

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Дарындыларды басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



«Жұмысты адамдарға икемдеу» әдісін көру үшін Google компаниясының жұмыс атмосферасына назар аударайық. Компания өзінің адами ресурстарын басқарудың инновациялық құралдарымен танымал. Сонымен қатар «Кадры» фильмінен үзінді көрейік.

Жұмыс үшін керемет атмосфера, солай емес пе? Өткен дәрісімізде атап өткендей, екіншке қарай, адамдардың қажеттілігіне кез келген компания икемделе алмайды. Сондықтан көптеген компаниялар адамдарды жұмысқа бейімдеу әдісін таңдайды.

Айтпақшы, «Кадры» фильмінде барлық жұмысты 100% пайыз адамдардың қажеттілігіне бейімдеу тіпті Google компаниясының да қолынан келмегенін көресіздер. Сондықтан ұжымның қандай да бір стандарттары мен технологиялық қажеттіліктеріне сәйкес келуді талап еткенде қызметкерлер белгілі бір қиыншылыққа тап болады. Мен қазір стажерлердің Google компаниясының өнімдері бойынша емтиханға дайындалып жатқан сәті туралы айтып тұрмын және бір кейіпкер тіпті қатты қиналып кеткен сияқты.

Ал енді, дарынды адамдарды тарту, басқару, марапаттаудың қызықты аспектілері жайында айтайық. Бірінші, дарынды адамдарды компанияға тартудың белгілі бір ерекшеліктері бар екенін атап өткім келеді. Мысалы, дарынды адамдарды компанияларға тарту үшін нақты бренд қажет. Сонымен қатар қалыптасқан EVP – Employee Value Proposition немесе жұмыс берушінің құнды ұсынысы керек. Егер де біз дарынды адамдарды тартуға ниеттенсек, бізге міндетті түрде адам тартудың сәтті екі әдісі туралы ойлануымыз қажет.

Дарынды адамдарды тартуда, жұмыс берген кезде берілген уәдеге берік болу керек. Табысты, тиімді және тұрақты түрде адам тарту үшін ұжымдарға жұмыс берген кезде кандидаттарға берген уәделерінде, сонымен қатар, Human Resource Development – HRD аясында қандай да бір шаралар өткіземіз, даму үшін қандай да бір мүмкіндіктер ұсынамыз деп айқындалған сөздерінде тұру маңызды. Себебі бұл болашақта талантты адамдарды тартуда қиыншылықтар туындатпайды.

Дарынды адамдарды тарту үшін даму құралдары мен әдістерді жіті іріктеу мен нақты фокус қажет. Себебі бір жағынан дарынды адамдарға арналған даму бағдарламасының жеке талаптары бар, ал екінші жағынан бюджет пен шығын мәселелері өзекті болып қалады. Әрине, таланттарды тарту мен пайдаланудағы амбицияларына қарамастан, компанияның даму үшін шексіз мүмкіндіктері жоқ.

Таланттарды марапаттауда дарынды адамдардың әр категориясына әртүрлі жол іздеу керек. Бұл ретте біз компенсациялық пакеттерімізді оңай құра аламыз. Мысалы, қазіргі жұмыс істеп жатқан таланттар үшін (компанияның жетістігі үшін қомақты үлесін қосып жатқан адамдар үшін), нарықта бәсекеге төтеп бере алатын компенсациялық пакет ұсынуға мәжбүрміз. Сонымен қатар, осы адамдардың компанияда қалуы үшін олардың компаниядағы мансабының өсу мүмкіндіктерін нақты болжап, ұсынуымыз керек.

