



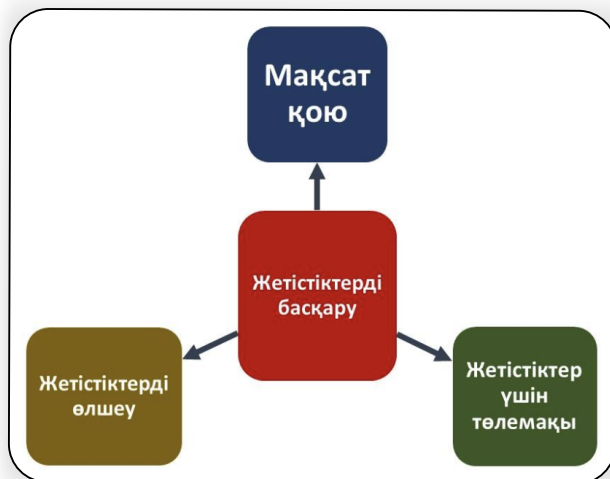
HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Жетістіктерді бағалау

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Суретте көрсетілген кестеге қарасаңыздар, жетістіктерді басқару – үлкен үш компоненттен тұрады.



Біріншіден, мақсат қою. Екіншіден, жетістікті өлшеу. Үшінші компонент, өте маңызды, бұл – жетістік үшін төлемақы. Жетістік дегеніміз – адам қабілеттері, мотивация мен адамға ұйым ұсынған мүмкіндіктер қосындысының нәтижесі. Сондықтан егер біз сіздермен жетістіктерді ұлғайтқымыз келсе, осы негізгі үш компонентке, басты үш қосылғышқа баса назар аударамыз.



Осы үш қосылғыш жетістіктер ұйымында адам ресурстарын басқару қандай рөлге иеленеді? Қабілет туралы айтатын болсақ, бұл адамдарды дұрыс жалдау мен дамыту болып табылады. Осы жұмысты атқара алатын адамдарды табу керек, ол адамдарға жемісті болуына көмектесу қажет, жұмыстың сәтті орындалып, жетістікке жетуге қажетті қабілеттіліктерді дамытып, осыған қажет өнерге машықтану керек. Мотивация туралы айтатын болсақ, сыйақымен басқару керек екені белгілі. Егер сыйақыны жетістікке байланыстыратын болсақ, белгілі бір деңгейдегі жетістікке жеткен соң сыйақы да өсетіні адамға түсінікті болады, сөйтіп адамның мотивациясы да өседі. Егер де адам жетістік пен сыйақының арасындағы байланысты көрмейтін болса, адамның бұдан да жоғары деңгейдегі жетістікке жетуге деген ынта-жігері болмайды. Мүмкіндік туралы айтар болсақ, бұл жерде де көп нәрсе өзімізге байланысты.



Біз дегеніміз – адам ресурстарын басқарушыларды айтамыз. Жұмыс дизайны, дұрыс жолға қойылған міндет/тапсырма, үдерістер және т.б. Адам жұмысты орындау кезінде шектен тыс жүк артып, ауыртпашылықтарға ұшырамас үшін үдерісті өз-өзіне бейімдеп алу мақсатында адамды осы үдеріске жұмылдыру қажет және коммуникациялар. Егер адам әрбір нақты сәтте өзіне қандай талап қойылатынын жақсы түсініп, етене біліп отырса, қателікке бой алдыру, жетістік деңгейінің төмендеуі азаяды.

