

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Білім беру дизайны

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Білім беру бағдарламаларын құру қадамдары

Мақсаты, міндеттері мен жоспарланған нәтижелері. Білім берудің ерекше мұқтаждығы қандай?

Білім берудің әдістемесі. Білім беру тәсілдемесі мен дәстүріне қандай қағидалар мен құндылықтар ықпал етеді?

Білім беру әдістері мен құралдары. Алға қойған мақсаттарға қол жеткізуге қандай әдістер мүмкіндік туындатады?

Білім беруді пайдалану және білім беруді қызметке айналдыру. Білім беруді практикалық кәсіби қызметке айналдыруды қалай ұйымдастыруға болады? Айналдырудың дәрежесі мен сапасын қалай бағалауға болады?

Бағалау. Білім берудің мақсаты мен міндеттеріне қол жеткізудің деңгейін қалай бағалауға болады?

Бағдарламаның қандай болуы тиіс екенін қандай факторлар мен шектеулер айқындайды және оны құруды қалай бастау керек? Ең алдымен, біз сіздермен білім берудің мақсатын, міндеттері мен объектілерін бағалап алуымыз керек. Сондай-ақ, осы бағытта бірінші кезекте қандай сұрақтар беру қажет? «Бағдарламаның өзі қандай мұқтаждықтарға арналған?».

Ары қарай біз сіздермен бірге білім берудің қағидаларын анықтаймыз. Біз осы процестің білімді таратуға немесе білім алушылардың өздерінің білімді құруына бағытталғанын қалаймыз ба?

Келесі кезең білім берудің әдістері мен әдістемелері болып табылады. Сонымен қатар білім берудің ең лайықты әдістерімен білім берудің түрлі объектілерін байланыстырған біздің суреттегі кестелеріміздің бар екенін естен шығармаңыздар.

БІЛІМ БЕРУДІҢ ТҮРЛІ ОБЪЕКТІЛЕРІ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ОҚУ ӘДІСТЕРІНІҢ ТИІМДІЛІГІ

Білім беру объектілері	Білімді тарату		Біліммен бөлісу		Білім қалыптастыру	
	дәріс	аудио/бейне таныстырулар	Жұмыс орнында білім беру	Симуляция/рөлдік ойындар	Күрделілігі жоғары тапсырмалар	Шешімді топпен қабылдау
Ақпарат беру	✓	✓				
Сенім-наным/позиция	✓	✓		✓		
Тұлғааралық дағдылар				✓		
Мәселелерді шешу дағдылары			✓	✓	✓	
Шығармашылық					✓	✓
Моторика дағдылары			✓	✓		
Мәселелерді көру дағдылары					✓	✓

Бағдарлама дизайны кезінде, біз, білімді тікелей өндірістік, операциялық немесе қызметкерлердің жұмыс міндеттерін қалай біріктіреміз және аударамыз деген міндетті сұрақ туындайды, яғни біз осы кіші көпірді міндетті түрде табуға тиіспіз. Теория, білім және жалпы модель деген жақсы. Ал бізге оқудың тәжірибесі мен теориясын қалай біріктіру керек?

Ал енді соңғы және қорытынды сұрақ: білім берудің тиімділігін біз қалай бағалаймыз?

Білім беру тиімділігінің сұрақтарын біз әуел бастан жоспарлаймыз. Осы туралы ұмытпаңыздар. Өйткені, бағдарлама басталмастан бұрын, бізге қандай да бір өлшеулер жасау қажет болады.



Оқу бағдарламасын құруға, өңдеу мен дизайнына қандай ұйымдастырушы факторлар ықпал етеді? Ең алдымен, бұл стейкхолдердің/«мүдделі тараптардың» көруі, көзқарасы және таңдаулары. Біз, өзімізге мынадай сұрақ қоюымыз қажет: «осы бағдарламаға қандай сыртқы және ішкі стейкхолдерлер мүдделі, олар оның клиенттері бола ма және осы стейкхолдерлер біздің қызметкерлерімізден қандай өзгерістерді күтеді?»

