



# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

HR-да әртүрлілікті басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Терминологияда жағымды кемсітушілікті екі дәрежеге немесе ауқымды екі түсінікке бөліп қарастырады. Біріншіден, жағымды әсер – теңсіз күрделі жағдайдағы топтар мен тұлғаларға қатысты жұмыс берушінің ықпалы. Бұл әрекеттер жұмысшыларға қандай да бір қосымша жағдайлар мен мүмкіндіктерді ұсына отырып, теңсіздікті жоюға бағытталады. Мысалы, қосымша оқыту немесе нәрестелі ата-аналар үшін ыңғайлы жұмыс кестесін жасау және т.с.с. Мұнда мамандар жағымды кемсітушілік туралы да айтады – бұл тең жағдайларда көп нәрседен құр қалған әлеуметтік топтардан шыққан үміткерлерге басымдық беру, яғни бірінші жағдайда жағымды әрекеттер арқылы біз теңсіздікті жоюға тырысамыз. Ал екінші жағдайда, жоюға болмайтын белгілері бар адамдарға басымдық береміз.

Адам ресурстарын басқаруға қатысты әрекеттердің қай түрінде және қызметкерлермен жұмыс істеудің қай кезеңінде кемсіту туындауы мүмкін? Кез келген кезеңде десек те болады. Себебі кемсітушілік жұмыстың немесе үміткердің профайлын жазу кезінде бос жұмыс орны туралы хабарландырудың мәтінін жазу кезінде басталуы да мүмкін. Кемсіту қызметкерлерді бағалау, дамыту бағдарламаларын іріктеу ақысын төлеу немесе даму мүмкіндіктерін ұсыну кездерінде көрініс табуы мүмкін. Ал тәртіпке салу шаралары кезінде анық болады, яғни қызметкерлермен жұмыс істеудің кез келген кезеңінде кемсітушілік туындауы мүмкін. Сол себепті батыс менеджментінде кемсітушіліктің алдын алу мәселелеріне көп уақыт, күш және көңіл бөлінеді.

Жұмыс орнында аяқ астынан туындаған кемсітушіліктің алдын алу және түбегейлі жою үшін, басқару тәжірибесінде жүргендер екі түрлі тәсілді қалыптастырды және қолданып көрді.

### **Тең мүмкіндіктер тәсілі мен әртүрлілікті басқаруға дейін**

ТМ: ұйымда бәрі тең жағдайда болатын, ал белгіленген тәртіп теңдікті қадағалайтын құқықтық өрістің қалыптасуы. Тәртіпті теңдік қадағалайды.

ӘБ: әртүрлілік құпталатын және бағаланатын корпоративтік мәдениетті қалыптастыру. Әртүрлілік бәсекелес басымдықтардың көзі ретінде қарастырылады.

Бірінші тәсіл – тең мүмкіндіктер тәсілі. Екінші тәсіл – әртүрлілікті басқару тәсілі. Осы екі тәсілді салыстырып көрейік. Сонымен, тең мүмкіндік ұсыну – бұл ретте ұйымда бәрі тең жағдайда болатын, ал белгіленген тәртіп теңдікті қадағалайтын құқықтық өрісті қалыптастырады. Менеджмент бәріне тең мүмкіндік берілгеніне сенімді болатындай жағдайды қамтамасыз етеді және осының бәрі қатаң реттеледі және қадағаланады.

Екінші тәсіл, әртүрлілікті басқару арқылы, әртүрлілік құпталатын және бағаланатын корпоративтік мәдениетті қалыптастыруды болжайды. Әртүрлілік бәсекелес басымдықтардың көзі ретінде қарастырылады, яғни біз бірінші тәсілдегідей айырмашылықты жоюға талпынбаймыз, ұйым мүдделерінде әртүрлілікті құптаймыз, мойындаймыз және пайдалануға тырысамыз.

