

Тақырып 5. Адам ресурстарын басқару стратегиясы.

- 1. Бизнесті дамыту стратегиясы және адам ресурстарын басқару**
- 2. Адам ресурстарын стратегиясы және оны құру үдерісі**
- 3. Адам ресурстарын басқару саясаты**

1. Бизнесті дамыту стратегиясы және адам ресурстарын басқару

Адам ресурстарын басқару стратегиясы ұйымды дамытудың жалпы стратегиясының ажыратылмайтын бөлігі. Ол ұйым дамуының болашағын ескеріп жасалынады, ұйымның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерінің іс жүзіне асыруын қолдау - оның мақсаты болып келеді. Сонымен қатар заманауи теория мен тәжірибе қызметкерлерді басқару стратегиясы ұйымның даму стратегиясына тікелей ықпал жасай алады деп ұйғарады. Озық ұйымдар өз стратегиясына түзетулер енгізуі мүмкін, егер де, мысалы, оның кейбір стратегия бағыттары қызметкерлер денсаулығына зақым келтірсе немесе імансаптық өсулеріне кедергілерін келтірсе. Ертеректе айтылғандай, адамдар ұйымның маңызды ресурсы болып табылады. Басқа ресурстарға қарағанда адамдар өзін тұрақты жетілдіруге және дамытуға қабілетті, олардың мүмкіншіліктері мен қызметке, іске талаптануы шексіз.

Осы себепті қазіргі кезеңде өндірістің шешуші ресурсы - қызметкерлерді тарту, оларды оқыту-үйрету және дамытуға байланысты инвестициялардың экономикалық пайдалылығы танылуы - адам ресурстарын басқарудың стратегиялық аспектіін күшейтуде. Бу_л жерде стратегиялық мәселелерге байланысты аздап тарихқа көз жүгірткен орынды болар.

XX ғасырдың 60-жылдары (Ансофф, Старр, Хаттен және басқалар) бірінші рет «стратегиялық басқару» түсінігін енгізеді, сөйтіп өндіріс деңгейінде ағымды басқару және жоғары

деңгейде аткарылатын басқару деп ажыратты. Стратегия ұйымды басқару үдерісінің бірі деп қарастырылды. Стратегия ұйымның ішкі емес (ұйымдастыру мәдениеті, қызметкерді күту, құрылым), көбінесе сыртқы қызметіне (мемлекет, өнімді өткізу, бәсекелестік) қатысы бар деп түсінді.

Сол ғасырдың 80-жылдарының аяғында «стратегия» түсінігі дәлелденеді және акцент жаңаша қойылады:

- стратегия ұйым қызметінің ішкі факторына да қатысы бар;
- адам ресурстары ұйым стратегиясына жеткілікті күшті ықпал жасайды, оның өзіндік стратегиялық статусы (мәртебесі) бар.

Стратегия, құрылым және қызметкерлер арасындағы өзара байланысты төменгі суреттен көруге болады.



2.1-сурет. Диван |Фомбрун| Тичи бойынша біріктірілген стратегиялық концепция [4, 17-бет]

Стратегия кәсіпорын шығаратын өнім рыногының тұжы-рымдамасын камтиды және кәсіпорынның мақсаттарына жетуге қажет ресурстар мен амалдарын белгілейді.

Құрылым ұйым бөліктерінің құрамын және олар арасын-дағы өзара қатынасты белгілейді. Ол стратегияны іс жүзінде асыру үшін ұйымды құрудың нәтижесі болып келеді және міндеттерді, күзіретті, жауаптылықты, ақпараттық және ком-муникациялық жүйелерді белгілейді. Құрылым қызметкерлерге тікелей ықпал жасайды және де бір уақытта олардың өзіне деген ықпалын сезінеді.

Қызметкерлер - ұйымның барлық адам ресурстарының жиынтыгы: ұйым қызметкерлері, тартылған серіктер мен сарапшылар және т.б. Қызметкерлер берілген құрылым ішінде тавдалынған стратегияны белсенді түрде іс жүзіне асыруды өзінің міндеті деп санайды және де қажетті жағдайда стратегия мен құрылымды өзгертуге көмектеседі.