Екінші маңызды фактор – бұл ұйымдастыру мәнмәтіні. Ұйымдастыру құрылымы мен ұйымдастыру мәдениеті. Бұл жерде бізді мына сұрақ ойландыруы тиіс: іс жүзіндегі мәдениет ұйымдастырушы ма, ол қызметкерлерімізді оқытып жатқан жаңа өзгерісті қолдай ма әлде осы өзгеріске қарсы келе ме? Я болмаса оны шеттете ме? Сондай-ақ білім алып жатқан студенттерімізді дамытудың қандай да бір айрықша түрлерін пайдалануымыз керек пе? Үшінші маңызды фактор – біздің бағдарламамыз бен бизнес және HR-стратегиясы арасындағы байланыс болып табылады. Біз өзімізге міндетті түрде мына сұрақтарды қоюға тиіспіз: компанияның құндылықтарын қалай инкорпорациялауға болады; оқу бағдарламамызға стратегиялық перспективаларды ма немесе оқу бағдарламасы ұйымдастыру мәнмәтінінде осы құндылықтарды кейіннен қалай ұстайтын болады?

Ұйымдастыру деңгейінің төртінші маңызды факторы ресурстар, соның ішінде – компанияның қолындағы уақытша бюджет болып табылады. Осы оқу бағдарламасын ұйымдастыру үшін қандай ресурстарды іске қосуымыз керек деп біз міндетті түрде ойлануға тиіспіз. Уақытымыз жеткілікті ме? Осы бағдарламаға кірістірілген адамдардың жұмыс кестесімен осы бағдарлама қалай үйлеседі? Келесі фактор ұйымдастыру мүмкіндіктерінің болуы немесе болмауы болып табылады. Осы бағдарламаны өткізе аламыз ба және өз күшімізбен жүзеге асыра аламыз ба? Я болмаса, қандай да бір әріптестерімізге жүгінгеніміз дұрыс бола ма?

Ал соңғы фактор – бұл білім алушылар тобының өзі. Білім беру және дамыту бағдарламаларымызға келетін тыңдаушылардың білім, құзыреттілік, дағдылар, жұмыс әдеттері, қарым-қатынастары мен мақсаттарының деңгейі қандай екенін міндетті түрде ескеруіміз қажет. Осы адамдар иеленген құзыреттіліктерді, осы көзқарастарды, қарым-қатынастар мен құралдарды назарға ала отырып, жоспарлап отырған бағдарламамызды, бәлкім, бізге түзету қажет болатын шығар және түрлі топтар осы қасиеттердің түрлі деңгейімен келуі мүмкін. Сондықтан да осы топтардың өздері бір бағдарламаның шеңберінде нақты әдістемелер, жаттығулар, тапсырмалар мен материалдардың деңгейі жағынан айырмашылыққа ие болуы мүмкін.

Келесі суретте өздеріңізге таныс сұрақ белгісін көріп отырсыздар, бұл менің сіздермен диалогта жұмыс істегенімді қалайтынымды білдіреді. Сіздерге ұсынған кейсім туралы ойландыңыздар ма?

Кейс: Сыйақы ма, әлде даму ма?



People mgmt. журналы 2012 жылы сандық шешімдер бойынша Лондондық компанияның, егер қызметкер өзі үшін қандай да бір жаңа нәрсені басынан өткізу туралы шешім қабылдайтын болса, осы компания жылына бір рет, осындай қызметкерге бір жарым мың фунт стерлинг төлеуге дайын екендігі туралы тәжірибесін әңгімелеген болатын.

Тек екі шектеу орын алған: бұл ағымдағы жұмыспен байланысты болмауы тиіс және қандай да бір дағдыны игеруді көздеуі тиіс...

Төленген жобалар ішінде каякинг пен әдебиет сабақтары, аспаздық және садақ ату сыныптары болды...

Сұрақ: өз қаражатын осылай жұмсаудан компания қандай пайда алуды көздейді?

Кейс «Бұл не? Сыйақы ма, әлде даму ма?» деп аталады.



