ұйымдағы негізгі жұмыс орындарында отырған қызметкерлерді жоғалтқан жағдайға жоспар құру.



Эксклюзивті формат ұйымдағы жетекші стратегиялық, стратегиялық маңызды орындарға назар аударады, ал инклюзивті форматтың міндеті ұйымдағы барлық деңгейде дарынды үміткерлердің, адамдардың ағынын немесе пулын қамтамасыз ету, яғни бұл екеуі екі басқа формат. Компаниядағы жағдайға және стратегияға қарай, екеуі де қолданылуы мүмкін. Егер дарындыларды басқару туралы айтар болсақ, мына суреттен, дарындыларды басқару бізге таныс қызметтерден тұратынын анық көреміз. Бұл – бәрімізге таныс және түсінікті – жетістіктерді бағалау, сыйақымен жұмыс істеу, өтемақы төлейтін сыйақы топтамасын құру және алдағы уақытта осы топтамаларды жетілдіру, оқыту және дамыту. Бірақ, дарынды адамдармен жұмыс істегенде, бұл қызмет мүлде басқа сипатқа ие болады, оның өзіндік қырлары бар. Енді жалдау қосалқы жүйесі туралы сөзімізді жалғастырамыз. Жалдау қосалқы жүйесі шеңберінде, ұйымға үміткерлерді тартуға және адам ресурстарымен ұйымды қамтамасыз етуге қатысты қызметіміз бірқатар қызмет түрлерінен тұратынын ұмытпаған боларсыздар.





Біріншіден, бұл төртінші дәрісімізде айтқан адам ресурстарын жоспарлау. Бұл – осы дәрісімізде айтқан кадр тұрақсыздығын және сабақтастықты басқару. Ары қарай, іріктеу және жұмысқа жинау туралы айтамыз. Бұл жалдау қосалқы жүйесі шеңберіндегі қызмет түрі, ол біршама ұзақ болатыны анық. Себебі бұл қызмет көп уақытымызды алады. Бұл қызмет көп шығынды қажет етеді, оның құрылымы жақсы, себебі ол басқарушылар үшін аса маңызды және біз қызметкерлерді жұмысқа жинау және іріктеу туралы 2–3 дәріс айтатын шығармыз. Осы бөлімді қорытындылай келе, біз еңбек қатынастарын тоқтату туралы айтамыз. Ал қазір – қызметкерлерді жалдау туралы айтпақпыз. Жалдау туралы айтқанда, біз жұмысқа жинау және іріктеу сөздерін жиі қолданамыз және сол мағынада айтамыз. Бұл бірыңғай үдеріс пе, әлде қызметкерлерді тартудың дербес кезеңдері ме? Мына суретте мұның не екенін көрсетсек деймін, себебі бұл дербес екі үдеріс.



Өздеріңіз көріп отырғандай, қою түсті шеңберде адамдарды жұмысқа жинау туралы айтамыз, мұнда біз қазіргі және ықтимал бос жұмыс орындарына сәтті үміткерлер пулын құрамыз. Себебі біз, бос жұмыс орны пайда болмай тұрып, адамдарды жинай аламыз. Ал іріктеуді бос жұмыс орны пайда болған соң ғана жүргіземіз.... Іріктеу дегеніміз – іріктелгендер қатарынан ең лайықты үміткерді таңдау. Жалпы бұл қызметтің мақсаты қандай? Ұйымды қажетті уақытта тиісті адамдар санымен қамтамасыз ету. Жұмыстың нашар орындалу мүмкіндігін, кадр тұрақсыздығының мөлшерін және тәртіп бұзушылықты төмендету үшін. Кейіннен «мен мұны орындай алмаймын, ой мен оны ұмытып қалдым, ой мынаны жасай алмай жатырмын» деген сияқты әңгіме туындамауы үшін, яғни біздің міндет – жұмысты орындау табиғи үйлесімді үдеріс болатын және үнемі «құрбандықты» талап етіп, ұйым туралы қандай да бір шағым айтпайтын үміткерді іріктеу.

Жалдаудың екі жолы бар: дәстүрлі жүйелік, мұнда біз адамның жеке мінездемелерін, тәжірибесін, біліктілігін және жеткен жетістіктерін алдын ала белгіленген өлшемдермен салыстырамыз, сондай-ақ орынды бағалаймыз. Бұл өлшемдерді жұмыс сараптамасынан аламыз. Оған қоса, құзыреттілік жолы бар, мұнда біз құзыреттіліктерді анық белгіленген және сарапталған жұмыс нақты үдеріс емес, тұлғалық мінездеменің кең шоғыры ретінде бағалаймыз, мұнда ұйымдық мәнмәтін көп талап етіледі. Енді келесі сұраққа жауап берсек дейміз. Ұйымға қандай адамдар лайықтырақ? Құзыреттіліктер туралы айтқанда, біз қатал, нақты қалыптасқан дағдылар туралы емес, одан да «қатаң құзыреттіліктер» туралы айтамыз. Біз жақсы жұмысқа арналған алғышарттар туралы айтамыз. Иә, кең мағынасында.



