



# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Жалдау жүйесі

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Жалдаудың қосалқы жүйесі шеңберінде адам ресурстарын жобалау жайында, ұстап қалу және тұрақсыздықты басқару жайында әңгімелеген болатынбыз. Ал бүгін қабылдау және іріктеу жайындағы сабағымызды аяқтаймыз, сабақтастық жайында және дарындарды басқару жайында әңгімелейміз. Бұл да жалдаудың қосалқы жүйесіне жатады.



Интервью – қызметкерді іріктеудің мінсіз тәсілі болып табылады ма? Біз бұл тәсілдің шектеулерін түсінуіміз қажет. Біріншіден, бұл тәсілдің субъективті екенін мойындаймыз, себебі көп нәрсе сұхбат алушыға жасалған әсерге байланысты. Екіншіден, уақыт пен мәліметтің аздығына қарамастан біз үміткердің еңбекке жарамдылығы туралы салмақты үкім шығарамыз. Үшіншіден, бұл тәсіл бойынша сұхбат алушылардың тұлғалық және біліктілік деңгейіне жоғары талап қойылады. Төртіншіден, сұхбатта тиімді бағалауға қол жеткізу барысында тап-таурындылық және жаңғырық әсерлері пайда болады. Жаңғырық әсері біздің әрқайсымыз көрініп тұрған қандайда бір сипатқа көрінбейтін басқа сипатты тіркеп жібереміз деп ұйғарады. Жас – айтарлықтай байыпты емес. Кемел жаста – ой-пікірі сенімді және тәжірибелі. Бірақ біз бәрі тура осылай бола бермейтінін мойындауымыз керек, солай емес пе? Мол тәжірибелі жас үміткерлер де болады және керісінше кейбір мәселелерді шешуде тәжірибесі жеткіліксіз болатын кемел жастағы үміткерлер де болады. Сондықтан жаңғырық әсері бойынша салмақты жұмыс жасалуы қажет, сүзгілеу қажет.

Сұхбат кезінде сұхбат алушының пікіріне ықпал беретін алғашқы әсер немесе финалдық әсер пайда болады. Сарапшылар бізге не ұсынады? Мінсіз қызметкердің кейіпін құрастырғаннан кейін іріктеудің қай кезеңінде, қандай құзіреттілік және қандай тәсілмен бағалау жайында ойлану ұсынылады. Тәсілдердің қандай да бір түріне артықшылық берілмеуі керек және әртүрлі әдістерді қисындастырып қолданған жөн.





Жалдаудың тиімділігін арттырудағы басты белгілерге назар аударыңыздар. Бірінші – болжаудың дәлдігі. Мұнан былайғыда үміткердің тиімділігі туралы мүмкіндігінше дәл болжау беретін әдістерді қолдануымыз қажет. Сұхбатта үміткер 5-тен 5 алды, бірінші жылғы жұмыстың нәтижесіне қарап бұндай бағаның алғашқы бағалауда да болғанын көреміз. Бұл жағдайда біз: «Қараңыздар, сұхбат дәл болжам беріпті» деп айтамыз немесе керісінше, сұхбат бұның өте жақсы үміткер екенін көрсетті, ал бірінші жылдық жұмыстың нәтижесі айтарлықтай жақсы болмай шықты.

Жалдаудың тиімділігін бағалаудағы екінші маңызды сипаттама ол – шығын. Егер тәсіл өз жобалауында өте дәл болса, ол бізден сомалы қаржыландыруды қажет етеді, сондықтан осы тәсілді пайдаланудың қаншалықты дұрыс екені жайында ойлану қажет. Мүмкін бұған қарағанда арзан болатын тәсілдерді іздеп көрген дұрыс болар? Лауазымға кіріскеннен кейін компания табысын арттыру үшін біз мүмкіндігінше лайықты қызметкерді жалдаймыз.