«People management» журналы 2012 жылы сандық шешімдер бойынша Лондондық бір компанияның тәжірибесі туралы әңгімілеген еді. Егер қызметкер өзі үшін қандай да бір жаңа нәрсені басынан өткізу туралы шешім қабылдайтын болса, осы компания жылына бір рет, осындай қызметкерге бір жарым мың фунт стерлинг төлеуге дайын екені баяндалған. Шығын баптарында бар-жоғы екі шектеу орын алған: бұл ағымдағы жұмыспен байланысты болмауы тиіс және қандай да бір дағдыны игеруді немесе дамытуды көздеуі тиіс.

Осы бап бойынша компания қызметкерлері өз ақшаларын неге жұмсады? Төленген жобалар ішінде қаякинг пен әдебиет сабақтары, аспаздық және садақ ату сыныптары болды. Міне, осындай кейс. Ал сұрақтың мәні мынадай: өз қаражатын осылай жұмсаудан компания қандай пайда алуды көздейді және де осы кейстің оқу және даму бағдарламасы қайда?

Осы оқу бағдарламасының мәні неде? Оның мәні – компанияның түрлі басқа компаниялармен және өзінің тапсырыс берушілері ретіндегі бизнестермен жұмысында. Олай болса, өңдеушілер, яғни клиентпен байланыстағы және клиент үшін жұмыс істейтін тұлғалар терең білім мен дағды спектрлеріне, сондай-ақ компания-тапсырыс беруші өз кезегінде ұсынатын өнімді қандай да бір дәрежеде түсіну мақсатында, ауқымды мүдде спектріне ие болуы тиіс. Егер мен қандай да бір бизнес үшін цифрлық өнім жасайтын болсам, онда мен осы бизнес пен оның өнімдерін түсінуге тиіспін. Өндіруші – компаниямызға тапсырыс беруші қайдан келетінін компания басшылығы білмейді. Сондықтан да компания қызметкерлері кез келген тауар бағытымен немесе қызмет бағытымен жұмыс істеуге даяр болуы тиіс. Адамдардың жан-жақтарына қарап, өз өмірлерінде әдеттен тыс, әлі көрмеген нәрселерді көруге қалай мәжбүрлеуге болады? Оларға fun/рахақ ұсыну керек, олардың өздеріне қызықты болатын, сонымен бірге түрлі тапсырыс беруші-компаниялармен жұмыс істеу кезінде қажет болатын нәрсені ұсыну керек.

Әлбетте, компания өз қызметкерлеріне, өңдеушілеріне өздері үшін мүлдем жаңа қызмет саласына «сүңгіп» кетуге, жеке бастарына ешқашан кездеспеген қандай да бір өнімдерді жақсырақ түсінуге мүмкіндік беретін осындай бағдарламаны әзірлейді. Осы өнімдерді көруді даярлайды. Осыған ынталандыру да қосылады. Ынталандыру – бұл тек қана сырттай қолпаштау және осы бағдарламада тек сомамен ғана байланысты емес. Бір жарым мың фунт стерлинг, жалпы алғанда, бір жылдағы бір адам үшін жаман бюджет емес. Алайда бұл кейіннен адамның түрлі жұмыс жобаларының өте ауқымды қатарымен жұмыс жасауға мүмкіндік туындатады. Адамның осындай сан алуан жобаларға кірісуге даяр болуы үшін, ол белгілі бір тәжірибемен, осыған ұқсас немесе осы өнімді тұтыну тәжірибесімен келуі тиіс, яғни бұл бағдарлама – құзыреттілікті дамыту бойынша толық бағдарлама. Бұл бағдарлама қызметкерлердің заманауи жаңалықтарға және қызықты жұмысқа айтарлықтай даяр болуына көмегін тигізеді.