Егерде біз болашақтағы дарынды адамдар туралы айтар болсақ, (болашақта бізге тиімді болатын, ал қазір компанияның жетістігіне әзірге үлесін қосып жүрмеген адамдар), онда бұл жағдайда сыйақының ұзақ мерзімге бағытталған ауыспалы компенсациялық пакетіне тоқталамыз. Егер қазіргі таланттар дәл қазір көп қаржы талап етсе, болашақтағы дарын иелері біршама күтуге дайын болуы мүмкін. Оның үстіне болашақта қомақты нәтижелерге жеткенде алатын бұл ауыспалы бөлігін, сыйақылық бонустарды бейне бір challenge ретінде қабылдайды. Тіпті ол қызметтегі өмірін қанықтандыра, жігерлендіре түседі. Intrinsic, ішкі мотивация, болашақ таланттар үшін айтарлықтай тиімді.

Ал енді өз компанияларында дарынды адамдарды басқару жүйесін адамдар қалай бағалайтынын көрейік. Сарапшылар ұсынған статистика былай дейді:



ДБ жүйесін адамдар өз ұйымдарында қалай бағалайды?

- жауап бергендердің тең жартысы дарынды басқару жүйесін тиімді деп есептейді
- 3 пайызы ғана өте тиімді деп жауап берген
- 49 пайызы коучингті талантты дамытудың ең тиімді техникасы деп атаған
- таланттарды басқарудың техникалары мен әдістерінің ішінде дамудың ішкі бағдарламаларын, 360-қа кері байланысты, ішкі іс-сапарлардың тиімді екенін ерекшелеп айтқан.

Сауалнамаға жауап бергендердің тең жартысы дарынды басқару жүйесін тиімді деп есептейді және аса маңызы емес, шағын бөлігі, 3%-ы дарынды адамдарды басқару жүйесін өте тиімді деп санайды.

Респонденттердің 49%-ы коучингті талантты дамытудың тиімді техникасы деп есептейді. Таланттарды басқарудың техникалары мен әдістерінің ішінде дамудың ішкі бағдарламаларын, кері байланысты, ішкі іс-сапарлардың тиімді екенін айтқан.

Қолайлы кезеңдерде компаниялар дарынды адамдарды басқару бойыша жұмыстарын күшейтіп, дарынды адамдардың дамуына уақыты мен инвестиция салуға, оларды тартуға, марапаттауға, дамытуға дайын. Ал қолайсыз кезең туындағанда компаниялар не істейді? Қысқартылған бизнес-циклдарға байланысты, уақыт ауысуы бұрынғыға қарағанда айтарлықтай жылдам.

Бүгінде кез келген бизнесте болуы мүмкін қиын кезеңдерде әр компания әр түрлі ұстанымда болады. Жағымсыз жағдайлардағы ұстанымдар: оқыту бағдарламаларының қысқартылуы немесе «барлығын басқаша жасап үйреніңіздер» тактикасы бойынша оңтайландыру жолдарын іздеу, яғни біз жақсы, қолайлы, тыныш күндері үйренген тәжірибелерімізден бас тартамыз да адамдарға «міндетті түрде арзан және тез басқаша қалай жасауға болады, ойланыңыздар» дейміз. Сонымен қатар рекрутментті оқыту үшін сыртқы провайдерлерді тарту да қысқарады. Әрине, бұл таланттарды басқару ісін қиындатады.

Бизнестің айтарлықтай позитивті ұстанымдары бар. Мысалы, кей компанияларда дағдарыс кездерінде дарынды адамдарды алып қалуға және осы адамдарға салынған қаражаттарын сақтап қалуға барын салады, яғни компаниялар дамуға бағыт алған мүмкіндіктерінен айырылмайды. Дарынды адамдарды басқару құралдары турасында креативті шешімдер үшін кез келген мүмкіндікті пайдалануға тырысады. Таланттарды басқару жүйесінің тиімділігін қалай бағалауға болады, қалай ойлайсыздар?

Таланттарды басқару жүйесінің тиімділігін қалай бағалауға болады?