Жалдау тиімділігінің соңғы сипаттамасы – әділеттік. Бұл бизнеске бағытталған өлшем болып табылмайды, бірақ бүгінде қоғамда жоғары бағаланады. Біз өз жүйемізде қоғам артықшылықтарын ескеруіміз қажет. Біз жалдау туралы әңгімемізді аяқтадық және жалдаудың қосалқы жүйелері цикліндегі әрекеттердің келесі түріне көшеміз. Бұл лауазымға кірісу және жаңа қосылушылардың бейімделуі. Бұл кезең жұмысқа орналасу туралы ұсыныс жасалғаннан басталып екі жақтың да еңбектік қарым-қатынаспен қанағаттанған жағдайына дейін жалғасады. Міне, оқулық авторы бұл кезеңді осылай, әдеттегіден тыс түрде сипаттайды.

Жаңадан қосылушылардың бейімделуінің мақсаты неде?

**Жаңадан қосылушыларды бейімдеудің мақсаты:**



- Уақытты үнемдеу;
- Қобалжу деңгейін бәсеңдету;
- Жұмыс пен мінез-құлыққа қойылатын талаптар бойынша шынайы күтімдерді дамыту.
- Ұйымға жаңа қызметкер келген кезеңдегі кадр тұрақтамаушылығын азайту.

Біріншіден, жаңа қызметкерлердің ұйымға кіруіне шығындалатын уақытты үнемдеу. Алғашқыда, жалданғаннан кейін қандай да бір уақыт аралығында қызметкер бар күшімен жұмыс істей алмайтындығын, бірақ бұған қарамастан жаңа қосылушылардың еңбекақысы тәжірибелі қызметкерлермен қатар төленетінін мойындауымыз керек. Біздің мақсатымыз – қабылданған қызметкерді еңбек өнімділігінің қабылданған стандарттарына мүмкіншілігінше тезірек жеткізу. Екіншіден, бұл еңбеккердің абыржығандық, қобалжулық деңгейін бәсеңдету, себебі адам қобалжу күйінде көп қателіктер жіберуге бейімді. Үшіншіден, бұл жұмыс және мінез-құлыққа қойылатын талаптар бойынша шынайы күтімдерді дамыту. Егер адам дағдылы еңбек ырғағын тезірек түсінсе, онда жаңа қабылданушы мен ұйым арасында сындарлы қатынастар пайда болады.

Бұл ұйымға қызметкердің кіруі кезеңіндегі кадрлар тұрақтамаушылығын азайту. Себебі біз оларға уақыт, қызметкерлер энергиясын және белгілі ресурстарды инвестицияладық. Бұл жерде қызметкерлердің шексіз жаңа қабылданушылар арасында болмайтынын, оларды әрқашан оқыта бермейтінін, олар үшін бір нәрсені қайта жөндей бермейтіндігін түсінуі қажет. Себебі бұл қалыпты еңбек ырғағынан ауытқытады. Жаңа қосылғандармен жұмыс жасау неден тұрады?



### **Жаңа қызметкерлермен жұмыс**

- Жаңа қабылданушыға жұмыстық және ұйымдастырушылық кеңістікте бағыт көрсету;
- Еңбектің корпоративтік стандарттарын оқыту:
  - Тұтынушылармен жұмыс істеу тәртібі;
  - Ұжымдық ақпараттық базамен жұмыс тәртібі;
  - Есеп беруді құрастыру тәртібі.
  - ...
- Функционалды оқыту;
- Корпоративтік мәдениетпен танысу;
- Әлеуметтендіру.

Бірінші кезеңде ол жаңа қабылданушыға жұмыстық және ұйымдастырушылық кеңістікте бағыт көрсету. Екіншіден, еңбектің корпоративтік стандарттарына оқыту. Бұл: клиенттермен жұмыс істеу ережесі, корпоративтік және ақпараттық қормен жұмыс істеу ережесі, есептілікті құрастыру ережелері және т.б. Оқытудың корпоративтік құрамдаушысынан басқа бұл жерге міндетті түрде жұмсалымды оқыту қосылады, себебі біз әрқашан дайын мамандарды аламыз. Тағы бір элемент – корпоративтік мәдениетпен танысу. Соңғысы – әлеуметтендіру. Жаңа қабылданушының бейімделуі аясында келтірілген 5 элементтің әрқайсысына жеткілікті назар аударылғанына көз жеткізіңіз. Енді дәстүрлі сұрақ. Келтірілген көрсеткіштердің қайсысы бейімделу бағдарламаларының тиімділігін сипаттай алады?

