

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Оқу мен даму

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы





Мансаптан өту бағдарламалары:

- мансап бойынша кеңес беру;
- мансаптап «өту»;
- адами ресурстар;
- «мансап» ақпараттық жүйесі;
- менеджменттің дамуы;
- оқыту;
- арнайы топтар үшін.

Мансапты жоспарлау мен дамыту бойынша үлкен тип – «Мансаптан өту» бағдарламасы. Оған не кіреді? Мысалы, жаңа жұмыскерлерге арналған жұмыс үдерісі. Шындығында, адам ресурстарын басқару жүйесінде, сондай-ақ тұтастай басқаруда, айтарлықтай қиын аймақтар жоқ. Қызметтің бір түрін басқасынан толықтай ажырататын шекаралар да жоқ. Ал басқа салалардағы қайталау түрі бар. Бұл әдеттегі жағдай, оған алаңдаудың қажеті шамалы. Сондықтан жаңадан бастаушыларға арналған жұмыс прогресі бағдарлау бағдарламасының бөлігі болуы мүмкін. Сонымен қатар, жаңадан келген қызметкерге компанияның құрылымында, түрлі бөлімдердегі әртүрлі іс-шараларда оң-солын танығанша уақыт берілуі керек екенін жақсы түсінеміз. Мүмкін ол өзі үшін бұрын-соңды ойламаған, болашақта қызықтыратын бағыттарды таңдаған шығар. Солай болуы да мүмкін ғой? Бұған болашақ жұмыс үшін қажетті тәжірибе алу бағдарламасы да кіреді. Адамды кем дегенде бір жерде жұмыс істеуге жіберіп, оның жетістіктеріне қатысты үлкен үміт күтпес бұрын, шамасын байқау мақсатында оған белгілі бір уақыттарда, белгілі бір тапсырмаларды орындауға мүмкіндік беріңіз.

Бағдарламаның үшінші түрі – «Басқарушы команда мүшелерінің күшті және әлсіз жақтары бойынша сарапшылар топтарының мерзімді есептері» бағдарламасы. Топ-менеджмент туралы әңгіме бөлек. Сондықтан мекеме үшін маңызды, жоғары ақы төленетін әр адамның болашақ бағыттарын жақсы анықтау үшін, кейде басшылар мен сыртқы сарапшылар арасында үлкен тәжірибесі бар және өкілеттігі бар қызметкерлердің кеңесін қамтитын сарапшылар кеңесі құрылады. Олар бірлесе отырып даму аймақтарын, шоғырландыру қажет күштерді, топтың әр мүшесінің жұмыс істеуі қажет болатын даму аймақтарын талқылайды. Жоғары әлеуеті бар қызметкерлер үшін арнайы жоспарланған қозғалыстар қарастырылады. Бұл мансаптық бағдарламалардың төртінші түрі, яғни HiPo-ге әртүрлі бағытта әрекет ету мүмкіндігі беріледі. Мүмкін бұл салада тамаша жетістікке жетер. Осылайша, компания өзі тәжірибе жасайды және адамға өзін жақсы көру мүмкіндігі беріледі. Әрине, ол өзіне көп нәрсе бере алатындығын білетін, кімге сенетінін және көп нәрсені істегенін түсінетін адам үшін қызықты болады. Әртүрлі салаларда өзін сынап көру өте қызықты, әрі дұрыс. Мүмкін жаңа перспективалар ашылуы да мүмкін.