- Ұжымдардың 41%, бірінші кезекте ТБ бағдарламасына кірген қызметкерлерінен кері байланысты пайдаланатындарын атап өткен.
- Желілік басшылардан (40%)
- HiPos сақтап қалу деңгейі (35%)
- Өзгерістерді ара-тұра бақылау (35%)
- 28% ТБ-ға жыл сайын формалды баға береді



Ұлыбританияда сауалнамаға қатысқан ұжымдардың 41%-ы, бірінші кезекте таланттарды басқару бағдарламасына кірген қызметкерлерінен кері байланысты пайдаланатындарын атап өткен, яғни бірінші бағалау негізінен ішкі клиенттен болады. Ұжымдардың 40%-ы желілік басшылардан бағалауды сұрайды. Бұл да бір маңызды ішкі клиент, яғни таланттарды басқару бағдарламасына қатысқан қызметкерлер, бұл ішкі клиент, онда олардың басшылары ондай қызмет түріне тапсырыс беруші болып табылады. Сондықтан таланттарды басқару тиімділігі туралы көптеген компаниялар осы жолды пайдаланатыны көңілге қонымды.

Жоғары потенциалды қызметкерлерді сақтап қалу деңгейі – бұл көрсеткіш таланттарды басқару бағдарламасының тиімділігін бағалауда сауалнамаға қатысқан компаниялардың 35%-ында пайдаланылады. Өзгерістерді мезгіл-мезгіл бақылау, яғни өзгерістерді іріктей отырып бақылауды компаниялардың 35%-ы пайдаланады. 25% компаниялар таланттарды басқару үрдісін бағалаудың күнделікті түрін қолданады.

Ал енді таланттарды басқарудың халықаралық аспектілерін айтайық. Бірінші кезекте, таланттарды басқару халықаралық бизнес үшін неге маңызды екенін талқылайық? Оның себебі неде? Біріншіден, халықаралық нарыққа шығатын компаниялар қатарының өсіп келе жатқанын айту керек. Халықаралық бизнеске кіретін және болашақта оған кіруді жоспарлап отырған компаниялар саны артып келеді. Осындай себептің екіншісі, кей еңбек нарығындағы демографиялық өзгерістердің нәтижесінде таланттарға зәрулік туындайды. Себебі талантты адамдар нақты бір аймақтардан кетеді.

Үшінші себебі, осы халықаралық нарықта қалған дарынды қызметкерлерге бәсекелестік өсуде. Халықаралық компанияларға бәсекелестікті, сонымен қатар, отандық дарынды қызметкерлер үшін күресетін жергілікті компаниялар құрайды.

Халықаралық деңгейде таланттарды басқаруға көшкен компаниялар қандай қиындықтарға тап болады? Біріншіден, этноцентризмді жеңумен байланысты қиындықтар. Жайлы, этникалық ортада жұмыс жасауға ұмтылу бар. Екінші жағынан, халықаралық компаниялардың таланттармен стандарттауға ұмтылысы жоқ емес. Бірінші және екінші трендте де таланттарды басқару тәжірибесімен айналысатындарға айтарлықтай күрделі қиындықтар бар. Қиындықтардың екінші категориясын, біз қоныс аударуға өтінген қызметкерге жағымсыз ықпал етумен байланыстырамыз. Өз отанынан немесе үйреншікті тұрғылықты жерінен өзге елдерге экспортацияланғандар туралы айтып отырмын. Екінші жағынан басқарудың осы жүйесін экспаттармен ұйымдастыруға біз дайын болуымыз керек. Басқа жағынан, жұмысы үшін өзге елдерге көшкен адамдар басынан кешіретін қиындықтарды түсінуіміз қажет.

Үшінші топ аналық компаниялар мен аймақтық филиалдар арасындағы интеграцияның жетіспеушілігінен туындаған қиындықтар. Олардың арасында түсіністік толық деңгейде болмаса немесе коммуникация тиімсіз болса, онда таланттарды басқарудағы күнделікті жұмыстар, әрине, тиімсіз болып, оған айтарлықтай көп уақыт кетеді.