Басқарушыларды дамыту

- Менеджмент табиғаты, жұмыс ретінде – күрделі және үнемі өзгеріп отырады (жай шешім қабылдау емес, шешімді басқа адамдардың қабылдауы, жай ғана көшбасшылық емес – ұйымдық деңгейде көшбасшылықты дамыту және т.с.с.)
- Дамыту бағдарламалары – әртүрлі (хард және софт құрамдастар).
- Бастапқы кезеңде стандартты болуы тиіс, бірақ ары қарай – дамудың жеке жолдары.
- Қабылданған сыртқы бағдарламадан (корпоративтік бағдарламалар, сертификатталғандар, MBA және басқалары) – бейресми бағдарламаларға қарай (коучинг, менторинг, «еңбек жолын өту» және т.с.с.)

Білім беруді дамытудағы тағы бір салмақты бағыт басқарушыларды дамыту, менеджментті дамыту болып табылады. Осы сұрақ не себепті қалың көпшіліктің назарын өзіне



аударарды және кәсіби ортада ол туралы қызу талқылау жүреді? Себебі басқару жұмысының табиғаты – аса күрделі. Ол қазіргі таңда өте қатты өзгеруде. Менеджерлер шешімді жай ғана қабылдай салмайды. Өйткені менеджерлер шешім қабылдаған және ұйымда ең құзыретті адамдар болуы тиіс еді. Қазір бұл мүлде мүмкін емес. Бір адамның соншалықты көп нәрсені біліп, қазіргі таңдағы бизнес пен оның дамуы талап ететін соншама бағыттарда құзыретті болуы мүмкін емес.

Сондықтан қазіргі кезде менеджерлер көбінесе адамдардың көпшілік саны қабылдайтын шешімдерді қабылдау үдерісінің фасилитаторлары болып қалыптасқан. Бүгінгі күнгі менеджер көшбасшы болып қана қоймай, сонымен қатар ұйым деңгейінде көшбасшылықты дамытуы тиіс, яғни адамдарға бір-бірі үшін көшбасшы болуға көмектесуі тиіс. Сонымен қатар, қажет жағдайда, қандай да бір сұрақтарды шешу, қандай да үдерістерді ұйымдастыру жауапкершілігін мойнына алуға даяр болуы тиіс.

Менеджерлерді дамыту бағдарламалары сан алуан. Бұл – салалық hard skills-тен жұмсақ soft skills – дағды аталатын континуум мен құзыреттіліктер. Тәжірибе көрсеткендей, бастапқы кезеңде бағдарламалар стандартталған болады. Бірақ, ары қарай стандарттау мүмкіндігі азаяды.

Себебі менеджерлер дарынды, ерекше және өте ынталы адам (бұл кәсіпке осындай адамдар келеді) болғандықтан, әртүрлі жылдамдықпен дамиды және олардың қызығушылықтары да әртүрлі болуы мүмкін. Сол себепті, белгілі бір уақыт өткен соң, компанияда әр менеджер үшін дамудың жеке жобасын жасау керек. Себебі, бұл бүгінде барлық әлеуеті жоғары HiPo/ қызметкерлерге немесе топ-пеформерлерге жасалады.

Менеджерлерді дамыту, оқыту бағдарламалары басқарудың корпоративтік бағдарламалары, белгілі бір функционалдық, техникалық бағыттағы сертификациялық бағдарламалар тәрізді білім беру өнімдерінің стандартты жиынтықтарын қамти отырып, қалыптасқан бағдарламалардан басталады. Бұл – MBA және тағы сол сияқтылар тәрізді ауқымды, әмбебап, шоғырландырылған бағдарламалар. Коучинг, менторинг, еңбек жолын өту және тағы сол сияқты бейресми бағдарламалар.

Дәл қазір басқару құзыреттілігін дамыту саласындағы қолымызда бар ең үздік қазақстандық тәжірибелермен бөлісу мені қуантады. Мысалы, басқарушыларды дамытудың аса танымал, ауқымды және бюджеті мол бағдарламасы – «Обучение управленцев ENRC» болды. 2010 жылы бұл бағдарлама, Астанада өткен Халықаралық Бесінші HR-конференция шеңберінде соңғы 5 жылдағы ең үздік HR-жоба ретінде гран-при иеленді. Ал бұл бағдарламаның нәтижелері қандай?

- Астанада өткен Халықаралық Бесінші HR-конференция шеңберінде соңғы 5 жылдағы ең үздік HR-жоба ретінде гран-при иеленді.