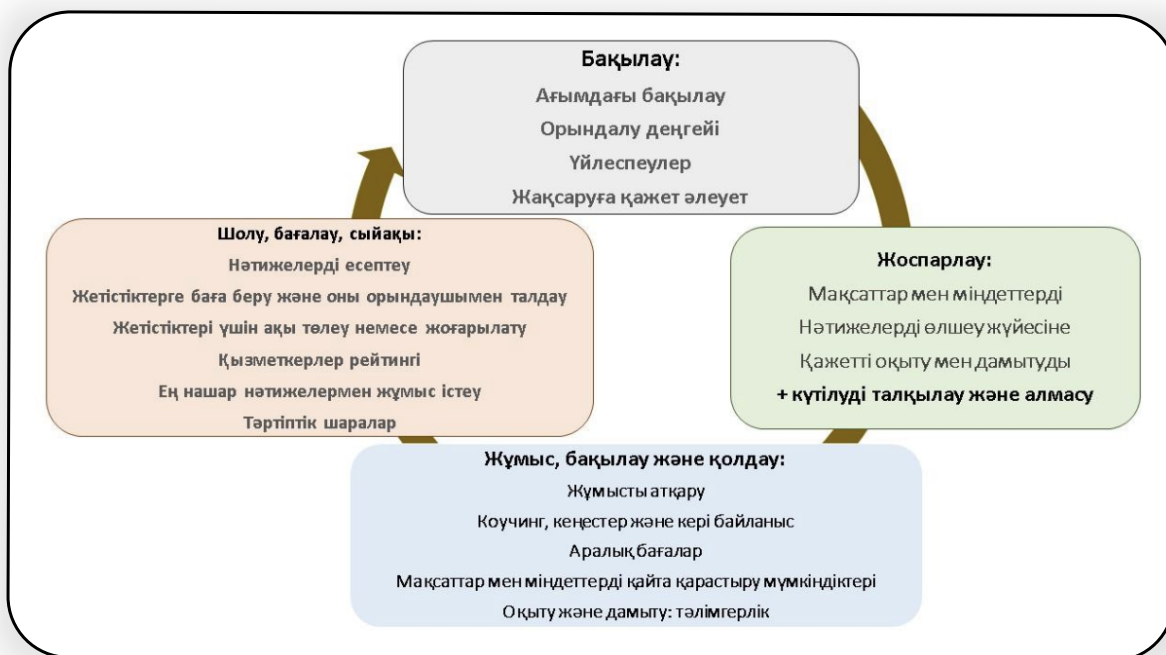
CIPD құжаттарына жүгінейік. 2008 жылы олар, осылайша, өздерінің реттеуші құжаттарына жетістіктерді басқаруға не жататынын жазып қойған болатын.

Жетістіктерді басқару элементтері

CIPD 2008

- Бизнес-үдерістерді, өздерінің кәсіби машықтарын, құзіреттілігін, жүріс-тұрыс пен жалпы нәтижеге үлесін үнемі жетілдіріп отыруға міндеттеме алатын топтар мен жеке тұлғалардың мәдениетін құру;
- Бизнес-үдерістердің барлық қатысушылары арасында бөлінетін болжам жасау. Яғни компания басшылығы мен бөлімшелер, топтар мен жеке тұлғалардан қандай нәтиже күтетіні, ал топтар мен жеке тұлғалар - ұйымнан қажетті ресурстар мен басқару стилін күтеді.
- Басшылық пен қол астындағы қызметкерлер, топтар мен жеке тұлғалар және т.б. арасындағы өзара қарым-қатынасты анықтау, олардың сапасын арттыру.
- Тапсырма мен жоспарда күтілетін нәтижені нақтылау.
- Жетістіктерді өлшеу жүйесін дайындау: өлшей алмайсыз ба, яғни басқара алмайсыз... (тек менеджерлер деңгейінде ғана емес, топтар мен жеке тұлғалар деңгейінде де).

Ең алдымен, бизнес-үдерістердің тиімділігін үнемі жетілдіріп отыруға міндеттеме алатын топтар мен жеке тұлғалардың мәдениетін құру. Өздерінің кәсіби машықтарын, құзіреттілігін, жүріс-тұрысын жақсартып, осылайша жалпы нәтижеге үлес қосу. Біріншіден, жетістіктерді басқару – бұл мәдениет. Екіншіден, бизнес-үдерістердің барлық қатысушылары арасында бөлінетін болжам жасау, яғни компания басшылығы мен бөлімшелер топтар мен жеке тұлғалардан қандай нәтиже күтетіні, ал топтар мен жеке тұлғалар – ұйымнан қажетті ресурстар мен басқару стилін күтеді. Сонымен қатар, (жетістіктерді басқару) бұл – болжам. Үшіншіден, басшылық пен қол астындағы қызметкерлер, топтар мен жеке тұлғалар және т.б. арасындағы өзара қарым-қатынасты анықтау, олардың сапасын арттыру. Өйткені қарым-қатынас үдерісті жақсартып, жетістікке жету үрдісін жеңілдетуі де мүмкін, немесе бұл үдерістерді қиындатып жіберуі де ықтимал. Төртінші элемент – тапсырма мен жоспар түрінде күтілетін нәтижені нақтылау. Тапсырма неғұрлым нақты қойылған сайын, үдерістің барлық қатысушылары соғұрлым тура қабылдайды, соғұрлым қателік пен жетістікке жету деңгейінің төмендеуіне жол берілмейді. Соңғы элемент – жетістіктерді өлшеу жүйесін әзірлеу. Өлшей алмайсыз ба, яғни басқара алмайсыз. Бұл менеджмент, басқарушыларға ғана қатысты емес. Бұл орындаушыларға да, мамандарға да қатысты. Егер жетістікті қамтамасыз ету үдерісін басқаратын болсаңыз, сіз ең алдымен өзіңіз үшін өз жетістіктеріңізді өлшеуіңіз керек. Содан кейін барып қана осы жетістіктерді сараптап, жоғары лауазымдағы әріптестер немесе көлденең әріптестер алдында оның деңгейін дәлелдеу қажет. Алайда біз өзіміздің барлық жетістігімізді өлшеуді білуіміз керек, яғни жетістіктерді басқара аламыз деген сөз. Жетістіктерді басқару циклі, үдеріс ретінде бақылаудан басталады. Осы кестеге келесі суретіміз арналған.