Сізге таныстырғым келетін соңғы нұсқау – бұл жетілдіруге дайындық мақсатында әртүрлі бөлімшелерге супервайзерлерді ауыстыру. Супервайзерлер – алғашқы, төменгі деңгейдегі менеджерлер. Олар техникалық дағдылары жақсы жетілген, тіпті олардың ішіндегі біреудің қызметін өсіруге дайындық жасалып жатуы да мүмкін. Олар тұлғалық қасиеттерін де оң жағынан дәлелдеп шыққан. Енді қалғаны олардың тұжырымдық біліктілігі, мекемені тұтас бір ұйым ретінде көре білу қабілеттері. Сонымен қатар, әртүрлі ұйымдық құрылымдар мен компоненттердің күрделілігін, әр түрлі салалар мен ұйымның сыртқы факторларға тәуелділігін түсінуі де қалып тұр. Осы тұжырымдамалық құзыреттілігін дамытуға және ауқымын кеңейту үшін супервайзердің әртүрлі салаларда жұмыс істеуіне мүмкіндік берілді. Бұл әр уақытта супервайзерлік міндет болуы мүмкін емес. Кейде супервайзерлер жаңа маманның деңгейіне түсіп, соның жұмысымен айналысады және қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін департамент ұжымына кедергі жасамайды. Бұл, әрине, салалар арасындағы өзара байланысты көруге және бір команданың ұйымның басқа бөлігіндегі басқа топтың жұмысына қалай әсер етуі мүмкін екенін түсінуге мүмкіндік береді. Мұндай мансаптық бағдарламаларды әртүрлі компаниялар



пайдаланады. Көп жағдайда бұл бір бағдарлама емес, әртүрлі жұмыс жағдайлары үшін ыңғайлы нұсқа болып келеді.

Чарт-басқармалар мен ақпараттық жүйелердің мамандандырылған бағдарламасымен танысайық. Чарт-басқармалардың алғашқы мамандандырылған бағдарламасы – қызметкерлердің құзыреттілігі мен біліктілігін компьютер арқылы түгендеу.

ЧБ:

- қызметкерлердің құзыреттілігі мен біліктілігін компьютер арқылы түгендеу;
- дәстүрлі ауыстыру схемасы.

АЖ:

- қажетті қызметке бос орын жариялау;
- сағаттық жұмысқа бос орын жариялау.

Біздің адам ресурстары басқармасы мамандары кім жақсы нәрсе істеп жатқаны туралы, қандай да бір нәрсеге қызығушылық танытатынын, кім жаңа, ерекше тәжірибе жинағаны туралы мәліметтерді жинайды. Бұл кейде демалыс кезінде адамның не істеп жатқаны туралы немесе хоббиі қандай деген секілді деректерді де қамтиды. Бос уақыттарында жұмысына қатысы жоқ қандай салада сертификаттар мен біліктілікке қол жеткізе алады? Бұның барлығын чарт-басқарма үнемі бірыңғай интернет-дерекқорға жинақтайды. Осы база негізінде, ұйымдағы белгілі бір жұмыс уақытына қандай әлеует пен тәжірибесі бар екендігіне байланысты біз адамдарды бір реткі жобаларға тартуды ұсына аламыз.

Екінші бағдарлама – барлық маңызды, негізгі ұстанымдарға арналған дәстүрлі ауыстыру сызбасы. Бұл жоғарғы басшылық ғана емес, сонымен қатар, ол ұзақ уақыт немесе үлкен бюджеттерді қажет ететін, ауыстыру қиын жерлерді де қамтиды. Бұған қызметтерді ауыстыруды да жатқызуға болады. Біз адамдардың кейде өз еріктерімен, кейде белгілі бір себептер бойынша бізден кететінін білеміз. Осылайша өзімізге керек, құнды қызметкерден аяқ асты айрыламыз. Осындай жағдайда біз аяқ асты ашылатын вакансиялар үшін деп үміткерлердің қысқа тізімін жасаймыз, яғни еңбек өнімділігін жоғалтпай, кеткен қызметкердің орнына отырып, жұмысты жалғастыра жөнелетін қызметкерлер тізімі. Әдетте мұндай бос орындарға деген үміткерлерді біз өз ішімізден іздейміз.

Ақпараттық жүйелер бағдарламасы. Бұл оп-оңай. Қажетті қызметке бос орын жариялау қызметі. Қызметкерлеріміз қандай бос орындар бар екенін білсін. Біріншіден, олар біреу туралы кеңес бере алады. Содан кейін біз ішкі үміткерлеріміздің тобын айтарлықтай кеңейтеміз. Екіншіден, адам жаңа лауазым немесе жаңа позицияда өзін-өзі сынап көргісі келеді. Адамдарды өздерінің мансаптық көзқарасын дәлелдеу мүмкіндігінен айырып тастаудың қажеті жоқ. Бұның пайдалы жақтары болуы мүмкін.