• **Нәтижелері:**

Қызметкерлерді басқару жөніндегі ENRC жаһандық бағдарламалары: жоғары лауазымдағы жетекшілердің негізгі 150 позициясынан, қызметкерлерді оқыту, дамыту және еңбек жолында өсіруде компанияның көшбасшылар пұлын құру. Кадрлық резервтен бөлек, «дарындылар пұлы» қатар құрылды.

2007 жылы мамырда бағдарлама қатысушыларының басқару зерттемелерін енгізудің жиынтық экономикалық әсері 7 млн. АҚШ долларын құрады (Қашар РУ ССГПО ашу жұмыстары өндірісін жетілдіру және Қазақстан Алюминиі карьерінің тау-көлік қондырғыларын диспетчерлеу) + басқа жобалардың болжалды әсері – 30 млн. долларға дейін.

Компания маңызды екі нәтижеге қол жеткізді. Бірінші нәтиже – қызметкерлерді басқару жөніндегі ENRC жаһандық бағдарламаларын құру және әзірлеу. Мұнда, компания не істеді?



Компания әртүрлі деңгейдегі 150 жетекшіден пул жасады. Ал бұл, мүлде бөлек-бөлек кәсіпорындар. ENRC холдингі аясындағы кен өндіруші бірнеше компания, логистикалық компаниялар, ақпараттық компаниялар. Оларда дарындылардың ортақ пулы пайда болды. Компания осы 150 менеджердің әрқайсысын оқытуды, дамытуды және осы жаһандық холдингтік мәнсап жолы мүмкіндіктері шеңберінде қызметін көтеру мүмкіндігін ұсынуды жоспарлаған. Екінші нәтиже, бұл сандық, бағдарлама қатысушыларының басқару зерттемелерін енгізудің экономикалық әсері, яғни ақтық кезең ретінде, осы бағдарлама бойынша оқып жатқан менеджерлер өздерінің қорытынды басқару жобаларын, қандай-да бір үдерістерді жетілдіруге қатысты жобаларын немесе өз ұйымы шеңберіндегі белгілі бір бөлімдердегі жұмысты жетілдіру жобаларын жазды. Осылайша, 2007 жылы мамырда, яғни бағдарлама аяқталуға бір жыл қалғанда, жиынтық экономикалық әсер 7 млн АҚШ долларын құрады және аяқталмаған, бірақ іске қосылған зерттеулердің болжалды әсері 30 млн АҚШ долларына бағаланды.

Келесі суретте, маған қызықты болып табылатын, қызметкерлерді дамыту саласындағы зерттеушілер/тәжірибешілер анықтаған төрт фактіні мысалға алдым.

Оқытудың және дамытудың кросс-мәдени қырлары

- АҚШ: жетістіктерге назар аудару – ЕУ: жеке дамуға назар аудару
- Шығыс: педагогикалық тәсіл – Батыс: дербес тәсіл
- АҚШ: виртуалды оқыту және вебинарлар – UK: аралас(blended) оқыту *CIPD, 2011*
- Үндістан: АҚШ пен UK-ға қарағанда, білім беруде мобильді қосымшаларды қолданудың көбеюі *CIPD, 2011*

Біріншіден, сарапшылар қандай ұлттық немесе мәдени ерекшеліктерді байқаған? АҚШ-та, оқыту және дамыту туралы айтқанда, бірінші кезекте компания жетістігі басты назарға алынады, қайнар көзі немесе импульсы болып табылады, яғни жетістігімізге көңіліміз толмай қалған кезде немесе одан жоғары деңгейдегі жетістік қажет екенін түсінгенде, америкалық компаниялар үшін бұл, қандай-да бір оқыту бағдарламасын бастаудың негізгі қозғаушы күші болып табылады. Еуропада басқаға назар аударады. Мұнда жеке дамуды назарда ұстайды. Еуропалықтар оқыту бағдарламасының бастаушысы жеке тұлға болуы керек деп санайды. Жеке тұлғаны дамыту шеңберінде бүкіл компания үшін ықпалдас әсер жұмыс жасай бастайды деп санайды.