Сұр шаршыда сіздер бақылауды көріп тұрсыздар. Жұмыс пен нәтижеге дәл қазір қандай талап қойылған? Ұжымдар мен жеке тұлғалар көрсетіп отырған орындау деңгейі қандай? Күтілген стандарт пен орындау деңгейінен ауытқушылық бар ма? Соңғы мәселе, жақсартуға әлеует бар ма? Жақсартуға деген әлеует бүгінде көрініп тұр ма, жоқ па?

Циклдегі келесі кезең, жоспарлауға байланысты болады. Біз не жоспарлаймыз? Біз мақсат пен міндетті жоспарлаймыз. Біз нәтижені өлшеу жүйесін жоспарлаймыз. Оларды да жоспарлау қажет. Егер біз өлшемге көшіп, осы мәліметтерді қолданғымыз келсе, бастапқы кезеңде осы нәтиже қалай, қашан, оны кім өлшейтіні жөнінде келісіп алуымыз керек. Оқыту мен дамытуға қажет болған жағдайда, адамдарды «алыс жолға» жөнелтпес бұрын осы оқыту мен дамытуды жоспарлап қойған жөн. Жоспарлаумен бірге не болады немесе жоспарлаудың соңғы кезеңі қандай? Күтілетін нәтижені талқылау мен пікір алмасу. Кім талқылайды? Кімнің болжамын білуіміз керек? Басқарушы мен орындаушы.

Циклдегі келесі кезең – жұмыстың өзі, жұмысты орындау, қадағалау мен қолдау. Мамандар/жұмысшылар жұмысты орындайды. Басқарушы тарапынан коучинг, кеңес пен кері байланыс күтіледі. Көңілден шыға ма, шықпай ма? Қанағаттана ма, қанағаттанбай ма? Бұл біз қалаған нәтиже ме, әлде басқа нәтиже ме? Адам жүріс-тұрысында немесе жұмыс үдерісінде бірдеңе өзгерту керек пе, әлде осы деңгейде белгілеп қоямыз ба? Аралықтағы баға беру. Міндетті түрде. Аралықтағы бағалау не үшін қажет? Адамның дер кезінде түсініп, барынша ертерек түзеп, қорытынды қателікке жол бермеу немесе кейін қалпына келтіру қиынға соғатын ауытқушылықтарға жол бермеу. Бұл жерде мақсат-міндеттің қайта қарастырылу мүмкіндігін де ескеру керек. Ол да мүмкін. Өйткені жоспарлау кезінде болашақтағы барлық жағдайды біле бермейміз, яғни өз болжамдарымызды дайындау кезінде қателікке бой алдыруымыз да ықтимал. Аралықтағы қадағалау мен қолдау кезінде мақсаттың өзін қайта қарастыруға дайын болуымыз керек.

Оқыту, дамыту, тәлімгерлік... Біз бір нәрсе жоспарлап қойдық, адамды жұмыс орындауға жөнелтпес бұрын оны дамыту/оқытумен қамтамасыз еттік. Бірақ кейде оқыту қажетті нәтиже бермейді, сондықтан жұмыс барысында адамға көмектесіп, құзіреттілігін дамытуына қолдау көрсетуіміз керек. Бұл әлі де мүмкін. Оған әлі де кеш емес.

Соңғы кезең болып – шолу, баға беру мен сыйақы төлеуді айтамыз. Онда не істейміз? Біз нәтижені өлшейміз, жетістіктерге баға береміз және осы өлшемнің нәтижелерін талқылаймыз.