Әртүрлілікті басқару тәсілін қолданудың ұйымға несі тиімді. Тиімділікті үлкен екі топқа бөлуге болады. Біріншісі – адам ресурстарын басқару тұрғысынан қарағандағы тиімділік. Тиімділіктің екінші тобы – бұл осы тәсілді қолдану кезінде үміт күтетін бизнес-нәтиже.



### **Әртүрлілікті басқару тәсілінің ұйымға тиімділігі неде?**

#### **АРБ нәтижесі**

Дарындыларды тарту және ынталандыру қабілеті.

Бірегей қажеттіліктердің барын мойындау – оларды толықтай қанағаттандыру мүмкіндіктері. Адалдық және мотивация.

Халықаралық еңбек нарығы.

#### **Бизнес-нәтиже**

Әртүрлілік – креативтілік пен жаңашылдықтың негізі.

Әртүрлі серіктестер мен тұтынушылармен жұмыс істеу әзірлігі.

Ұйымның табандылығы.

Адам ресурстарын басқаруға қатысты нәтижелерді егжей-тегжейлі қарастырып көрейік. Біріншіден, бұл дарындыларды тарту және ынталандыру қабілеті. Сарапшылар дарынды, ерекше, біртума адамдар барлық озық нәтижелерге талпынады, сондықтан осындай озық тәсілдерді қолданатын компанияларға қарай ұмтылады деп санайды. Ол шын мәнінде соңғы 15–20 жылдағы бизнестің кең тәжірибесіне ғана тән болуы мүмкін. Сарапшылар, дарынды адамдар басқарудың озық әдістерін қолданатын ұйымдарға ұмтылады деп болжайды. Жақсылық жақсылыққа үйір болады. Дарынды адамдар ерекше және бірегей болып келеді, олар жұмыс уақытының көп бөлігін өткізетін ерекше және бірегей ұйымдық ортаны қалайды.

Адами ресурстарды басқару жүйесіндегі негізгі трендтер жөнінде сарапшылар не дейді? Сарапшы ретінде мен бүгін Хэтхантер компаниясының пікіріне назар аударғым келіп отыр. Хэтхантер – ғаламтор рекрутментімен 2000 жылдан бері айналысатын компания. Адам капиталын дамытудың ұлттық конфедерациясы (Ресей), The net-work халықаралық желісі, Job сайтының авторы және 2006 жылдан бері өткізілетін танымал чар-бренд премиясының және чар-Планета жобаларының ұйымдастырушысы. Бұл сарапшы Қазақстан үшін жеті негізгі тренді атап айтады. Бірінші, HR үшін бағдарламамен қамтамасыз ету нарығындағы өсім. Екінші, басқару шешімдерін қабылдауға негіз болатын HR сараптау. Ең бастысы олар, бүгінде қазақстандық компанияларда кандидаттың профайлының бос орын талаптарына сәйкестігін бағалау, көптеген компаниялар соған бетбұрыс жасаған. HR сарапқа дәл осыны ұсынатынын көптеген жұмыс беруші компаниялар мойындап отыр. Жақын болашақта сарапшылар, HR сарапшыға берілген жұмыстың қайтарымы болатынын болжауда, яғни бос орын кандидатқа қаншалықты сәйкес келеді. Үшінші тренд – қызмет көрсету сипатындағы қызметкерлермен жұмыс жасау. Компаниялардың қызметкерлермен тығыз қарым-қатынасы адами қарым-қатынастардың түзілуіне ықпал етуде. Бұл өте қуантарлық жағдай. Төртінші тренд – ұйымдастырушылық мәдениеттің өзгеруі. Ол айтарлықтай ашық, тартымды болуда, қызметкерге бейімделген. Бүгінде ол өте маңызды, себебі, компаниялардың адами ресурстар құрылымындағы басты үлес Y миллиениалды буын өкілдерінде және бізге, компанияға мұндай қарым-қатынас іскер ортаға тән, сол ортада жұмыс істегілері келетін Z буыны өкілдері келуге ықылас білдіруде.