Сағаттық жұмысқа бос орындарды жариялау. Бұл бір реттік немесе қысқа мерзімді тапсырмалар, олардың ішінара тапсырмалары болуы мүмкін. Сол кезде біздің қызметкерлер қосымша ақшалай қаражат тауып, өтемеақы пакеттерінің қаржылық компоненттерімен қанағаттана түсіп қана қоймай, сонымен қатар кәсіби өмірін әртараптандыруға және өз жұмысында табысты болуына септесуі мүмкін. Біз ұйымдағы қызметкерлерді оқытуды, дамытуға байланысты іс-шараларға шолуды аяқтап келеміз. Осы үлкен бөлікте бағдарламаны жаңадан бастағандарға бағыттау, сондай-ақ жұмыс істейтін қызметкерлерді оқыту және дамыту, жоспарлау, мансапты дамыту мәселелері қарастырылды, яғни болашақ адамның ұйымдық өмірде немесе одан тыс жердегі көзқарасы.

Келесі үш суретте персоналды дамытуға байланысты бірнеше элементтерге балама нұсқа ұсынамын. Бұл позициялардың кейбіреуі жеке деңгейге, әсіресе адамға, қызметкерге қатысты. Оның ішінде басқару және ұйымдастыру деңгейіндегі қызметкерлер санаты үшін кейбір жауаптар мен шешімдер бар.



Персоналды дамытуға байланысты ұсыныстар, А немесе Б?

Ең аз табысқа жетсе де қызметкерлерімді көтермелеу.

Қызметкерлермен бетпе-бет кездесіп, мансаптық жоспарларды немесе даму мақсаттарын, сол мақсаттарға жету жолындағы икемді талқылау.

Дамуға тек үздік қызметкерлер лайық. Дәл соларға ғана компания уақыты мен қаржысын жұмсауға болады.

Сіздің көзқарасыңыз бойынша, қызметкердің ең жоғары деген жетістіктерін ғана бағалау.

Мансапты, мақсаттар мен міндеттерді, сондай-ақ қызметкердің ұжымның қатысуымен жекелей даму бағдарламасы.

Қызметкерлердің арасындағы ең әлсізін анықтау. Ол адам өз жұмысын жасай алатынына сенесіз бе, жоқ па, соны шешіңіз. Егер ия деп ойласаңыз, онда тиісті деңгейге жету үшін ол қызметкерге көмек бағдарламасын ойластырыңыз.

Ал, бастаймыз ба? Алғашқы жағдай мынадай. Ең аз табысқа жетсе де, мен қызметкерлерімді көтермелеуім керек пе немесе қызметкерлеріңіздің ең маңызды жетістіктері ғана мақтауға тұрарлық па? Ең аз табысқа жетсе де, мен қызметкерлерімді көтермелеуім керек деп ойласаңыз – дұрыс жолдасыз. Басқару қызметінде бұл не үшін маңызды саналады? Өйткені «маңызды» немесе «шамалы» жетістікке жету – өте субъективті нәрсе. Басшының талаптары мүлдем жоғары болуы мүмкін. Ал жұмыс барысында күрделі кезеңнен өтіп, белгілі бір биікті бағындырып жатырмын деп ойлайтын қызметкер үшін бұл өте маңызды. Сондықтан да мақтаудан тартынбаңыз.

Бүгінгі психологтардың айтуынша, бір сынды байыпты қабылдау үшін адам орта есеппен 3–5 рет мақтауға ие болуы керек. Бір сын адамның қуатын кемітеді. Ал ол қуатты адам үш рет мақтаудан жинауы мүмкін. Қызметкерлердің жұмыс барысындағы қиындықтарына көмектесіңіздер. Себебі қателіксіз адам болмайды. Ештеңе бітірмеген адам ғана қателеспейді.

Екінші мәселе мансаптық мақсаттар мен даму жоспарларын талқылауға қатысты. Бұл мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті мансаптық мақсаттары мен дағдыларын талқылау үшін қол астындағылармен көзбе-көз кездесу керек пе немесе қызметкердің мансап, жеке даму бағдарламаларын ұжым ортасында талқылау керек пе?