Міндетті түрде. Оны не үшін талқылаймыз? Себептері қандай? Бәлкім бұл жерде орындаушының еш кінәсі жоқ шығар. Бәлкім ұйымдастырушылық қолдау мен жетістікке зор ықпал ететін мүмкіндіктер жетіспеген шығар. Естеріңізде ме: қабілет, мотивация және мүмкіндіктер? Қабілет пен мотивация, ең алдымен қызметкердің өзіне қатысты, ал мүмкіндік – осы жетістікке деген ұйымдастырушылық үлес. Нәтижені талқылау кезінде адамның жұмысты атқарып тастауына қажет ресурстарды ұйым бермей қалуына жол бермеуіміз керек.

Жалдаудың екі тәсілі бар. Дәстүрлі, адамның жеке сипаттамасын, тәжірибе, біліктілігі мен жетістіктерін алдын ала белгіленген белгілер бойынша баға беріп, салыстыратын жүйелі тәсіл. Бұл белгілерді жұмысты сараптаудан аламыз және құзыреттілік ыңғай, онда біз жеке тұлға сипаттамасының кең көлемді спектрі ретінде құзыреттілікке баға береміз. Бұл ұйымға қандай адамдар сәйкес келеді? Құзыреттілік туралы айтқанда біз қатаң машықты талап етпейміз. Бізді бәрінен де жақсы жұмыстың алғышарты мазалайды.

Қай тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктері не болып табылатыны жөнінде пікірталас жүреді. Жүйелік тәсілге қатысты біздің айтатынымыз: мұндай тәсіл ашықтық пен әділдікті қамтамасыз ететін шығар. Бұл заманауи ұйымдары үшін өте маңызды, әсіресе батыс елдерінде. Әлеуметтік-жауапкершілік бизнес тұрғысынан, яғни адамдардың үстінен әділетсіз, кемсітуші шешім қабылданды деген ой қалмау керек.

Кемшіліктерінің арасында – жұмыстың статикалық болмысына баса назар аудару. Дарынды адамдарға емес. Өйткені дарынды адамдар қалғандарына өте ұқсамайды. Әрі көп жағдайда стандарттық сипаттаудан тыс болып келеді. Сондықтан да сыншылардың айтуынша, белгілі бір салаларда жүйелі ыңғай басқарушы ресурстар тәжірибесінен алып тасталынып жатыр. Оның орнына адамдарға баса назар аударылатын құзыреттілік ыңғай келуде. Қиындықтар мен кемшіліктер ретінде оның үміткерлерден кең көлемді құзыреттілік тізімі мен осы құзыреттілікті анықтау құралдарын талап етуін айтуға болады.

Әлі күнге дейін құзыреттілік ыңғайға қарағанда жиі қолданылып келе жатқан жалдаудың жүйелі тәсілін айтатын болсақ, оның үлкен үш кезеңнен тұратынын айтуымыз керек. Барлығы жұмысты сараптаудан басталады. Біз компоненттер мен жұмыс болмысын, жауапкершілік пен есептік, құрылымдағы орнын анықтаймыз, құрал-жабдықтар тізімін шығарып, осы қондырғылармен жұмыс істеуде неге машықтану керек екенін, еңбек талаптары мен күтілетін нәтижені сипаттаймыз.

Жұмыс сараптауынан қалай өтеміз? Бақылау, сұхбат және сауалнама арқылы. Кімді бақылаймыз? Әрине осы жұмысты орныдайтын үздік қызметкерлерді. Басқа үміткерлер үшін жалпы сипаттау кезінде сол қызметкерлерге бет қоямыз.

Жұмысты сараптау нәтижесі қай жерде қолданылады? Тек жалдау үшін ғана емес. Жұмысты сараптау нәтижесі төлемақыны негіздеу, адамның даму жоспарын анықтау, KPI-ды жөнге қою және әкімшілік шешімдерді қабылдау үшін пайдаланылады. Әрі қарай еңбекті сараптау нәтижелері адамдармен жұмыс істеу кезінде оның ұйымдастырушылық өміріндегі түрлі кезеңдерде кең көлемді қолданылатын болады. Жұмысты сараптау нәтижесі дегеніміз – жұмысты сипаттау. Бұл жұмысты сараптау кезінде барлық қорытынды жүйелі түрде жазылатын құжат десе болады. Жұмысты сипаттау бізге қай уақытта керек болады? Еңбек келісім-шартына негіз дайындайтын кезде немесе үміткерді іріктеу белгілерін жасау үшін. Жұмысты сараптаудың да, сипаттаудың да нәтижесі ретінде біз осы жұмысты сәтті орындап шығатын мінсіз жұмыскер бейнесін, қызметкер моделін алуымыз керек.

