



HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Жұмыс орнында пайда болған
мәселелерді шешу

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Дарындыларды басқару

Ұйымға дәл қазіргі уақытта аса қажет және болашақта қажет болатын дарынды адамдарды баурау, ұжымға қабылдау, ынталандыру және дамыту мүмкіндіктерін қамтамасыз ету қызметін басқару түрлерінің кешенді, біріктірілген жиынтығы.

Сонымен, дарындарды басқару – ұйымға дәл қазіргі уақытта аса қажет және болашақта қажет болатын дарынды адамдарды баурау, ұжымға қабылдау, ынталандыру және дамыту мүмкіндіктерін қамтамасыз ету қызметін басқару түрлерінің кешенді, біріктірілген жиынтығы. Бұл бағытқа біз міне осындай жалпы анықтама бере аламыз. Егер сіздердің естериңізде болса, мұның алдындағы тараулардың бірінде біз дарындыларды басқаруды, қызметкерлерді дамыту және жұмысқа қабылдау аясында жүзеге асыру туралы айтқан болатынбыз. Дарындыларды басқарудағы құралдардың тізімі әжептеуір және олар екі маңызды белгілері бойынша құрылымдалған.

Біріншіден, бұл бағдарламалар баршаға арналған немесе таңдаулы тұлғаларға арналған болып екіге бөлінеді. Сосын бұл бағдарлама аясындағы қызметтің қолдаушы немесе директивті сипатына қарай да бөлінеді.

Міне осылай төрт ширек пайда болады.



Бірінші ширек – баршаны қолдау стилінде, ашық ішкі еңбек нарығы стилінде жұмыс істейді. Ашық ішкі еңбек нарығы дегеніміз – қызметкердің өзін жаңа істе байқап көргісі келсе, бір қызметтен екінші қызметке ауысу мүмкіндігі. Әдетте бос жұмыс орындарының ұдайы жаңарып тұратын онлайн-тізімі болады. Компанияның өз қызметкерлеріне қандай жаңа жұмыс орындарын ұсынып отырғанын іздеп көру үшін қайда жүгіну керек екенін бәрі біледі. Personal development report және Personal development plans (PDR және PDP) – баршаға таныс екі аббревиатура. Дербес даму жоспары және даму жөніндегі дербес есеп беру дегенді



білдіреді. Қандай бағдарламалардың бар екенін, ұйым аясында өзіңнің кәсіби қызметіңнің бағытын өзгерту үшін не қажет екенін білу жолында біз жүгіне алатын мансаптың ресурстық орталықтары. Іздеген адам таба алатын ашық ақпараттық ресурстар арқылы оқытуға қол жеткізу мүмкіндігі. Онда қандай бағдарламалар ұсынылады? Бұл бағдарламаларға жазылудың кестесі қандай және оларға тапсырысты қалай беруге болады? Қандай шарттар бойынша сіз оларды өте аласыз?

Енді мына нұсқаға назар аударалық – баршаға арналған, бірақ директивті-ішкі іссапарға, оның ішінде айрықша және функционалдық іссапарларға жолдау, яғни адамдарды ұйымымыздың басқа департаменттеріне мүлде ерекше тапсырмамен жолдау. Аса бірегей жобаға байланысты немесе ол адам өз ой-өрісін кеңейтіп, жаңа ұжымдағы міндеттерді шешуге қатысу үшін жолдау.

Мансап баспалдағымен көтерілу дегеніміз – адамның өзіне тікелей жүктелген жұмысын тиімді атқара алатын жағдайға жеткенге дейін, өзін басқа түрлі участкелерде сынап көруін кезең-кезеңімен жоспарлауымыз. Бұл сондай-ақ адамның өз бойынан жаңа қабілеттер таба білуі үшін керек.

Тағы бір тәсіл – жұмысшы көлеңкесі, яғни бұл біздің тәжірибелі маманға жаңадан келген жұмысшыны бекітіп беруіміз. Бұл жаңа келген жұмысшының аға әріптесінің ізіне еріп жүріп, одан кәсіби шеберлікке үйренуге және жұмыстың мән-мағынасын тереңірек түсінуіне көмектеседі.