Мансаптық жоспарларды немесе даму жоспарларын талқылау үшін көбінесе конструктивті пікір білдіруді ұсынатындармен бетпе-бет кездесуге болады. Неге? Біріншіден, басқа адамдардың алдында сын тыңдау әлдеқайда қиын, бұл күйзеліс тудырады және пайдалы ақпаратты қабылдамау ықтималдығы көп. Екіншіден, қызметкердің мансаптық жоспары оның әріптестерінің біреуіне басқаша пікір қалыптастыруы мүмкін. Жұмыс тобының динамикасында шамадан тыс бәсекелестік қажет емес. Болуы мүмкін жанжалдарды болдырмау үшін әр қызметкермен бетпе-бет кездесу керек. Кімді дамыту керек? Тек үздік қызметкерлер ғана дамытуды қажет етеді ме? Дәл солар үшін ғана мекеменің уақыты мен қаржысы жұмсалыуы керек пе? Әлде сіз әлсіз жұмыскер жұмысын жақсы істей алады деген пікірдесіз ба?

Ең дұрыс нұсқа – екіншісі. Жұмыскерлеріңіздің ішіндегі әлсізін анықтаңыз. Егер сіз оның жұмысын атқаруға шамасы жетеді деп шешсеңіз, онда оны жетілдірудің қажетті деңгейіне жету үшін дамыту бағдарламасын әзірлеу керек. Талантты басқару тұжырымдамасы тұрғысынан қайшылықты болуы мүмкін. Бірақ, шын мәнінде, таланттардың біздің қызметкерлеріміздің санының жүз пайызын құрамайтынын түсінуіміз керек. Талант – олардың бір бөлігі ғана.



Барлығынан супер нәтиже күту – аңғалдық болар еді. Неліктен әлсіз қызметкерге арналған бағдарлама жасауға тура келеді? Егер сіз оның қолынан келетінін білсеңіз, қажетті деңгейге жете алатынын ұқсаңыз және сіз бұл қызметкерге көмектеспесеңіз, әлсіз ойыншы бүкіл команданы төменге тартады.

Кәсібилік деңгейі жоғары адамдар мотивациялық тұрғыдан да жылдамдық пен жұмыс көлемі бойынша да ұйымның әлсіз мүшелерімен жұмыс істеуде қиналады. Сондықтан бірінші нұсқасы тартымды көрінсе де, екінші нұсқаны басшылыққа алған дұрыс.

Кері байланыс. Тек оң байланыстарды ғана қолдану керек пе? Мақтау, көтермелеу, жаман жақтарына көз жұма қарау. Осылайша, ұжымда сабыр мен жақсы қарым-қатынасты сақтап қалу. Әлде жұмыс дұрыс орындалмаған жағдайда бірден жедел шара қолдануға кірісесіз бе? Жағдайды түзету үшін кері байланыс жасаңыз және сындарлы әрекет жасаңыз. Адамдарды тек мақтауға болмайды. Оң кері байланыс бізге қиындықтарды еңсеру үшін эмоционалдық күш береді, мотивацияны қолдайды. Дегенмен сарапшылардың пікірінше, оң пікірлер кері әсер етеді, адамды жетістік пен жеңіске баяу жетелейді. Сондықтан біз сыни кері байланыс қолдануға мәжбүрміз. Бұл мәселені тезірек сезініп, адамға тезірек проблеманы айқындау, немен айналысу керектігін және болашақта не істеу керектігін анық түсіндіреді.

Келесі мәселе. Адамдар мәселелерді шағын қадамдармен шешетінін естеріңізден шығармадыңыздар ма және қол астындағы адамдарға өздерінің құзыреттерін қалыптастыруға көмектесіп, кішігірім жауапкершіліктен үлкенге көшу керек пе немесе сол қызметкер болашақта не істей алатындығын дереу бағалайсыз ба? Сіз күрделі қиындықтары бар тапсырма беріп, тәжірибе мен қателіктер арқылы жеке ісін жасауға мүмкіндік бересіз.