### Жұмысқа жалдаудың қандай тәсілі дұрыс?

#### Жүйелік

Жеке мінездемелерді, тәжірибені және жетістіктерді алдын ала бекітілген өлшемдер бойынша орынды бағалау және салыстыру.

? «+» айқындық және үдерістің әділдігі

? «-» дарынды адамдарға емес, жұмыстың статикалық табиғатына назар аудару

#### Құзыреттілік

Құзыреттілікті, белгілі бір ұйымдық мәнмәтінге қажет тұлғалық мінездеменің кең шоғыры ретінде бағалау (дағдылар ғана емес, сонымен қатар тәртібі, құндылықтары, ұстанымдары...)

Адамадарға баса назар аудару

Құзыреттіліктер тізімін және оларды анықтау құралдарын қажет етеді...

Мынадай пікірталас бар: қандай-да бір тәсілдің артықшылығы немесе кемшілігі неде? Жүйелік тәсілге қатысты айтар болсақ, мұның айқындығы мен әділдігі жоғары. Заманауи ұйымдар үшін бұл бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі тұрғысынан қарағанда өте маңызды, әсіресе, Батыста. Ешкімде адамдарға қатысты әділетсіз, кемсітетін шешім қабылданып жатыр деген ой туындамас үшін. Кемшіліктері – бұл дарынды адамдарға емес, жұмыстың статикалық табиғатына басты назар аударылатыны. Себебі дарынды адамдар басқалардан мүлде бөлек. Көп жағдайда, қарапайым, қандай да бір қалыпты шеңберге сыймайды. Сол себепті, сыншылар жүйелік тәсіл бизнестің белгілі бір салаларында адам ресурстарын басқару тәжірибесінен шығып, орнына адамдарға басты назар аударылатын құзыреттілік тәсілі қолданылуда дегенді айтуда.

Құзыреттілік тәсілдің ықтимал кемшіліктері, қиындықтары – оның құзыреттіліктер тізімін, құзыреттіліктердің аса кең тізімін және үміткерлерде осы құзыреттіліктерді анықтау құралдарын талап етуінде. Бұл сұрақты мамандардың талқылауына қарасақ, бұл қарапайым мәселе емес. Егер басқару тәжірибесіне енді ғана кеңінен еніп келе жатқан құзыреттілік тәсілге қарағанда жиі қолданылатын жүйелік тәсілі туралы айтар болсақ – оның үлкен үш кезеңнен тұратынына тоқталуымыз керек.

### Жалдаудың жүйелік үдерісінің кезеңдері

- Жұмыстың құрамы мен табиғаты, жауапкершілік және есеп беру, құрылымдағы орны, қондырғылар және қажетті дағдылар, еңбек шарттары және болжалды нәтиже

- Бақылау және сұхбаттасу, сауалнама жүргізу арқылы

- Төлемді, даму жоспарларын, KPI, басқару шешімдерін түсіндіру үшін

Жұмыстарды талдау

Жұмыстардың сипаттамасы

Бос жұмыс орнын, іріктеу өлшемдерін және еңбек келісім-шартын сипаттауға арналған негіз

Қызмет сипаттамасынан жетістіктер мен жауапкершілік сипаттамасына

- Міндетті талаптар және болжалды мінездеме

- Іріктеудегі субъективизмді төмендету, іріктеудің қолайлы әдістері мен тәсілдерін таңдау, үміткерлерде шынайы үміт қалыптастыру үшін...

Мінсіз қызметкер үлгісін жасау



Бәрі жұмыстарды талдаудан басталады. Біз жұмыстардың құрамы мен табиғатын, жауапкершілікті, есеп берушілікті, құрылымдағы орынды анықтаймыз. Қондырғыларды және осы қондырғылармен жұмыс істеуге қажет дағдыларды, еңбек жағдайын, болжалды нәтижені сипаттаймыз. Жұмыстарды қалай талдаймыз? Көп жағдайда, бақылау, сұхбаттасу және сауалнама жүргізу арқылы. Кімді бақылаймыз? Кіммен сұхбаттасамыз және кімге сауалнама жүргіземіз? Әрине осы жұмысты орындайтын үздік қызметкерлерге. Жұмыстарды талдау нәтижесі қайда қолданылады? Тек жалдау үшін емес. Жұмыстарды талдау нәтижесі төлемдерді негіздеу үшін, адамның даму жоспарын анықтау үшін, KPIs тағайындау үшін және басқару шешімдерін қабылдау үшін, яғни еңбекті талдау нәтижелері алдағы уақытта адамның ұйымдық өміріндегі әртүрлі сатыларда кеңінен қолданылады.