- Жаңа қызметкердің бейімделу құны
- Тәлімгерді дайындау құны
- Бейімделу кезеңіндегі қамтылған лауазымдар пайызы
- Сынақ кезеңінен ойдағыдай өткен қызметкерлер пайызы
- Сынақ кезеңінде жұмыстан босатылған қызметкерлер пайызы
- Тәлімгерлік қызметті атқарушы қызметкерлер пайызы

Мен 7 нұсқа ұсындым. Осы сұрақ бойынша ойланыңыздар. Сұраққа жауап берген соң дәрісімізге оралыңыздар.

Ұсынылған 7 баламалардың әрқайсысы бойынша дұрыс жауап беріңіз. Жаңа қызметкердің бейімделу құны жаңа қабылданушылармен атқарылатын жұмыстың тиімділігін сипаттайды, сондықтан жаңа қабылданушыларға компанияның мүмкіншілігінен артық шығын жұмсамауымыз қажет. Тәлімгерді дайындау қымбатқа түсуі мүмкін, бірақ бізге оның тиімділігі мен пайдалылығы маңызды. Бейімделу кезеңіндегі қамтылған лауазымдар пайызы. Егер қызметкерлердің 100% қамтылса, бұл өте жақсы.

Сынақ кезеңінен ойдағыдай өткен қызметкерлер пайызы – бейімделу бағдарламалары тиімділігінің ақтық негізгі көрсеткіші. Сынақ кезеңінде жұмыстан босатылған қызметкерлер пайызы – басқа жағынан қарағандағы осы көрсеткіш. Тәлімгерлік қызметті атқарушы қызметкерлер пайызы. Тәлімгерлікке қосылған қызметкерлер саны артқан сайын бейімдеу және әлеуметтендіру бағдарламалары да соғырлым табысты және тұрақты болады. Жалдау қосалқы жүйесі аясындағы адами ресурстарды басқару жұмыстарының ақтық бағытына көшеміз. Бұл еңбектік қарым-қатынасты тоқтату.



Еңбектік қарым-қатынасты тоқтату үш себептен болады. Жұмыстан босату, қысқартылу, зейнетке шығу.

Келесі суретте Ұлыбританияда қабылданған қысқартуға негіз болатын заңды талаптар келтірілген. Бұл жерде ұйымдастырушылық немесе нарықтық жағдайға байланысты жасалатын қысқартулар жайында айтылған.

### Ұлыбританиядағы қызметкерлерді қысқартуға негіз болатын заңды талаптар



1. Қызметкерлерді қысқарту жайында шешім қабылдамай тұрып компаниялар қызметкерлермен ұжымдық, топтық және жеке кеңестер өткізу.
2. Қысқартылған жағдайда мемлекетте қабылданған нормативтер бойынша қызметкерлерге өтемақы төленеді.
3. Қысқарту кезінде жұмыс беруші іріктеудің әділеттілігін қамтамасыз етуі қажет.



**Сұрақ: Біздің елдегі қысқартылу тәртібі жайында не білесіз?**



Қызметкерлерді қысқарту жайында шешім қабылдамай тұрып компаниялар қызметкерлермен ұжымдық, топтық және жеке кеңестер өткізуі қажет. Мұндай жағдайларда қызметкерлерді қысқартпау мүмкіншіліктері бар ма немесе іріктеу белгілері бойынша кеңестер.

Екінші талап – заңнамалық. Қысқартылған жағдайда мемлекетте қабылданған нормативтер бойынша қызметкерлерге өтемақы төленеді.