Ротация (немесе орын алмастыру), жұмыс сапасын арттыру және ауқымын кеңейту – дарындыларды басқарудың директивті техникаларына жататын тағы да үш нұсқа. Ұйымдарда бұл құралдарды мейлінше кең қолдану мүмкіндігі бар деп саналады. Біз қарастырған алғашқы екі нұсқа да – дарындарды инклюзивті басқару деп аталады, яғни біз бәрін қамтимыз, бәрін қабылдаймыз және ешкімді жұмыстан шығармаймыз.

Эксклюзивті құралдар – баршаға арналмаған құралдар. Айталық, таңдаулы қызметкерлерді қолдауға арналған бағдарламалар бар. Оларға мансап мәселелері бойынша coaching – кеңес беру бағдарламасы – sabbatical жатады. Оның ерекшелігі неде? Ерекшелігі – жұмыста ұзақ мерзімге (бір жылға дейін) үзіліс алу мүмкіндігінің берілуі, яғни сізді жұмыстан шығармайды, тек біліктілігіңізді арттыру мақсатында басқа ұйымға, міндетті түрде сыртқы ортаға, іссапарға жібереді. Көбінесе сізге өзінің осыған дейін шұғылданып келген іспен емес, басқа жұмыспен айналысу ұсынылады. Бір міндетті қайталау болмауға тиіс. Тіпті егер сіз сол бұрынғы қызметпен шұғылданатын болсаңыз да, ол қызмет мүлде басқа мәдени ортада, жаңа режимде, басқа технологиямен т.с.с. жүзеге асырылуы керек.

Батыста университеттер мен мектептерде sabbatical құралын ұстаздар өз жұмыстарынан аздап демалуы үшін белсенді түрде қолданылады. Өйткені жылдар бойы, күн сайын бір пәннен сабақ беру адамды әбден шаршатып, мезі етуі мүмкін. Сондықтан маман өз жұмысынан ешқандай ләззат алмайтын халге жетеді. Адамдар бір-біріне ұқсас жағдайлар ұдайы қайталана берсе, өздерін тығырыққа тірелгендей сезінеді. Сондықтан педагог өзінің ұстаздық қызметін одан әрі жалғастыруға деген ниеті мен күш-қуаты бар немесе жоқ екенін түсінуі үшін, оның бір жылдық уақытқа ұйымнан кетіп, үзіліс жасауына рұқсат етіледі. Мұндай жағдайларда ұйым, әдетте қызметкердің көшуге, басқа жерде тұруға жұмсаған қаражатының бір бөлігін өтеп береді...

Мұндай жұмыс үзілістерін жасауға берілетін мүмкіндіктер бүгінгі таңда тек академиялық және педагогикалық қызметтермен ғана байланысты емес. Көптеген компаниялар, егер қызметкер ұйымда бірнеше жыл жұмыс істеген болса, және бір учаскеде жұмыс істеуін жалғастырып келе жатса, бірақ өз жұмысына ешқандай өзгеріс енгізе алмаса, оны 3 айға немесе жарты жылға демалысқа жібереді. Бұл уақыт ішінде қызметкер басқа іспен шұғылданып, бойына қуат жинайды. Сөйтіп бұрынғы жұмысына жаңа ынта-жігермен, жаңа құлшыныспен қайта кіріседі, яғни бұрынғы мансабын жаңаша жалғастырады. Ал егер ол ескі жұмысына қайта оралғысы келмесе, ұзақ демалыс барысында өзін басқа салаларда сынап көру арқылы басқа шешім қабылдай алады.

Дамуды бағалау орталығы да – баршаға бірдей жұмыс етпейді. Бұл жерде кешенді зерттеулер жүргізіледі, ал олардың қызметі аса қымбат. Әдетте бұл топтық формат, яғни қызметкерлердің белгілі санатына қолдау көрсету үшін біліктілігі жоғары сыртқы сарапшыларды немесе арнайы әлеуметтік желілерді пайдалану.