Егер шығыс мәдениеті педагогикалық тәсілді лайық санасы, ол туралы өткен дәрісімізде айтқанбыз, батыста дербес тәсілді дұрыс санайды, мұнда оқушылар үшін оқытушының немесе оқыту реңін, уақытын, кестесін белгілеп, әдістері мен нысандарын іріктейтін адамның болуы міндетті емес. АҚШ-та виртуалды оқыту мен вебинарлар кеңінен қолданылады. Көптеген компания 2011 жылдың өзінде оқытудың кең тараған түрлері болып табылатын вебинарларды да, виртуалды оқытуды да корпоративтік бағдарламалар аясында белсенді қолданатынын айтқан.

Ұлыбритания да вебинарлар мен виртуалды оқытуды соншалықты қаламайды. Еуропалықтар қашықтан оқыту құрамдастары тікелей қарым-қатынаспен аралас қолданылатын, оқушылар оқу бойынша өз әріптестерінен немесе фасилитатордан, оқытушыдан, педагогтан және коучтан «тірі» feedback/кері байланыс ала алатын бағдарламаларды қалайды.

Тағы бір қызық жайт, Үндістанда мобильді қосымшаларды, яғни ұялы телефондарды, смартфондарды оқуда қолданудың көбеюіне қатысты. Оқыту бағдарламаларында мобильді қосымшаларды қолдану деңгейі АҚШ пен Еуропадағы осы көрсеткіштен анағұрлым жоғары.

Қазір адам ресурстарын басқарудың төрт қосалқы жүйесінің бірі – қызметкерлерді оқыту және дамыту қосалқы жүйесі туралы айтып жатқанымызды естеріңізге салайын. Алдыңғы



дәрістеріміздің бірінде, бұл қосалқы жүйенің үш негізгі құрамдасы бар екенін айтқанбыз. Қазір екінші құрамдас бөлігі: компанияның қазіргі қызметкерлерін оқыту және дамытуды толық қарастырдық. Бұл құрамдас бөліктен басқа, бұл жүйеге жаңа келгендермен жұмыс істеу үдерістері – бағыт беру бағдарламалары да кіреді. Жалдау, яғни компанияға адамдарды тарту қосалқы жүйесі туралы айтқанда, бұл тақырыпты аздап қозғағанбыз. Ал үшінші, үлкен бағыт – жоспарлау және қызметін өсіру, яғни бұл қызметкерге ұйымдағы болашақ кәсіби бағытын анықтауға және оларды тиімді ұйымдастыруға дайындалуға көмектесетін қызмет. Жалдау қосалқы жүйесінің соңғы тақырыптарының біріне шағын көпір салып кетсем деймін. Бұл – еңбек қатынастарын тоқтату. Естеріңізде болар, қызметкермен қоштасқан кездегі міндетіміз, оны ұйымнан кетуге мәжбүрлеу емес, оның сыртқы ортадан тез өз орнын табуына көмектесу болатын? Міне сонда бұл, компания үшінде, адамның өзіне де біздің болашақтағы жарасымды қарым-қатынасымыздың кепілі болмақ. Міне сол, бағыт беруді, яғни алдыңғы қосалқы жүйе аясында жаңа келгендермен жұмыс істеуді қарастырғанымызды естеріңізге салғым келген. Ал қазір, дамыту қосалқы жүйесі шеңберінде қызмет жолын басқаруға қатысты маңызды әңгімеге көшеміз.

Сонымен, қызмет жолын дамыту. Келесі суретте қызмет жолын дамыту бағдарламасы көп екенін және олардың әртүрлі болатынын көріп отырсыздар. Біріншіден, бұл қызмет жолына қатысты сұрақтар бойынша кеңес беру, екіншіден бұл қызмет жолының белгілі бір кезеңдерінен өтуді қарастыратын бағдарламалар, бұладам ресурстары басқармасы басқармасының немесе қызмет жолын қолдауға және қызмет жолын басқаруды қамтамасыз етуге бағытталған бағдарламалары бар ақпараттық жүйелердің арнайы бағдарламалары. Сондай-ақ бұл менеджментті дамыту бағдарламалары, оқыту бағдарламалары немесе арнайы маргиналдық топтар үшін әзірленген/бейімделген бағдарламалар.