Үшінші талап – қысқарту кезінде жұмыс беруші іріктеудің әділеттілігін қамтамасыз етуі қажет. Міне Ұлыбританиядағы заңнамалық талаптар осындай. Ал, біздің елдегі қысқартылу тәртібі жайында не білесіз?

### ҚР қызметкерлерді қысқартуға қойылатын заңнамалық талаптар



(Еңбек кодексі 2016)

- Төмендегідей тұлғаларды жұмыстан шығаруға жол берілмейді:
  - жүкті әйелдерді,
  - 14 жасқа дейінгі балалары бар жалғыз басты аналарды немесе анасы жоқ балаларды тәрбиелеп отырған адамдарды,
  - зейнетке шығуға 2 жылдан аз уақыты қалған қызметкерлерді
  - еңбекке белсенді емес кезінде немесе еңбек демалыс кезінде.
- Кем дегенде 1 ай бұрын жұмыс беруші жұмыстан шығару туралы ақпаратты ҚР еңбек комитетінің басқармасына және қызметкерге мәлімдеуі тиіс.
- Өтемақы төлемдері: кем дегенде 1 айлық жалақысы және пайдаланылмаған еңбек демалысы үшін өтемақы.

2016 жылғы еңбек Кодексіне сәйкес Қазақстан Республикасындағы қызметкерлерді қысқартуға қойылатын заңнамалық талаптарға назар аударыңыздар. Штаттық немесе сандық қысқарту кезінде қысқартуға жатпайтын санат жайында айтылған. Бұл жұмыс берушіні өзінің күйі жайында алдын ала хабардар еткен жүкті әйелдер, жалғыз басты аналар немесе анасыз балаларды (14 жасқа дейінгі балалар, 18 жасқа дейінгі мүгедек балалар) тәрбиелеуші адамдар.





Зейнеттік жасқа жетуіне екі жылдан аз уақыт қалған адамдарды қысқартуға болмайды. Қызметкерді еңбектік белсенді емес кезінде немесе еңбектік демалыс кезінде қысқартуға болмайды. Демалыстан немесе емделуден шыққанын күту қажет болады.

Сарапшылардың атап өткен келесі талабы – жұмыс беруші мөлшері бір айлық еңбекақыдан кем болмайтын өтемақы төлеуге міндетті. Пайдаланылмай қалған еңбектік демалыс бойынша да өтемақы төленеді. Тоқтатылғалы тұрған еңбектік қатынастар жайында ҚР еңбек комитетінің департаментіне бір ай бұрын ескертілуі қажет. ҚР қызметкерлерді қысқарту ерекшеліктері осындай. Айтпақшы, еңбектік заңнамада жұмыс беруші қысқартудың алдында еңбек ұжымымен қысқартуды болдырмау жолдарын талқылауына болады деген міндетті емес ұсыныстар бар. Қызметкердің кез келген түрдегі қысқартылуы – психологиялық тұрғыда ауыр кезең болып табылады. Сондықтан менеджерлер бұл кезеңде эмоционалдық қиындықтармен кездесетініне дайын болуы қажет.