Ғылыми және оқу эдебиеттерінде стратегия түрлерін жік-теуде көптеген Аұсқалар кездеседі [2,5,7]. Соның бірі төменде көрсетілген:

Стратегия: жасау және оны жүзеге асыру деңгейлері

Деңгейлер

Мысалдар

Ұлттық деңгей Индустриалық-инновациялық даму стратегиясы

Қазақстан Республикасының келік стратегиясы Өңірлік жұмыспен қамту және мамандарды қайта даярлау стратегиясы (Жол картасы)

Ұйым деңгейі

Адам ресурстарын басқару стратегиясы

Тауар нарығында экспансия жүргізу стратегиясы

Маркетинг стратегиясы

Өндірісті диверсификациялау стратегиясы

Қаржы стратегиясы

Кәсіпорын бөлімдері деңгейі

Шығындарды темендету стратегиясы

Қызметкерлердің дамуын басқару стратегиясы

Нақты тауарға бағытталған маркетингтік стратегия

Өндірісті дамыту стратегиясы

Жеке қызметкер Мансаптық өсу стратегиясы

деңгейі Біліктілік пен шеберлікті жоғарылату стратегиясы

Стратегияны жіктеудің ең кең тараған түрінің бірі келесідей болып келеді:

- кәсіпкерлік стратегиясы;
- динамикалық өсу стратегиясы;
- пайдалылық (ұтымдылық) стратегиясы;
- жою стратегиясы (инвестицияны белгілі бағытта қысқарту);
- бағытты күрт өзгерту стратегиясы.

Жіктеудің тағы бір кең тараған түрі - оны ұйымның өмірлік циклымен байланыстыру. Әр организм сияқты ұйым бір ізділікпен келесі кезеңдерден өтеді:

1. Ұйымның қалыптасуы
2. Интенсивті өсу не «өніп-өсу»
3. Тұрақтану
4. Дағдарыс (күлдырау).

Циклдың соңғы кезеңі ұйымды міндетті түрде жою («өлімі») деген сөз емес. Оның «қайтадан тууы» не «өзгерту» нұсқасы болуы мүмкін. Зерттеулер нәтижесі бойынша, ұйымдар орташа есеппен 50-60 жыл сайын дағдарысты басынан кешіреді, ал қазіргі жағдайда ТМД елдерінде бұл мезгіл 1-1,5 жылмен шектелетіні кездейсоқ оқиға емес.

Өмірлік циклының әр кезеңіне өзіне тән максатты бейімдеу, стратегия типтері және қызметкерлер ерекшеліктері болады [2, 21-23-бет;3,73-бет].

Ең қызықты мәселенің бірі - ол кәсіпорын стратегиясының бизнес-стратегиясы мен функционалдық стратегиялары арасын-дағы өзара байланысты зерттеу [8].

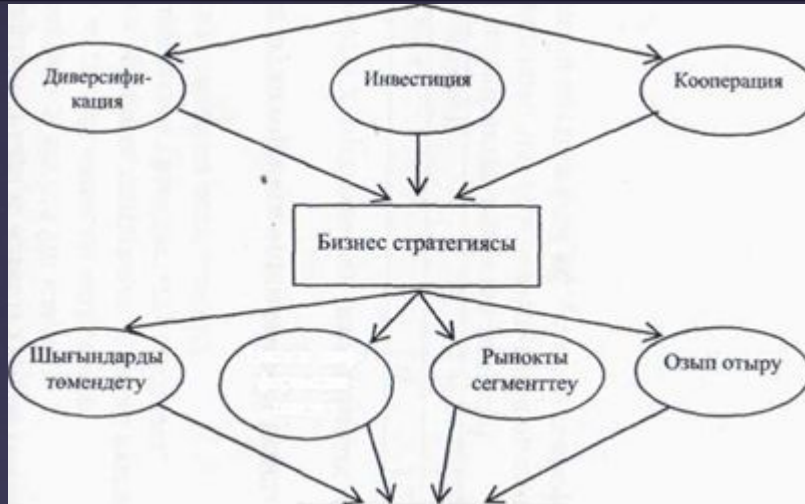
Стратегия түрлерін жіктеудің ең қызықты түрі - ол кор-поративтік стратегияның бизнес стратегияларына және функ-ционалдық стратегияларына айналуын көрсету.