Жұмыстарды талдау нәтижесі жұмыстардың сипаттамасы болып табылады. Бұл құжатта, біз жұмыстарды талдау барысында жасаған барлық қорытынды құрылымды түрде баяндалады. Жұмыстардың сипаттамасы бізге қай уақытта қажет болады? Ол еңбек келісімшартын жасауға немесе үміткерлерді іріктеу өлшемдерін жасауға негіз болады. Жұмыстарды талдау нәтижесінен де және соның нәтижесінде, сипаттамадан да біз мінсіз қызметкер бейнесін ала аламыз және алуға тиіспіз, яғни осы жұмысты сәтті орындайтын қызметкердің үлгісін алуымыз керек. Міндетті талаптарды жасаймыз, оларсыз үміткер жұмысқа кірісе алмайды және жұмысты сәтті орындай алмайды. Сондай-ақ біз, ойымыздағы мінездемені жасаймыз, яғни міндетті болмаса да, адамның қандай-да бір ұқсас міндеттерді сәтті орындауына мүмкіндік беретін мінездемелерді жасаймыз. Мінсіз қызметкер үлгісі не үшін қолданылады? Іріктеу кезіндегі субъективизмді төмендету үшін, іріктеудің саналы әдістері мен амалдарын таңдау үшін және үміткерлерде шынайы үміт қалыптастыру үшін, яғни мінсіз қызметкер үлгісі тек ұйым үшін қажет емес. Ол бізге қарым-қатынас жасауға және үміткерлер өздеріне мұндай жұмыстың қаншалықты қажет екенін, сондай-ақ өздерінің осы жұмысқа қаншалықты лайық екенін дұрыс бағалай алуы үшін, ойымыздағыны үміткерге жеткізу үшін қажет. Біз мінсіз қызметкер бейнесін жасаған соң, үміткерлерді жинауға кірісе аламыз. Жинаудың бір-біріне ұқсамайтын екі көзі бар, олар: ішкі көз және сыртқы көз.

Келесі суретте сіздерге мынадай қоспа әзірледім: ішкі көздер туралы айтқанда, ішкі көздердің артықшылықтарын айтамын.

### **Кадрларды жинау көздері**

#### **Ішкі көздер:**

- «+»: шығынның аздығы, жүргізуге кететін уақытты үнемдеу, ниеттестік, ынталандыру;
- «-»: «ескі буын» қиындықтары

#### **Сыртқы көздер:**

- Жарнама
- Рекрутингтік агенттіктер;
- Кәсіптік оқу орындары (еңбекпен және өндірістік тәжірибемен қамту қызметтері);
- Интернет және әлеуметтік желілер;
- Жұмыс күшінің арнайы топтары

Оларға: қызметкерлерді қызметімен таныстыру шығындары, уақытты үнемдеу, қызметкерлердің ниеттестігі, қызметкерлерді ынталандыру жатады. Сонымен қатар, оның қиын жақтары да бар, олар: ескі буын қиындықтары деп аталады.

Адамдардың қай санатын ішкі көздерге жатқызамыз? Мұнда қазір жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді ғана емес, сонымен қатар компаниямызда бұрын жұмыс істегендерді де осында жатқызамыз. Себебі бұрынғы қызметкерлеріміз бүгінде біздің ойымыздан шығатын болса, олардың бейнесі осы орындағы қызметкердің мінсіз бейнесіне сай болса – неге





алмасқа? Олар компанияға қазіргі қызметкерлер беретін артықшылықтарды береді. Олар компанияны жақсы біледі, олардың кіріп кетуіне, бейімделуіне аз уақыт кетеді. Олардың компанияға қайта келуі олардың ниеттестігін білдіреді және қызметкерлерді ынталандырады. Мұнда қазіргі қызметкерлер бос жұмыс орындарына ұсынған таныстарын, туыстарын жатқызуға да болады. Неге? Бұл адамдар компаниямызда жұмыс істеген жоқ қой, бірақ олар үшін алаңдайтын таныстары, компаниямыздың қазіргі қызметкерлері бар. Осы қызметкерлер олардың сіңісіп кетуіне көмектеседі. Тиісті адамдармен таныстырады, қандай-да бір ережені және тәртіпті бұзса, түзетеді, өзін қалай ұстау керек екенін түсіндіреді. Жалпы айтқанда қазіргі қызметкерлеріміздің сүйемелдеуімен жүрген жандар компаниямызға қазіргі қызметкерлермен бірдей артықшылық әкеледі.