Қызмет жолын дамыту бағдарламалары

- Қызмет жолына қатысты сұрақтар бойынша кеңес беру;
- Қызмет жолын «өту»;
- Адам ресурстары;
- «Қызмет жолы» ақпараттық жүйесі;
- Менеджментті дамыту;
- Оқыту;
- Арнайы топтарға.

Қызмет жолына қатысты сұрақтар бойынша кеңес беру туралы сөйлесіп көрейік. Қандай жағдайда біз, қызметкерлерімізге олардың компаниядағы, тіпті компаниядан тыс жерлердегі болашағы туралы кеңес бере аламыз? Адам ұйымға келген сәтте, сұхбат барысында бастауға болады. Бұл бір жағынан қарағанда, өзімізге ең лайықты, үздік үміткерлер арасынан іріктеу кезеңі. Екінші жағынан, сұхбат адамның компания туралы білуі және оның жұмысқа деген ынтасы мен ұжымымызда жұмыс істеуге деген дайындығы артуы үшін қолданылады. Тағы бір тұрғыдан қарағанда, бұл оның ынтасын бағалаудың тамаша мүмкіндігі. Бұл адам біздің ұйымда қанша уақыт жұмыс істеуді жоспарлап отыр немесе қанша уақыт жұмыс істей алады?

Қызметкермен оның қызмет жолы мен оның ұйым шеңберіндегі, тіпті одан тыс жерлердегі болашағы туралы сөйлесуге тағы бір мүмкіндік – аттестация барысындағы әңгіме. Былай айтқанда бағалау сұхбаты. Ол жерде біз қандай-да бір есепті кезеңнің, уақыт аралығының немесе жекелеген жобаның нәтижелерін ғана емес, сонымен қатар қолынан келмей жатқан дүниені, мұндай қиындықтар мен кедергілер қаншалықты күрделі екенін де талқылай аламыз ба? Мүмкін ол адамға өзін басқа қырынан байқап көру керек шығар немесе керісінше, қазір оның қолынан келген дүние оны қызықтырып, жаңа қызығушылықтары пайда болған шығар, олай болса, мұндай қызығушылық оның болашақта ұйымдағы жұмысын қалай байыта алатыны туралы ойланып көруімізге болады.



Үшінші нұсқа – психологиялық бағалау және қызмет жолының баламалы жоспары. Психологиялық бағалау және қолдау адамдарға қазіргі қызмет жолының күрделі кезеңдерін басынан өткізіп жатқанда керек. Мұнда да тамаша тәжірибе пайда болады, адаммен ол өзін жақын және алыс келешекте қай жерде көретіні туралы сөйлесудің мүмкіндігі ашыла ма?

Бұл жетекші мен орындаушы арасындағы күнделікті қарым-қатынастың бір бөлігі ретінде болуы да мүмкін. Онда тұрған не бар? Бұл тақырыпқа қызметкерлеріңізбен қаншалықты жиі сөйлессеңіздер, кәсіби деңгейлеріңіз де соншалықты жоғары болады. Сондай-ақ қызметкерлер үшін тікелей жетекшісі ғана емес, жұмыстан тыс мәселелерде олардың тәлімгері ретінде бола аласыз.

Әлеуеті жоғары қызметкерлерге арнайы кеңес беру. Лауазымы төмендетілгендерге кеңес беру де айрықша назарды қажет етеді. Себебі, адамның қолынан белгілі бір позицияда бір нәрсе келмесе, бұл – оның компаниямызда болашағы жоқ дегенді білдірмейді. Адамның басынан қиын жағдайлар өтіп жатқан болуы мүмкін. Егер оның өзін-өзі тауып, өзіне деген сенімінің оралуына көмектессек, онда ұзақ уақытқа ниеттес қызметкер табамыз.