Егер де кәсіпорында әртүрлі өнімдер шығарылса оның корпоративтік стратегиясы, 2.2-суретте көрсетілгендей, нақты бизнес-стратегиясы мен функционалдық стратегиясына айна-лады. Ал тек қана бір өнім шығаратын кәсіпорындарда кор-поративтік стратегия функционалдық стратегиямен тығыз байланысты болып келеді де, оны тікелей нақтылайды.

Берілген жіктеуде кәсіпорын стратегиясының түрі келесі сұраққа алатын жауапқа тәуелді болып келеді:

- біз бүгін және болашақта қай рынокта болғымыз келеді не болғымыз келмейді? (эртаптаңдыру стратегиясы);
- қолымызда қандай қаржы, адам және техникалық ресурстар бар, және оны қай бағытта жұмсамақпыз? (инвестициялық стратегия);

бизнестің жеке салалар арасындағы және сыртқы серік- тестермен ынтымақтастық (бірлесіп істеу) қай түрде болады? Қай жерде кәсіпорын ресурстарын бірлесіп пайдалануға болар еді? (кооперация стратегиясы).



Функционалдык стратегиялар



2.2-сурет. Стратегия типтері және өзара байланысы

. Аталған әр стратегияға қысқаша тоқталайық

Әртараптандыру стратегиясы бір уақытта бірнеше болу арқыда кәсіпкерліктің тәуекелдігін төмендетуге негізделген. Кәсіпкерлік қызметін кеңейту жолдары:

- жақын, шектес салаларда бизнесті кеңейту (көлденен әртараптандыру);
- логистикалық тізбедегі алдыңғы және кейінгі кезеңдерді интеграциялау (тік әртараптандыру);

- бұрын қызмет көрсетілмеген рынокта жаңа өнімдерді шығару (конгломеративтік әртараптандыру);
- аймақтық, ұлттық және халықаралық деңгейде белсенділікті кеңейту (географиялық әртараптандыру).

Сонымен, әртараптандыру стратегия түрін таңдау нәтиже-сінде жана рынокка кіру немесе рыноктан шығу, корпорация-ның іс өрісі және географиялық тұрғыдан оны кеңейту туралы шешім қабылданады.

Инвестициялық стратегия кәсіпорын ресурстарын қызметтің бөлек салалары бойынша оптималды бөлуді көздейді. Ол жалпы кәсіпорын мүдделерін сақтауға бағытталады, инвестиция және дезинвестиция стратегияларын қиыстыру арқылы кәсіпорынды жеткілікті қолда болатын қаражатпен (сәт-і-й-ош) қамтамасыз етеді.

Рыноктың қазіргі және болашаққағы тартымдылығына қарай бизнестің бөлек салалары келесі стратегияларды қолданады:

- ұлғайып жатқан рынок жағдайындағы инвестициялық стратегия;
- тоқырап қалған рынок жағдайындағы инвестициялық стратегия;
- рыноктың күлдірау жағдайындағы дезинвестициялық стратегия.

Осы баламалардың үйлесуінің нәтижесінде кәсіпорынның белсенділігі білінеді, басқаша айтқанда қызметінің қай түрін болашақта, бұдан бұрынғы жағдаймен салыстырғанда, күшейту немесе азайту туралы шешім қабылданады.

Бірлесіп істеу (кооперация, кооперирование) стратегиясы. Бұл жерде бірлесу деп бір салада немесе бәсекелестік қатынастағы кәсіпорышдардың стратегиялық, басқаша айтқанда ұзақмерзімді табысқа әкелетін қызмет саласында бірлесіп істеуді түсінеміз.