Халықаралық компанияларда таланттарды басқаруды өзекті ететін түйткілдерге дұрыс жауап беру үшін туындаған қиындықтарды қалай жеңуге болады? Сарапшылардың нұсқаулықтарына назар аударайық.

Бірінші, аймақтық кеңселерді басқару стратегиясын іріктеуде орталықтандыру және жекелендіруді тепе-тең ету қағидасы. Орталықтандыру және жекелендіруді тепе-теңдеу, орталықтандыру, жекешелендіру стратегиясы дегеніміз не? Компанияның әр елдегі, әр филиалында адамдарды ұжымның құнды ресурстарын табысты пайдалануға мүмкіндік беретін бір мақсат біріктірсе, жұмыс барысының тиімді қағидалары болса, компанияның ұтатынына біздің көзіміз жетуіміз керек. Енді бір жағынан, берілген аймақтың немесе елдің өзіндік ерекшелігінен біз ұтуымыз қажет. Ол үшін бізге адамдарды, соның ішінде таланттарды басқаруды жер-жерге бейімдеу тәжірибесін жинауымыз керек.

Екінші ұстаным ауқымды біліктілікті дамыту. Ауқымды бизнес-ортаға қажет құзырлықтарды дамыту. Мысалы, әлемді өзіндік қанық бояуларымен көре білу қабілеті және айрықшалығы. Мұнда еларалық және этникалық мәдениет айырмашылықтары бар кросс-мәдени құзырлық қосылады және әр түрлілікке төзімділік те бар.

Үшінші ұстаным, халықаралық ортада таланттарды басқару жүйесін дұрыс құруға және осы қиындықтарды жеңуге мүмкіндік беретін таланттарды ауқымды басқарудың құрылымдық әдісі және ауқымды деңгейде таланттарды ауқымды басқарудың құрылымдық тәжірибесін



жасау. Ол нені меңзейді? Құрылымдауға болатын нәрселердің барлығын құрылымдап көру керек. Біріншіден, компанияның бизнес-стратегиясын бизнес-мақсатымен байланыстыру қажет. Екіншіден, компанияның оған қажетті ұйымдастырушылық ресурстарын барынша пайдалану керек. Осы ресурстарды пайдалану мүмкіндіктерін ескеру және әр аймақта және біздің компанияның әр бөлімшелерінде менеджмент пен жетекшілікті дамыту үшін қандай да бір жолдарды қарастыру.

Соңғы, төртінші ұстаным – ауқымды тимбилдинг ұйымдастыру немесе өткізу. Ол дегеніміз не? Халықаралық ауқымды компанияларда бір-бірінен шалғайдағы және айырмашылықтары бар аймақтардан келген адамдар бір-бірімен тығыз байланыста болғандықтан, сізге олармен бірге атқарылатын қызмет түрлерін ұйымдастырып, жоспарлау қажет, яғни үлкен ара қашықтықпен бөлінген, тіларалық кедергілері бар, мәдени айырмашылықтары бар бұл адамдар мезгіл-мезгіл кездесіп, бірге қандай да бір жағымды эмоцияларды басынан кешіріп, шығармашылық міндеттерді ойластырып, бірегей түрлі шараларға қатысып, бір-бірлерін жақсы танып білуге ұмтылулары қажет.

Бұл, әрине, біршама қаражатты қажет етеді. Ол не үшін керек? Олардың арасында тұлғаралық дау-жанжалдар болмас үшін керек. Тимбилдинг позитивті, энергетикалық толқынында адамдар кез келген жанжалды тезірек, конструктивті түрде шеше алады.

Әр аймақта бағаланатын құзырлықтың 4 түрі бар:

- АҚШ: драйв пен қабілеттер
- Еуропа: жеке байланыстар мен оқыған білім беру институттары
- Франция: керемет білімділік бэкграунды – HiPo белгісі
- Германия: техникалық білімі, сараптама және жетістіктер

АҚШ үшін табысты мансап жолында ең маңызды детерминанттар – драйв пен қабілет. Бұл Штаттарда прагматизм, жеке әдіс, әлемді тануға жол табуға бағыт, әлемді тануға айтарлықтай прагмативті әдістің бағаланатынын көрсетеді.