Дарындыларды эксклюзивті басқарудің директивті стилистикадағы нұсқасы – басқаның орнын басу және сабақтастықты жоспарлау үлгісі. Біз сіздермен бірге мансапты басқару туралы тақырыппен танысқанда, орын басу үлгілері туралы айтқанбыз, яғни біз күтпеген жайттар салдарынан ұйымдағы негізгі лауазымдар босап қалған жағдайда, оларға ие болатын ізбасарлар тізімін жасаймыз. Басқаша айтқанда біз ұйымымыздың жұмыстан кетіп қалған VIP-қызметкерінің міндетін сапалы да тиімді атқара алатын адамды дайындаймыз.

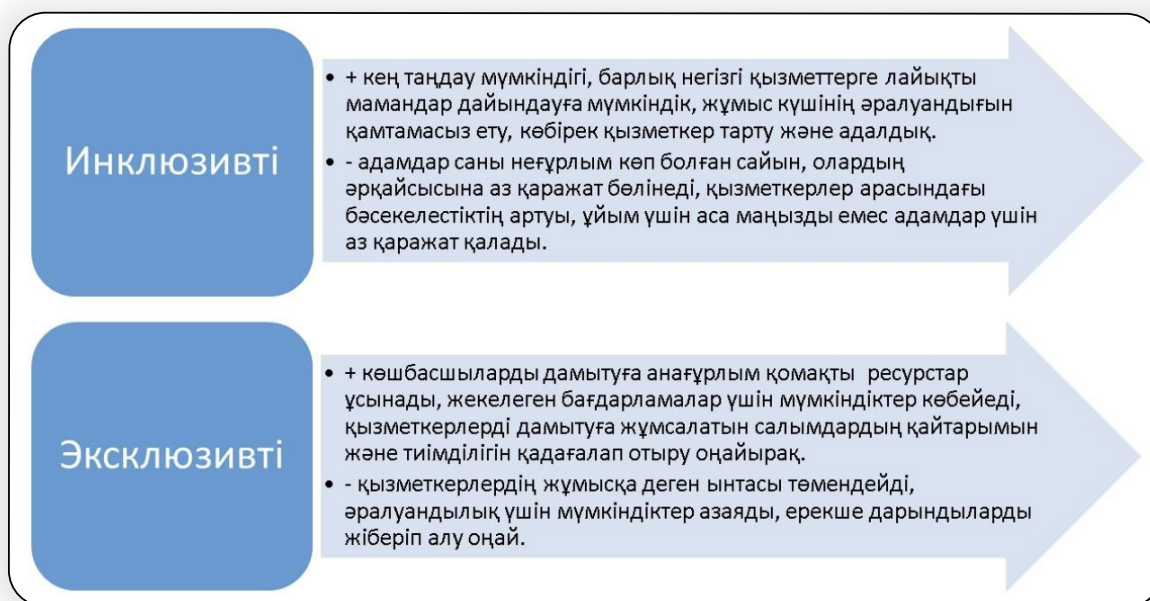
Басқарылмалы орын ауыстырулар деп – көбіне басшы қызметтегі адамның ең биік лауазымнан басқа қызметке ауысуын жоспарлауды айтамыз. Мен біздің қазақстандық қаржы жүйесінде – банктер мен қаржылық институттарда – көбінесе болашақ басшыларды филиалдар арасында ауыстырып отыру кең тараған тәжірибе екенін білемін, яғни ол бір аймақта, бір мәдени ортада жұмыс істеп көреді, сосын 1–1,5 жылдан кейін оны ой-өрісін айтарлықтай кеңейту, икемділігі мен бейімділігін арттыру мақсатында басқа жерге ауыстырады.

Менторинг – басшыларға арналған тәлімгерлікке өте жақын ұғым.

Халықаралық тапсырмалар – өз қызметкерлерімізді қандай да бір халықаралық жобаларға қатыстыру үшін шетелдегі әріптестерімізге жолдауымыз.

Түлектерге арналған бағдарлама – арнайы бағдарламалардың бірі.

Әлеуеті жоғары адамдарға арналған бағдарламалар – баршаға бірдей емес, мұндай бағдарламаларды тек адамдардың белгілі бір санаттары ғана пайдалана алады және сыртқы іссапарға шығару.