Жұмыстан босату және қысқарту ахуалын толық сезіну үшін «Мне бы в небо» фильмінен үзінді көруді ұсынамын. Фильмнің негізгі кейіпкері кәсіби «кадрлар терминаторы». Ол адамдарды кәсіпті түрде жұмыстан босатады. Фильмде көптеген қызықты HR жағдайлар бар. Жұмыстан босатумен және қысқартумен айналысу оңай емес. Сондықтан сіздерге мамандардың жұмыстан босатуды дұрыс өткізу жайындағы ұсынымдарын беремін. Мамандардың айтуы бойынша, жұмыстан босатылуы жайында арнайы ұйымдастырылған жеке кездесу кезінде тікелей бастығымен хабарлануы керек. Неге жеке кездесу? Себебі еңбектік қатынасты тоқтату жайындағы мәселе әрбір адам үшін өте маңызды. Адамдар жұмысқа өзін немесе жанұясын асырау үшін келеді. Әрине, осы тұрғыда қаржылық, материалдық қамтамасыздандыру мәселесі – өзекті мәселе. Өз қызметкерлеріңізге сый көрсетіңіз, осындай маңызды кезеңде жеке кездесіп өз аузыңызбен хабарлаңыз. Неге жұмыстан босатылуы жайындағы хабарлауды супервайзерге, тікелей бастығына тапсырған жөн? Себебі тікелей бастығы жұмыстан босату жағдайын екжей-тегжейлі жақсы біледі, жұмыс нәтижелерін, жетістіктер мен кемшіліктерді біледі. Ол адамды тұлға ретінде дұрыс түсінеді, яғни қызметкерге жұмыстан босатылуы туралы хабарды тікелей бастығынан естігені жеңіл болады.

Екінші ұсыныс: кездесу мәнді және қысқаша өтуі керек. 10–15 минут жеткілікті деп есептеледі. Неге? Себебі әңгіме тақырыбы өте эмоционалды. Бұдан ұзақ уақыт сабырлық сақтау қиынға түседі. Ұсынылған уақыт аралығы негізгі жайларды жеткізуге, өтемақылық пакетті мазмұндауға немесе өтемақылық пакетті беруге жеткілікті деп саналады. Осы арада адамның берекесінің қашуына мүмкіндік берілмейді.

Үшінші ұсыныс: көмек ұсыныңыз және аяушылық білдіріңіз, бірақ жұмыстан босату жайындағы шешім біржолата шешілген жоқ деп үміттендірмеңіз. Неге үміттендіруге болмайды? Себебі адам бүгіннен бастап басқа жұмыс орнын іздеуі керек. Қандай көмек ұсынуға болады? Жаңа жұмыс орнын іздеудегі көмек, жаңа жұмыс орнына көшуге көмектесу, әрине бұл компанияның тікелей шығынымен байланысты болмауы керек. Мысалы, сіздің жеке көлігіңіз бар және сіз оның пәтерінен басқа жерге көшуіне көмектесе аласыз. Тағы да қандай көмек? Сақтандыру полисінің қолданылуын тоқтатпау, себебі полис әрекетін тоқтатқаннан компания көп ұта қоймайды, ал адам үшін әлеуметтік пакетпен әлі де 3 немесе 6 ай пайдалануына болатынын сезіну өте маңызды.

Компанияның шешімін түсіндіріңіз. Барлық жағдайларда түсіндіру қажет па? Менің ойымша, барлық жағдайларда түсіндіру қажет. Жұмыстан босатылуының шынайы себебін түсінген сайын жаңа жұмыс орнында өзінің тиімділігін арттыру мүмкіншілігі көбейеді. Кемсітуші пікірлер айтпаңыз, өз эмоцияңызды қолда ұстаңыз. Бұл жерде әрқайсымыздың сабырлық танытудағы тиімді стратегиямыз бен тәсіліміздің болғаны дұрыс.

Жұмыстан босатылғанға өтемақылық пакетін хат жүзінде дайындап беріңіз. Оған не жазуға болады? Қалған уақытқа тиесілі еңбек ақысын көрсету қажет. Пайдаланылмаған еңбек демалысы үшін есептелген өтемақыны көрсету қажет. Егер қандай да бір уақытқа әлеуметтік пакетпен пайдалану мүмкіндігі сақталған болса, оны көрсетіңіз, бұл ол кісі үшін жағымды жай болады.

Жұмыстан босатылатын қызметкердің жағымды әрекет жасауына септігіңізді тигізіңіз. Жағымды әрекет деп нені айтамыз? Егер адам жаңа жұмыс орнын іздей бастаса - бұл жағымды әрекет. Айтпақшы, кейбір компаниялар қызметкерінің сұхбаттарға қатысып жаңа жұмыс орнын



іздеуі үшін компаниядағы жұмысының соңғы кезеңдерінде икемді жұмыс кестесін ұсынады. Әрине бұл компания мүддесіне зиянын келтірмеуі керек.