Бірінші нұсқаны таңдағаныңызға сенгім келеді. Өйткені екінші нұсқа дұрыс емес. «Қызметкерге қиын тапсырма беру» деген не? Адамдар әртүрлі болатынын жақсы білеміз. Қиын тапсырмалар ынтасын төмендететін адамдар да бар. Бұлар өте аз емес. Бұл – бірінші. Екіншіден – екінші нұсқаны не үшін сынап аламыз, яғни ұйым ауқымында көптеген қателіктер жіберуге мүмкіндік бола бермейді. Бұл қаржының желге ұшуына алып келуі мүмкін. Басқару сапасын да төмендетіп жіберуі мүмкін.

Қызметкерлердің сәттіліктері мен сәтсіздіктеріне қалай қарауға болады. Бірінші нұсқа бойынша сіздің қызметкерлеріңіздің табыстары мен сәтсіздіктеріне жауап беру мәселелерін жұмыс барысында шешуді ұсынады. Артық жұмыспен бас қатырмаңыз. Себебі жазба жасап оны талдап жатуға әдетте менеджерлердің уақыты жоқ. Екінші нұсқа: табыстар мен сәтсіздіктер туралы арнайы жазба жүргізу. Қызметкерлерге көмек көрсетуді қадағалау – сіз өзіңізге қандай міндеттемелер жасадыңыз?

Екінші нұсқа, әрине, дұрыс. Табыстар мен сәтсіздіктер туралы арнайы жазба жүргізу керек. Қызметкерге берген уәделеріңізді жазып алыңыз. Бұл сіздің ынталандыруыңыз және қорытындыларыңыздың, сіздің шешімдеріңіздің дұрыстығына қатысты оң мәселе. Қызметкерлердің жетістіктеріне, олардың болашағына, ұйыммен алға жылжуға дайын екендігіне қатысты біздің шешімдеріміз әділ деп қабылданғаны маңызды. Бұл біздің уақытымыздың маңызды талаптары және біздің жұмысымыздың табысты кепілі. Қызметкерлермен сөйлескенде сенімді болу үшін біз байқауды қашан өткізгеніміз туралы, нақты адамға және біз оған уәде бергенімізді, қандай да бір ескертулер жасағанымызды білгеніміз жөн. Сонымен, қорытындысында үш мәселе қалды. Біріншісі – кері байланыс.

Кері байланыс жасай отырып адамдардың мінез-құлқы жайлы сөйлесесіз бе? Сіз өзіңіздің мәлімдемелеріңізде неғұрлым көп сипаттамалы және аз бағалауға тырысасыз ба? Әлде кері байланыс орындаушылар мен олардың жұмысының бағасы болуы керек деп ойлайсыз ба?

Сіз таңқалуыңыз мүмкін, бірақ бірінші нұсқасы дұрыс. Кері байланыс неғұрлым көп сипаттамалы және аз бағалаулы болуы керек. Екінші нұсқаның қателігі неде? Қателік – бағалауыңызда. Ал адам өзгере алады. Оған бір сипатты таңатын болсаңыз оның өзгеруіне, жақсаруына мүмкіндігін азайтасыз. Өзіңіз жайлы ойлаңыз. Соңғы 3–5 жылда қалай өзгердіңіз? Кейде біз тіпті 5 жыл бұрын ойламаған нәрсені істей бастаймыз. Әрқайсымыз да ашылмаған мүмкіндіктер көп, ішімізде қуат көп. Адам өзінің қолынан келетін ісіне сенуі керек. Оны көре



білу де керек. Біз адамның өзі емес мінез-құлқы туралы айтқанда оларды тұйықталып қалудан сақтаймыз. Адамды сынап бастасаңыз оның іштей тұйықталып, алшақтай бастайтынын байқайсыз. Сол кезден бастап оған не айтсаң да бәрібір болып кетеді. Біз келтірген дәлелдер құлағына кірмей, берген кеңесіңізге жүрдім-бардым қарайтын болады, ұқтырғымыз келген ақпаратты адам есту үшін оның жеке тұлғасы жайында емес, оның мінез-құлқы туралы айтыңыз. Мінезді өзгертуге болады. Бұл туралы адам өзі де біледі.