Инклюзивтік тәсілдің жақсы жақтары неде және ол несімен қауіпті немесе күрделі? Ал эксклюзивті тәсіл ше? Енді осы екі тәсілге жан-жақты сыни талдау жасап көрейік.

Инклюзивті тәсіл. Оның артықшылықтарына келер болсақ – біз дамудың бұл бағдарламасына бүкіл қызметкерлерді тегіс қатыстыра отырып, кең таңдау мүмкіндігіне ие боламыз. Біз өзіміз де, құзыреттілік тұрғысынан, нұсқалар саны жағынан, қандай да бір мінез-құлықтың бой көрсетуі жағынан көбірек таңдау мүмкіндігіне ие боламыз. Бұл бізге тек басшылық лауазымдарға ғана емес, басқа да барлық негізгі қызметтерге лайықты мамандар дайындауға мүмкіндік береді. Жұмыс күшінің әр алуандығын қамтамасыз етуге мүмкіндіктер көбейеді. Ал осының алдындағы дәрісте алуан түрліліктің ұйым үшін бизнес-стратегияға қол жеткізу тұрғысынан да, адами ресурстарды басқару тұрғысынан да айтарлықтай пайда әкелуі мүмкін екенін айтқан болатынбыз.

Алайда мұнымен бірге инклюзивті тәсілдің өзіне тән шектеулері де бар. Дамудың мұндай бағдарламаларына біз қатыстырған адамдар саны неғұрлым көп болған сайын, олардың әрқайсысына біз қаражатты соғұрлым аз бөле аламыз. Өйткені қаражат шексіз емес қой.



Сонымен қатар қызметкерлер арасындағы бәсекелестік артуы мүмкін, өйткені бәріне бірдей мүмкіндіктер беріледі, бәрінің жүрегінде пайда болады, бәрі жаңа мапсаптан дәмелене бастайды. Ақыр аяғында әртүрлі адамдардың үкілеген үміттері бір жерде қақтығысып қалуы мүмкін. Сондықтан, менеджмент осындай бәсекелестік әрекеттерді басқаруға дайын болуға тиіс. Бәсекелестік белгілі бір деңгейге жеткен кезде, ол ұйымға көп зиян әкелетін шиеленісті жағдай тудыруы ықтимал.

Бұл бағдарлама барысында орын алуы мүмкін тағы бір жағымсыз салдар – дәл қазіргі уақытта қол жеткізілген жетістіктер деңгейін қолдап және одан әрі өсіріп тұруды қамтамасыз етіп жүрген аса маңызды адамдар үшін қаражат аз қалады. Олар – бүгінгі және ертеңгі күнгі көшбасшылар, оларға біз жүз пайыз сенімдіміз. Біз бұл адамдардың өзімізге аса қажет екенін, оларға жұмсалған әрбір тиынның жүз есе өсіп қайта оралатынын өте жақсы білеміз. Ал олар, өкінішке қарай, осындай инклюзивті тәсілді қолданған жағдайда мардымсыз қаражатты қанағат тұтуға мәжбүр болады.

Енді эксклюзивті тәсілге назар аударайық. Ол несімен жақсы? Әрине, инклюзивті тәсілдің көптеген кемшіліктері эксклюзивті амалдың артықшылықтарына айналатынын түсінікті. Эксклюзивтік тәсіл болашақ көшбасшыларды дамытуға анағұрлым қомақты ресурстар ұсынады. Дербестендірілген, демек әлдеқайда қымбат тұратын бағдарламалар үшін мүмкіндік те көбірек. Мұндай тәсілді қолданған кезде қызметкерлерді дамытуға жұмсалатын инвестициялардың қайтарымын және тиімділігін қадағалап отыру оңайырақ. Ал кемшіліктері қандай? Бұл жағдайда біз бағдарламаларға қатыса алмай қалғандардың қатты көңілі қалып, ренжитінін түсінуіміз керек. Демек, қызметкерлердің жұмысқа деген ынтасы төмендейді. Сондықтан, бұл болашақта инновациялар мен шығармашылыққа деген жалпы қабілеттілікті төмендетуі мүмкін, яғни біз ерекше қабілетке ие дарындарды уысымыздан шығарып алуымыз мүмкін. Оның себебі, егер біз бағдарламаға қатысқан санаулы адамдар қатарынан ұйымда белгілі бір жетістіктерге қол жеткізген қызметкерлерді ғана таңдап алатын болсақ, бәлкім, болашақтың дарындарын, олар қазіргі көшбасшыларға ұқсамайтын болғандықтан байқамай қалатын шығармыз. Ал бұл ойлантатын мәселе, солай емес пе?