Компания үшін белгілі бір тиімділік ретінде қарастыруға болатын тағы бір нәтиже – бұл оларды толық қанағаттандыру мүмкіндігін беретін бірегей қажеттіліктердің болуын білуі, яғни біз әртүрлілікті мойындасақ, жоққа шығармасақ және жуып-шаймайтын болсақ, әртүрліліктің бірегей ерекше қажеттіліктерден басталатынын түсінуіміз керек екенін қайталап айтамыз. Егер осы қажеттіліктерді мойындайтын болсақ, оларды толық қанағаттандыру мүмкіндігі пайда болады. Оларды басу немесе оларға көңіл аудармау емес. Әрине, ерекше қажеттіліктерін қанағаттандыру мүмкіндігі берілгені үшін адамдар бізге алғыс айтатын болады. Нәтижесінде біз адамдардың ниеттестігі мен биік ынтасына қол жеткіземіз.



Әртүрлілікті басқару жүйесін қоданудан алатын тағы бір нәтижеміз – бұл халықаралық еңбек нарығына қол жеткізу мүмкіндігін беретіндігінде, яғни біз халықаралық еңбек нарықтарына саналы түрде барамыз. Бұл бізге, шығындарда да, дарынды адамдардың белсенділігінде және ерекше мінез-құлқында ұйымымызда қолданғымыз келетін икемділікті табуға мүмкіндік береді.

Артықшылықтың екінші тобы әртүрлілікті креативтіліктің, жаңашылдықтың негізі ретінде қарастырудан басталады. Ерекше, басқаларға ұқсамайтын жұмысшылар жаңа идеялар әкелуге бейім болады. Олар – ескі дүниелерге ерекше көзқарасы бар адамдар, жалпы айтқанда, олар креатив пен инновацияның көзі.

Әртүрлілікті қолданудан компания ала алатын екінші пайда, әртүрлі клиенттермен және серіктестермен жұмыс істеуге дайындық болып табылады, яғни егер ұйымымызда әртүрлі адамдар жұмыс істейтін болса, біз сан алуан клиенттеріміз бен серіктестерімізге сапалы және жеке жол таба аламыз.

Артықшылық ретінде қарастыруымызға болатын үшінші нәтиже – әртүрліліктің ұйымның орнықтылығының алғышарты ретінде болуы. Экономикалық ресурстар тұрғысынан бізде ерекше, кей жағдайда тіпті арзан еңбек нарығын пайдалану мүмкіндігі болады және таланттар мен құзыреттіліктердің нұсқалары кең болады.

Естеріңізде болса, курсымыздың ерекшеліктерінің бірі – қандай да бір заманауи құралдарды қолданудың ықтимал тиімділігін беріп қана қоймай, тыңдаушыларымызды осы құралдар мен жүйелерге қатысты шектеулермен және болжалды сын-пікірлермен таныстыратынымызды айтқанбыз. Міне, әртүрлілікті басқаруда да бәрі қарапайым және біртекті емес. Осы құралдар жиынтығына қатысты сыни көңіл-күйді көрсететін 4 тезисті қарастыруды ұсынамын.

### **Сыни көңіл-күйді көрсететін 4 тезис**

- Әртүрлілікті басқарудың жетістіктер деңгейімен байланысын растайтын дәйектердің жетіспейтіндігі
- Растаудың жоқтығы демографиялық әртүрлілікке де тән
- Әртүрліліктің бизнеске әсерін өлшеу қиын
- Осы тұжырымдама мен құралдар жиынтығы компаниядағы жұмысшылардың тең құқығын қамтамасыз етуді қиындатып, АРБ жөніндегі шешімдер қабылдауды қиындатады.

Біріншіден, бұл әртүрлілікті басқарудың жетістіктер деңгейімен байланысын растайтын дәйектердің жетіспейтіндігі. Бұл тұжырымдаманың авторлары бізге, егер әртүрлілікті ұйымымызда рұқсат етсек және қабылдасақ, онда бұл бізге табысты болуымызға және биік нәтижелерге жетуімізге мүмкіндік беретінін айтады. Шын мәнінде зерттеулер әзірге мұны растаған жоқ. Әзірге бұл тек жағымды болжам ғана болып тұр. Растаудың жоқтығы демографиялық әртүрлілікке де тән, яғни біз әртүрлі этникалық немесе мәдени бэкграунды бар адамдарды қолданғанда, бұл бізге жетістіктер деңгейін көтеруге кепілдік бермейді.