Жалдаудың сыртқы көздері туралы айтқанда, ішкі көздердің барлық артықшылығы сыртқы көздердің, яғни біз компанияға тәжірибесі жоқ немесе компанияларымызда жұмыс істемеген адамдарды сырттан әкелгенде, кемшілік болуы мүмкін. Мұндай адамдардың олар үшін алаңдайтын және олардың кәсіпті тез игеруіне немесе ұжымға тез сіңіп кетуіне көмектесетін өкілдері жоқ. Десе де, мұндай үміткерлердің бір артықшылығы бар: олар жас буын, яғни жаңа көзқарас. Мұндай адамдардың тәжірибесі мүлде басқа, осы жаңа тәжірибеге байланысты, олар қажет болса біздің жаңаруымызға қажет инновациялық ойларды оңай енгізеді. Жалдаудың сыртқы көздері қандай? Бұл жарнама, рекрутинг агенттіктері. Бұл кәсіптік оқу орындары, яғни еңбекпен қамту қызметтері немесе түлектер орталығы. Бұл интернет пен әлеуметтік желілер. Айтпақшы, әлеуметтік желілер туралы біз келесі суретте толық айтамыз. Себебі бұл, қазір, жалдаудың ең танымал көзі. Сондай-ақ бұл жұмыс күшінің арнайы топтары. Үміткерлерді арнайы топтардан іздегенде – кейде оларды маргиналды деп те атайды, яғни жұмыс күшінің аса қызық топтары ма? Себебі бұл әлеуметтік топтардан шыққан үміткерлер бізге жұмыс беруші ретінде бірегей артықшылықтар береді.

Кадрларды жинаудағы әлеуметтік медиа және рекрутингтегі басқа трендтер. CIPD-ның 2013 жылғы материалдары бойынша, сауалнамаға қатысқандардың 50%-дан астамы әлеуметтік желілерді қолданатынын айтты. Бұл 2013 жылы, АҚШ пен Еуропада болды. Сауалнамаға қатысқандардың 19%-ында әлеуметтік желілерде жұмыс істеуге арналған арнайы стратегия болған. Әлеуметтік медианы қолданған компаниялардың 84%-ы бұл жұмыс берушінің HR брендін нығайтуға көмектесті деп санайды, яғни олар бір жағынан жалдаумен айналысады, екінші жағынан өз HR брендін нығайтады. Сауалнамаға қатысқандардың 83%-ы бұл олардың үміткерлері қатарын көбейтті деп санайды, яғни жалдау көзі ретінде әлеуметтік желіге жүгіну компания үшін осындай әртүрлі пайда әкеледі. Сұралғандардың төрттен үші олардың рекрутингке кететін шығыны қысқарғанын айтты. Солай болуы да мүмкін. Мұнда ешқандай қиял болмауы керек, мұнда барлық шығын бірден қысқармайды. Шығындардың бір бөлігі азаяды, бізде компанияшілік шығындар қалады, олар аса байқала бермейді. Мысалы, қызметкеріміздің адамдармен байланыс жүргізуге және парақшаларды жүргізуге кететін уақыты сияқты. 2013 жылы әлеуметтік медианы қолданбаған компаниялардың 59%-дан астамы оларды қолдана бастауды жоспарлаған. Бұл осы трендтің уақыт өткен сайын күш алатынының көрсеткіші. Сұхбатшылардың 40%-ы әлеуметтік медиа арқылы жалдауға кететін шығынын көбейткен, ал 38%-ы рекрутингтік компанияларға кететін шығынын қысқартқан. Міне осы екі сан уақыт өте келе әлеуметтік медианың рекрутингтік компанияларды нарықтан ығыстырып шығаратынын көрсетеді. Біз бұл туралы әлі сөйлесеміз. Көптеген үміткерлер қазір электронды рекрутинг және e-shortlisting туралы айтуда, ол үміткерлер тізімін «ыңғайлы мөлшерге» дейін қысқартуға, ең жақсыларын іріктеуге немесе онлайн-тест өткізуге мүмкіндік береді және бұл, бізге үлкен аудиторияны қамтуға, қажетті үміткерді тартуға қатысты сапалы жұмысты осындай ауқымды көлемде жүргізуге мүмкіндік береді.