- Бұл басшы кадрлардың 1% -ын құрайтын топ-перформерлер.
- Бұл, атқаратын лауазымына байланыссыз, үздік қызметкерлердің 10%-ы. Яғни, егер бірінші жағдайда ол тек 1% болса, бұл жолы біз олардың арасына қатардағы қызметтер атқаратын мамандарды да қосып, дарындар қатарына кіретін адамдар санын көбейтеміз.
- Бұл – директорлар кеңесіне мүше болу әлеуеті бар басшылар және болашақ көшбасшы болуға қабілеттері жоғары қызметкерлер.
- Жоғарғы оқу орынның көшбасшылық әлеуеттері жоғары түлектері.
- Ең демократиялық, ізгі нұсқа. Қызметкерлердің бәрі дарынды бола алады.

Бұл басшы кадрлардың 1%-ын құрайтын топ-перформерлер.

Атқаратын лауазымына байланыссыз, үздік қызметкерлердің 10%, яғни егер бірінші жағдайда ол тек 1% болса, бұл жолы біз олардың арасына қатардағы қызметтер атқаратын мамандарды да қосып, дарындар қатарына кіретін адамдар санын көбейтеміз.

Бұл – директорлар кеңесіне мүше болу әлеуеті бар басшылар және болашақ көшбасшы болуға қабілеттері жоғары қызметкерлер.

Жоғарғы оқу орнының көшбасшылық әлеуеттері жоғары түлектері. Ең демократиялық, ізгі нұсқа. Қызметкерлердің бәрі дарынды немесе дарынды бола алады. Ойланып көріңізші, бұл туралы сіздің өз көзқарасыңыз қандай? Сіз қай нұсқаны таңдар едіңіз?

Бәлкім бұл сіздерді таң қалдырар, алайда осындай зерттеулерді 2008 жылға дейін жүргізген CIPD сарапшыларының айтуынша, әртүрлі компанияларда аталған бес санаттың бәрі дарындылар қатарынан саналады екен. Сондықтан біз бұдан қандай қорытынды шығара аламыз? «Дарын» ұғымы – компанияның субъективті көзқарасы бойынша әрқилы. Әрбір



компания өзінің ұйымдастырушылық және бизнес-жағдайына байланысты дарынды деп адамдардың мүлде әртүрлі санаттарын атай алады.

Осындай оптимистік көңіл-күймен келесі тақырыпқа өтейік.

Енді біз табысты talent-менеджменттің белгілері мен сипаттары туралы әңгімелейтін боламыз, яғни дарындыларды басқарудың табысты жүйесі туралы. Ал олардың саны небәрі төртеу ғана. Дарындыларды табысты басқарудың бірінші жүйесінде міндетті түрде дарындыларды басқару бағдарламаларының компания стратегиясымен байланысы болуға тиіс. Біз өзімізге неге дәл осындай құзыретке ие, дәл осындай мөлшерде және дәл осындай деңгейдегі адамдар керек екенін өте айқын түсінуіміз керек. Ал егер біздің стратегиямыз, мақсаттарымыз бен бағыттарымыз өзгерсе, онда біз дарындыларды басқару бағдарламаларының да өзгеруге тиіс екендігіне дайын болуымыз керек.

Екінші жүйе жалпы дарын ұғымы туралы, дарындылардың қалай анықталатыны, олардың қалай таңдалатыны, іріктелетіні туралы бүкіл компанияға ортақ түсінік болуы керек. Егер компанияда осындай ортақ түсінік болмаса, егер бұл туралы тек топ-менеджмент және қызметкерлерді басқару жөніндегі департаменттің таңдаулы мамандары ғана білетін болса, онда, екіншіше қарай, бағдарламаның өзі әлдеқайда тиімсіз болады. Ал адамдар кімнің дарынды саналатынын білуге және солар секілді дарынды болуға ұмтылуға тиіс. Олар бізге өздерінің үздік жақтарын көрсету үшін тырысуға тиіс. Міне сол кезде біз бәлкім, өзімізге керек адамдарды көбірек табатын боламыз.