Кооперация стратегиясы ресурстарды бірігіп пайдалану арқылы бірлесіп істеу өрісі мен интенсивтілігін орнатады. Мұлдағы қойылған мақсат - серіктестердің құзыреттерінен жан-жақты пайда келтіру, жаңа өнімдерді арзан, жоғарғы сапамен және тез рынокқа шығару. Жақсы мысал ретінде фотоаппараттың жаңа буынын жасау үшін белгілі фирмалардың (Бікоп, Ксміак және басқалары) бірігіп істегенін келтіруге болады.

Соңғы стратегияны жүзеге асыру барысында маркетинг, жаңа өнімді, жаңа рынокты игеруде туатын шығындарды біріктірілген белсенділік арқылы төмендетіп, синергетикалық әсерге қол жетеді.

Қазіргі және болашақта бәсекеге түсетін кәсіпорындар «стратегиялық альянс» құру аркасында ресурстардың жаңа түрін ашып, кәсіпгіерлік тәуелділікті қысқартып, синергетика-І лық артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік туғызады.

Кәсіпорын стратегиясы бизнес-стратегиясын белгілейді. Бұл жерде де кептеген жіктеу түрлері ұсынылады, соның бірін келтірейік [8,21-6.]:

- шығындарды төмендету стратегиясы: мақсаты — тәжірибе қисығы әсері мен жалпы шығындарын талдау, шығындарды төмендету іс-шараларын ойлап, шығарылатын өнімді бәсекелестерге қарағанда арзан бағамен ұсыну («Біз басқалардан қолайлы, жағымды болғымыз келеді»). Рынокта жаппай өндіру аркасында жоғары үлеске ие болуға баса назар аударылады;

- өншдерді дифференциациялау стратегиясы: басқалар алдында өнім және оған сервистік қызмет көрсету ұхынысын жаксарту арқылы бәсекелестік артықшылық тудыру. Өзінің

сирек ұшырайтындығы негізінде нарықта жоғары баға орнатуы мүмкін («Өз рыногымызда біз ғана болғымыз келеді»);

- рынокты сегменттеу стратегиясы: мақсаты – рыноктың шектелген сегментінде тұтынушының жеке тілектерін қанағаттандыру. Тұтынушыға бейімделу өнімдердің көптүрлі болып шығуын талап етеді. Ал ол үшін өндіріс икемді болу керек («Біз тұтынушыға бағытталуымыз керек»). Мұндай стратегия жоғары шығындарды туғызады, алайда олардың орнын биік бағамен толтырады;

- озып отыру стратегиясы: дифференциация-мен үдерісті жасартуға технологиялық алдын алу жағдайлары, басқаша айтқанда - өзгерістер жасалынады. Зерттеу және жасау түрі және белсенділік дәрежесі кәсіпорын/бизнес стратегия-ларына тәуелді. Кәсіпорын үшін олардың маңыздылығы мына-ған байланысты: олар технология көшбасшысы («Fіrst Mover») немесе технология жол қуушысы, еліктеушісі («Follower») ме?

2. Өндіріс саласы: Кәсіпорын/бизнес-стратегиялық бағыты анықталғаннан кейін оны өндіріс стратегиясына айналдыруға ұйымдастырушылық алғы шарттар жасалынады. Бұл жерде не орындауға, не нысанаға (объектке) бейімделген өндіріс стратегиясы тандалуы мүмкін. Бірінші түрінде әр қызметкерге арналған міндеттер өрісі тар болады, бұл стратегия шығындарды төмендету стратегиясына сай келеді. Ал екінші түрінде қызметкерлер атқаратын жұмыстар әртүрлірек болып келеді, олар топтасып өз бетінше және өз жауапкершілігіне алып, өнімдерді тілекке сәйкес сапа мен көлемде жасап шығарады. Бұл стратегия өнімді дифференциациялау және рынокты сегменттеу бизнес-стратегияларын қолдауы мүмкін.