Үміткердің жұмысты сәтті орындауына қажет міндетті түрдегі талаптарды құрастырамыз. Сондай-ақ, міндетті түрде болмаса да, бірақ адамға кейбір тапсырмаларды сәтті орындауға септігін тигізеді-ау деген сипаттамаларды да құрамыз. Мінсіз жұмыскердің моделі не үшін қолданылады? Іріктеу кезіндегі субъективизмді азайтып, үміткерлерден шынайы күтілетін орынды техника мен іріктеу тәсілін таңдау. Мінсіз жұмыскер моделі ұйым үшін ғана қажет емес, бізге үміткерлерге осындай жұмыс өздеріне қажет пе, оларға лайық па, соған дәл баға беру үшін оларға біздің не күтетімізді білдіруге мүмкіндік береді.

Персоналды бағалау – ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анықтайтын үдеріс.

Ұйымда персоналды дер уақытында бағалап отырса, онда әрбір жұмыскер комиссияның әділ бағасымен анықталған өзінің жұмыс нәтижесін біліп отырған болар еді, ал жетекшілер



болса бағалаудың нәтижесіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдаланып, алдағы уақытта онанда жақсырақ басқаруға мүмкіншілік алар еді.

Персоналды басқару үшін ең алдымен оның мәселелерін, мақсатын, әдістерін, белгілерін және т.б. білу қажет. Әр персоналдың жеке бағалаудың мәселесі – төмендегі қызметтерді дұрыс шешу:

- марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау, себебі, әділ бағалау барысында ғана жұмыскердің жетістіктеріне сай еңбекақы төленеді;
- басқару, себебі соның көмегімен және әңгімелесудің нәтижесінен кейін қызметтерге жетістіктеріне сәйкес жұмыс орнын ұсынуға болады;
- персоналды дамыту, себебі ол марапаттаудың лайықты түрін және жұмыскерге көмектесудің жолын табуға, сонымен қатар әрі қарай білім алу мақсаттарын анықтауды қамтамасыз етеді;
- қызметкерлерді тиімді пайдалану, себебі бұл жұмысқа орналасқанда, қызмет бабымен көтерілгенде, жұмыс орнын ауыстырғанда, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдағанда керек болады;
- еңбек уәждемесі – себебі ол жетістіктерді жоғарылатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің түрткісі.

Әр персоналды жеке бағалаудың келесідей ерекше маңызды мақсаттары бар:

- қызметкердің жұмысының нәтижесін дұрыс бағалау;
- белгілі бір уақытта және персоналдың жеке басын бағалаудың арасында жүйелі басқарудың сапасын жақсарту;
- басқарудағы іс-әрекеттің бірлігі, себебі бағалаудың бірыңғай жүйесі басқару жөніндегі іс-әрекеттердің бағалау нәтижелеріне сәйкес келетіндігін және барынша тиімді болатындығын күтуге мүмкіндік береді;
- әлеуетті барынша тиімді пайдалану. Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет;
- өнімділіктің деңгейін жоғарылату, себебі өнімділіктің тұрақты жоғарылауы жеке басты бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

Жеке бағалаудың түрлерін өндірістік тәжірибеде пайдаланатын көптеген белгілерден ажырата білу қажет.

1. Жүйелік белгілеріне сәйкес мынандай түрлерге бөлінеді:

- жүйелі бағалау;
- жүйесіз бағалау.

2. Тұрақты қайталанып тұратын белгілеріне сәйкес мына түрлерге ажыратылады:

- тұрақты қайталанатын бағалау;
- қандай да бір жағдайда байланысты бағалау.

3. Бағалау үшін қолданылатын белгілерге сәйкес мына түрге бөлінеді:

- санмен бағалау;
- сапалық бағалау;
- талдамалы бағалау.

Жеке бағалау мынандай әдістермен анықталады:

- бағалау белгілерімен;
- белгілерді салыстырумен;
- бағасын өлшеумен;
- ауыспалы жағдайлар әдістерімен;
- берілген шамаларды салыстыру арқылы.