Дарындыларды басқарудың табысты жүйесінің үшінші сипаты – адамдардың үміті мен дәмесін басқару жүйесінің болуы. Біз өзіміздің дарынды адамдар іздеп жүргенімізді, дарындыларды дамытуға көмек көрсетуге дайын екендігіміз туралы жариялаған бойда, көптеген қызметкерлердің жүрегінде үміт оты жарқ етіп, олардың осы тізімнен орын алуға дәмелене бастайтынын ескеруіміз керек. Міне сол кезде біз олардың үміті мен дәмесі күр қиялға айналмауын ойлауға тиіспіз. Өйткені үкілеген үміті орындалмай қалған адам қатты қапаланады, бәрінен көңілі қалады. Оның ақыры ынтасыздыққа, бойкүйездікке алып келеді. Үміт пен дәмені басқару қажеттігінің тағы бір себебі – қазіргі кезде іскерлік белсенділік циклі әлдеқайда қысқа. Егер бұрын компания адамға онымен таяудағы 3–5 жыл ішінде белгілі бір тәртіпте жұмыс істеуге оп-оңай уәде бере алатын болса, бүгінгі таңда, екіншіше қарай, компанияның өз сенімін жоспарлай алатын уақыт арасы әлдеқайда қысқа және мұны адамдардың да түсінгені өте маңызды.

Біздің тізіміміздегі соңғы сипатқа келсек. Дарындыларды басқарудың жоспарында компания тарапынан дарындыларға деген сұраныс туралы сандық және сапалық ақпараттың міндетті түрде болуы, яғни біз өзімізге болашақта қандай құзыретке ие, қанша адам қажет болатынын жоспарлаймыз. Сондай-ақ біздің бұл адамдарға қалай қол жеткізуімізге болатыны туралы жоспарларымыз болуы керек және біз оларды сыртқы ортадан іздейміз бе, әлде өз ортамыздан өсіріп шығарамыз ба? Осы сұрақтарға дайын жауабымыз болуы керек.

Сонымен біз дарындыларды басқарудың жақсы, сапалы, тиімді жүйесі ширақ, икемді және тиянақты болуға тиіс екенін айтуымыз керек.

Дарындыларды басқарудың тағы да екі тәсілі бар.



Бірінші тәсіл адамдардың жұмыс шартына қарай икемделуін қарастырады. Дарындыларды басқару адамдардың функционалдық немесе техникалық міндеттерге, әлде болмаса қандай да бір процестер мен технологияларға сәйкес келуі жағын көбірек ойлайды.



Кітап: HR-менеджментке кіріспе

Дәріс: 21. Жұмыс орнында пайда болған мәселелерді шешу

Екінші тәсіл жұмыстың адамдар талабына қарай икемделуін қарастырады, яғни компания: «біз, дарынды адамдар өздерін жайлы, жақсы сезінуі, соның арқасында мейлінше үздік жетістіктерге қол жеткізуі үшін ұйымдастыру процесстерін өзгертуге дайынбыз, біз технологиялық инновацияларға дайынбыз», – дейді.

Бұл тәсілдердің әрқайсысы ұйымдастырушылық тұрғысынан әрқилы. Өйткені әрбір тәсілдің өздеріне тән артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Әрине, жұмысты адамдар талабына қарай икемдеу әлдеқайда жақсы болар еді. Кейде, компанияның осындай мүмкіндіктері бар болған жағдайда, ол мүмкіндіктерді тиімді пайдаланып қалуға болады және солай ету керек. Адамдар оған тек риза болып ғана қоймай, қарымын адал еңбекпен қайтарады. Алайда мұндай мүмкіндіктері аса шектеулі ұйымдар да болады. Ондай жағдайларда біз адамдарды жұмыс шарттарына сәйкес икемдеуге мәжбүр боламыз...