Осы тұжырымдамаға берілген сыни бағаның үшінші бабы – әртүрліліктің бизнеске әсерін өлшеудің күрделілігі. Өлшеу күрделілігі осы тұжырымдаманы қолданудың тағы бір шектеуі.

Төртінші сыни пікір, біз мынаны түсінуіміз керек екенін айтады: осы тұжырымдама мен құралдар жиынтығы компаниядағы жұмысшылардың тең құқығын қамтамасыз етуді қиындатады және адам ресурстарын басқару жөніндегі шешімдер қабылдауды қиындатады, яғни біреуге мүмкіндік берген сайын, Сіз ұйымдағы басқа адамдардың тең құқығына қол сұғасыз.

Бірқатар баламалы құралдарды қарастырып көрейік, әртүрлілікті басқарудың басқа тұжырымдамалары нақты этникалық аздыққа қатысты, яғни бірқатар автор әртүрлілікті басқару тұжырымдамасы арқылы емес, белгілі бір бизнес-жағдайларда компания жетекшілері үшін, компанияға басқа елдерден жұмыс істеуге келген адамдарға қатысты таңдауды оңай жасайтын стратегиялар жиынтығы арқылы қарауды ұсынады.



Бірінші стратегия бірінші сатының ерекшелік екенін айтады. Біз компаниямызға этникалық аз топ өкілдердің келуіне мүмкіндік бермейміз. Екінші кезең – біз этникалық аз өкілдерді ең қарапайым орындарға, ең қарапайым жұмыс операцияларын орындауға тартпаймыз. Үшінші саты – біз этникалық аз топ өкілдерін көп жағдайда белгілі бір елдің нарығына қол жеткізу үшін тартамыз.

#### **Этникалық аз топ өкілдерінің стратегиясы**

- Ерекшелік
- Қарапайым еңбек орындарына тарту
- Анти-кемсітушілік: заң талаптарына сай болу және белгілі бір нарықтарға жол ашу
- Белгілі бір этникалық топтардың мықты тұстарына жол ашу
- Оқыту

Кез келген санаттағы қызметкерлерге қатысты кемсітушілікке жол бермейтін елдер де бар. Сол себепті, егер компания осы нарықтарға шыққысы келсе, ол осы заң талаптарына өзінің ниеттес екенін және оны сақтайтынын көрсетуге мәжбүр болады.

Төртінші кезең немесе осы стратегиялар тізіміндегі төртінші саты – белгілі бір этникалық топтардың қуатты жақтарына қол жеткізу. Мысалы, жапондардың еңбекқорлығы, немістердің ұқыптылығы немесе африкалықтардың төзімділігі бәріне аян. Біздің қандай да бір этникалық аз топты немесе белгілі бір этностың өкілін, осы мәдениеттің қуатты жақтарын өз мәдениетімізге сіңіру үшін пайдалануымыз – бұл белгілі бір стратегия, компания кей жағдайда оны ұстануы керек. Жалпы, мұндай стратегияны батыста аса қолдамайды және қабылдамайды, себебі заманауи стандарттар бойынша жеткілікті деңгейде этникалық болып көрінбейді.

Соңғы саты немесе этникалық аз топқа қатысты жалдау стратегиясын таңдаудың соңғы кезеңі – бұл оқып үйрену. Біз аз топты олардан қандай да бір ерекше көзқарасты үйрену үшін және компаниямызды айнымалы айналамызға бейім ету үшін, инновацияларды табуға және енгізуге дайын ету үшін қолданамыз, яғни этникалық аз топтардың мәдениеті – бұл ескі дүниелер мен үдерістерге жаңа көзқарастың көзі.