Еуропада жеке байланыстар адам оқыған білім беру институттары өте бағаланады. Францияда жоғары деңгейлі мектепті тәмәмдаса, оны жоғары әлеуетті адамдар қатарына жатқызады. Францияның нақты бір беделді оқу орындарының тізімі бар, оны бітірген адам автоматты түрде жоғары әлеуетті адам дәрежесіне ие болады. Германияда техникалық және сарапшылық білімі барлар бағаланады. Адам көрсете алатын нақты жетістіктері де құпталады. Әр елде талант иелеріне қарым-қатынас та әр түрлі болғандықтан, мансапқа қол жеткізу жолдары да аймақтық және елдік айырмашылықтарымен ерекшеленеді. Көптеген батыс елдеріне қарағанда Жапонияның мансапқа қол жеткізу жолы немен ерекшеленеді?

- Жапония: ұйымдық өзгешеліктерді дамытатын ротация арқылы.
- Германия: ерекше ұйымдық ноу-хауды дамыту – адалдықтан гөрі маңыздырақ.
- Ұлыбритания, Франция және АҚШ: мансаптың кросс-индустриалдық дамуы қолданады.

Біріншіден, өзге елдерге қарағанда Жапонияда жұмыс орнының тұрақтылығына көп мән беріледі. Егер адам өмір бойы бір компанияда жұмыс істесе ол жақсы көрсеткіш. Кеңес одағы кеңістігіндегі, бэби-бумер буындарына бұл түсінікті. Себебі кеңестік мәдениетте біз сол құндылықтарды басымыздан кешірдік. Бұл тұрғыда олар жапондықтарға жақын деуге болады. Бұл неге әкеліп соқтырады? Яғни адамды түрлі өндірістік үрдістің учаскелеріне жұмысқа



жіберетін болса, мансаптың әртүрлілігі ротацияға келіп тіреледі. Адам осы корпорацияға тән біліктілік пен дағдыны тиімді игере алады. Company Specific Knowledge And Competences. Дәл осы компанияда, осы ұжымдық ортада талап етілген құзырлықтар. Осыған байланысты Жапонияда мансап жолында күрт қозғалыстар жасалынбайды.

Енді Германиядағы, неміс компанияларындағы мансап туралы айтайық. Германия үшін қандай сипат маңызды? Германия қандай үрдісте Жапонияға ұқсайды, неміс компанияларында Company Specific Knowledge жоғары бағаланады, дәл осы компанияға қажетті біліктілік немесе ұйымдастырушылық ноу-хаулар, яғни ұжымның өзінің дағдылары маңызды, Бұл Германияда көбірек бағаланады, яғни сіз компанияның бағытын жақсы түсінсеңіз, жоғары техникалық сауатыңыз болса, ол сіздің ұжымға деген жақсы көзқарасыңыздан гөрі айтарлықтай жоғары бағаланады.

Енді Ұлыбритания, Франция және АҚШ елдерінде мансап дәстүрлерін не біріктіретінін көрейік. Барлық елдер үшін адамдардың мансабын құрып, осы мансап жолында кросс-индустриалды қозғалыстар жасау тәжірибесі ортақ. Бұл жақсы қабылданып қана қоймайды, құптарлық іс ретінде қабылданады. Онда егер сіз банк индустриясында қаржыгер болып қызмет атқарсаңыз, одан кейін өндірісте жұмыс жасасаңыз, оған қоса аймақтық кросс-тәжірибе жинасаңыз, сіз ой-санаңыз өте жоғары адам ретінде қабылданасыз, яғни компания жетістіктеріне қомақты үлес қоса аласыз деген сөз.