Қызметкерді лайықты түрде шығарып салуға тырысу қажет. Есерленіп долылық таныту, жоғары эмоционалдылықты көрсету ешкімге береке бермейді. Сіздің басшы ретінде сабырлық таныта білгеніңіз өте маңызды. Себебі командаңызда қалып жұмыс істейтін қызметкерлердің көбі жұмыстан босатылғанға есіркеушілік білдіреді. Сондықтан осындай қиын жағдайларда олар үшін басшыларының лайық мінез көрсеткені маңызды.

Басқа қызметкерлерді, клиенттерді және серіктестерді қабылданған шешім жайында хабардар етіңіз. Қай кезде хабарлау керек? Әрине қызметкердің өзіне естірткеннен кейін хабарлаған жөн. Егер қызметкер өзінің жұмыстан босатылатынын сізден емес, әріптестерінен немесе клиенттерден еститін болса, онда бұл жай оны жәбірлейді, өкпелетеді. Әрине, мұндай күйде еңбектік қатынасты тоқтатқаннан кейінгі серіктестік қатынас жайында айту қиын. Адамда кек алу ықыласы тууы мүмкін. Бұл жерде жеңімпаздар немесе ұтылғандар болмауы керек. Бұл жағдайдан екі жақта мүмкіндігінше аз шығынмен шығуы керек. Міне, тек осы ғана болашақ табысты ұйым немесе қызметкер болудың кепілі. Қызметкерді жұмыстан босату рәсімі бойынша берілетін ұсыныс осындай. Ал енді қазіргі нарықта бізге ұсынылатын қандай құралдар бар екенін көрейік.

#### **Аутплейсмент: қысқартылған қызметкерлерді жұмысқа орналастыру**



- Бұрынғы жұмыс берушінің есебінен қысқартылған қызметкерге жұмысқа орналасу жайлы кеңес беру;
- Қысқартылған қызметкерді еңбек нарығында жылжыту;
- Қызметкерді жұмыстан шығару үдерісін мейлінше жұмсақ тәсілмен қарастыру, жұмыскерді болашақта жұмысқа орналастыру мақсатында, жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы еңбек келісім-шартын арнайы мекемелердің көмегімен тоқтату.

Outplacement – рекрутингтік және кадрлік агенттіктердің көрсететін әйгілі сервистік қызметі. Бұл қысқартылған қызметкерлерді жұмысқа орналастыру. Бұған қысқартылатын қызметкерлермен бұрынғы жұмыс берушінің есебінен жұмысқа тұрғызу жайында кеңес өткізу, қысқартылатын қызметкерді еңбек нарығында жылжыту кіреді. Қазіргі кезде Қазақстан нарығында мұндай қызметті «Элит» және «SmartSolution» компаниялары көрсетеді.

#### **«Жалдау қосалқы жүйелері» бөлімі бойынша сұрақтар:**

- Компанияны стратегиялық басқарудағы адами ресурстарды жоспарлаудың рөлі қандай?
- Турбулентті бизнес орта жағдайында адами ресурстарды жоспарлау қалай өзгереді?
- Қазіргі бизнес тәжірибеде жұмыстан босату мен жалдаудың қандай баламалары бар?
- Қызметкерді жалдаудағы жүйелі тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктері?
- Жалдаудағы құзыретті тәсіл аясында компания не үшін күйзелістік сұхбатты пайдаланады?
  - Жұмыс берушілердің үміткерлерді іздеуіндегі әлеуметтік бұқаралық ақпарат құралдары рөлінің өсу себебі неде?
  - Іріктеу барысындағы сұхбаттың негізгі мақсаттары қандай, іріктеудің бұл тәсілін пайдаланудың әлеуетті мәселелері неде?
  - Компанияның жалдау үдерісі тиімділігін қандай үш өлшеммен бағалауға болады?