Әртүрлі мәдениетте әртүрлілік түсінігі қалай ажыратылатынын қарастырып көрейік.

Еуропалық компаниялар америкалықтарға қарағанда әртүрлілікке көптеген өлшемдер енгізуге тырысады. Еуропалықтар үшін әртүрлілікті терең түсіну маңызды. Британиялық компаниялар (нақты айтқанда сұралғандардың 73%-ы) әртүрлілік тізіміне гендерлік белгілерді қосады. Сұхбатқа қатысқан швейцариялық компаниялардың қатарында тек 23% өз сайттарында гендерлік белгілерді әртүрлілік өлшемдерінің бірі ретінде көрсеткен, яғни британдықтар үшін әйелдерді ұйымға тарту маңызды белгі немесе әртүрліліктің дәлелі, ал швейцарлықтар бұған бәлендей мән бере қоймайды.

Әртүрліліктің кроссмәдени ерекшеліктері туралы айтқанда сарапшылар атап өтетін үшінші сәт – бұл көпұлтты компаниялар барлық ұлттық нарықтарда әртүрлілікті басқарудың пионері және бенч-маркі екендігі. Олар әртүрлі адамдарды, бэкграунды әртүрлі адамдарды көп қолданады және олардың ерекше мұқтаждықтарына тез бейімделеді. Мұндай компаниялар өздерінде жұмыс істейтін қызметкерлердің әртүрлілігіне байланысты, басқару жүйесін тез ауыстырады да, осылайша бенч-марк болады және бұл түгелге жуық ұлттық нарыққа тән.

Енді «Кадры» фильмінен бір үзінді көрейік. Әртүрлілікті құптайтын ұйымдық ортаға тағы бір барып шыққандарыңызды қалаймын.

Бұл фильм Google компаниясындағы ұйымдық ортаны жақсы сипаттайды. Компанияда әртүрлі ортаның өкілі бар, мұнда әр кейіпкер белгілі бір әлеуметтік топты сипаттайды және бұл аса қызық деп ойлаймын. Егер бұрын көрмесеңіздер, осы киноны міндетті түрде көріңіздер, бұл қызықты ғана емес, сонымен қатар, адам ресурстарын басқару тұрғысынан қарағанда танымдық фильм. Сонымен, бұл жерде біз Билли мен Никті кездестіреміз. Сату мансаптары аса





табысты бола қоймаған X кезеңі ұрпақтарының өкілдері. Екеуі де IT индустриясынан бейхабар, бірақ бүгінде бақтарын сынамақ ойлары бар.

Лайэл Гугл жобаларының бірінде топтың менеджері. Ол да басқаларға ұқсамайтын ерекше жігіт. Юио – техникалық дарындылығы коммуникативті ерекшеліктерімен үйлескен және өте үстемшіл анасының басшылығымен әдеттегіден тыс тәжірибемен үйде білім алған именшек, тұйық (интроверт) кейіпкер. Тағы бір кейіпкер. Құлаққап. Біз фильм барысында оны құлаққаппен жүргенін бірнеше рет көреміз. Ал фильмнің соңында ол Гугл сёрч компаниясының басшысы – Эндрю Эндерсон болып шығады.

### Өзін-өзі бақылауға арналған сұрақтар

- Адам ресурстарын басқаруға қатысты күнделікті қызметті өзгертуді басқаруды қосуға қандай факторлар әсер етеді?
- Өзгерістерді басқару жөніндегі қызметке не кіреді?
- Өзгерістерді басқаруда қызметкерлерді жұмылдырудың қандай стратегияларын қолдануға болады?
- Бүгінде адам ресурстарын басқаруда әртүрлілікті басқару сұрақтарының не себепті өзектілігі артып келеді?
- Кемсітушіліктің қандай түрлері болады?
- Тең мүмкіндіктер және әртүрлілікті басқару тәсілдерінің қандай айырмашылығы бар?
- Әртүрлілікті басқарудың ұйымдар үшін қандай пайдасы бар және осы тұжырымдаманы қолдануда қандай шектеулер бар?