Кері байланыс жасай отырып адамдардың мінез-құлқы жайлы сөйлесіңіз. Өзіңіздің мәлімдемелеріңізде неғұрлым көп сипаттамалы болуға және аз бағалауға тырысыңыз.

Қандай да бір материалдарды немесе ұсыныстарды басқаларға пайдалы екенін бақылаңыз. Осындай материалдарды қажет еткен адамдарға беруге тырысыңыз.

Сізді ең үлкен ықтималдықпен алмастыра алатын бір немесе екі қол астыңыздағы адамды алып, оларды жұмысыңыздың барысымен таныстыра бастаңыз.

Кері байланыс орындаушылардың бағасына иеленуі керек, әйтпесе ол көрінбейді.

Даму – индивидуалды үдеріс болғандықтан, жалпылама кеңестердің пайдасы болмайды.

Сауатты орынбасар дайындау – жетекшінің саяси қателігі. Бұл өзің отырған бұтақты өзің кескен жағдаймен тең.

Сіз қандай да бір материалдарды немесе ұсыныстарды басқаларға пайдалы екенін бақы-лайсыз ба? Сіз осындай материалдарды оларға қажет адамдарға бересіз бе немесе жалпылама ұсынымдар тиімді емес, даму әр адамның жеке басының ісі деп ойлайсыз ба? Егер бірінші нұсқаны таңдасаңыз, онда сіз шынымен дұрыс жолдасыз. Иә, даму жеке үдеріс болуы мүмкін. Бірақ заңдылықтар тіпті жеке үдерістерде де бар. Егер бұл мүлде жаңа технология болса, адамдардың көпшілігі бірдей оқыту мен дамыту қажеттіліктерін сезінеді. Бізде көптеген жеке заттар бар, бірақ бізді біріктіретін заттар да бар. Оқу барысын оңтайландырырып, нақты санаттағы, мәдениет, ұйымдық өмірде дамудың нақты кезеңіндегі адамдарға не пайдалы болғанын анықтайық. Сол кезде біз оқытуды дамыту шараларынан үнемдей аламыз. Сондықтан, жекелеп алып қарау – қымбатқа түседі.

Соңғы мәселеміз менеджерлердің орынбасарларын оқытуға қатысты. Бірінші нұсқа мынаны ұсынады: сізді ең үлкен ықтималдықпен алмастыра алатын бір немесе екі қол астыңыздағы адамды алып оларды жұмысыңыздың барысымен таныстыра бастаңыз. Екінші нұсқасында құзыретті орынбасардың дайындалуы – басшының саяси қателігі. Бұл өзің отырған бұтақты өзің кескен жағдаймен тең.

Біз ұйымға жеке мансабымызды құрып, көп ақша табу үшін ғана келмейміз. Біз ұйымға тұрақты және табысты дамыту үшін келеміз. Егер табысты, тұрақты ұйымдық даму үшін, басқарушы лауазымда біреу сіздің орныңызға келетін болса, оны мүлдем жәйбарақат қабылдау керек. Бұл табиғи нәрсе. Біреу келеді – біреу кетеді. Бір нәрсеге үміт артуға болады. Егер орынбасарыңызды жақсы дайындай алсаңыз – сіз кеткен соң жұмысыңыздың барысында ши шықпайтын болса, бұл міндетті түрде басшылық пен бизнес құрылтайшылары тарапынан ескеріледі. Ал сізге қызмет баспалдағымен өрлеу барысында көптеген жақсы ұсыныстар түсе бастайды.



Дәріс бойынша сұрақтар

- Неліктен бүгінгі таңда оқыту барысында оқушының өзін көбірек қатыстыру көзделеді?
- Мекеменің оқытуды дамытудағы қажеттіліктері туралы ақпаратты қайдан алуға болады?
- Оқыту нысандарын қалай нақтылауға болады, оқыту бағдарламалары аясында қызметкерлердің бойында қандай қасиеттер дамуы керек?
- Коучинг пен тәлімгерлік оқуынан айырмашылығы қандай?
- Даму бағдарламасының тиімділігін қалай өлшеуге болады?