3. Өткізу (сату) саласы: ол рынокта кәсіпорын өнімдерінің орнын белгілейтін шешімдерді қамтиды. Бұл саладағы стратегиялық шешімдер төмендегілермен сипатталынуы мүмкін:

- баға мен жарнама көмегімен өнім линиясы ішінде өнімдерді дифференциациялау;
- өткізу арналары мен құралдары арқылы;
- өткізу менеджментін ұйымдастыруымен.

4. Қызметкерлер стратегиясын функционалдық стратегиясы ретінде қарастыруға болады, ол кадрлық шараларды ойлап, оны іс жүзіне асыру бағыттарын белгілейді.

Фирманың стратегиясының әр нұсқасына АРБ стратегиясының өз нұсқасы сай келуі керек. Олардың арасында анық байланыс бар. Бұл байланыс әр түрде көрінуі мүмкін, ол ұйым өлшеміне, қолданылатын жоспарлау әдістеріне тәуелді болып келеді. Бұл өзара байланыстығы АРБ қызметінің басшыларының фирманың стратегиялық шешімдерді қабылдау үдерісіне қатысу түрінде көрінуі мүмкін: қазіргі кезде бұл орынды да және міндетті түрде жүргізілуі керек.

2. Адам ресурстарын стратегиясы және оны құру үдерісі

АРБ стратегиясының максаты - кәсіпорын/бизнес стратегия-ларын адам ресурстарын қалыптастыруға, оларды сақтау және пайдалану бойынша нақты шешімдер мен іс-әрекеттері түр-леріне айналдыру. Бұл жерде адам ресурстарының екі жақтылық сипатын айта кету керек: бір жағынан, ол кәсіпорын/бизнес стратегиясына мүмкіншілік туғызады, екінші жағынан, сонымен қатар оған шектеу болып келуі де мүмкін. Адам ресурстары сандық, сапалық және уақыттық тұрғыдан басқа функционалдық стратегияларды іс жүзіне асырудың қажетті алғы шарты болып келеді. Мысалы, өндіріс шығындарын төмендету стратегиясы осы уақытқа дейін ірі сериялық және жаппай өндірістегі көп-теген кәсіпорындарына тән. Шығындарды азайту құралдары: өндірістік қуатты жоғарғы дәрежеде жүктеу, материалдық шығындарды төмендету, еңбек өнімділігін максимизациялау болып келеді. Ал оларға жету үшін еңбекті ғылыми басқару ұстанымдарына негіздеп бөлу және мамандандыру керек. Осыған байланысты АРБ стратегиясы қызметкердің атқаратын функциясының аясы тар, бір қалыпты конвейерлік жұмысқа итереді. Оның артықшылығы ретінде жұмысты игеру және оған үйренуге кететін қысқа уақытты, төмен біліктілікті, осы себепті қызметкерлерді оңай ауыстыра салуды айтуға болады. Қарама-карсы мысал ретінде Беап Ргосіисііоп концепциясын келтіруге болады. Топтық (бригадалық) жұмысты ұйымдастыру арқасында адам ресурстарын сандық және сапалық жағынан оптималды пайдалануға болады. Біліктілігі жоғары қызметкерлердің ойлары мен шығармашылығы, көбінесе, шығындарды үнемдеуге мүмкіндік туғызады

Сонымен, АРБ стратегиясы кәсіпорынның бәсекелестік стратегиясына елеулі үлес қосады. Адам ресурстары кәсіпорын дамуының қиын-қыстау айнымалысы болып келеді және осы сапада өзінің стратегия құрушылық маңыздылығын көрсетеді.

АРБ стратегия түрлерін әр автор өзінше береді. Мысалы, ашық не жабық кадрлық стратегиялары деп ажыратады [6, 38-6.].

Кәсіпорын/бизнес стратегиясымен байланысу дәрежесіне қарай АРБ стратегиясының үш түрін ажыратуға болады [4, 25-27-6.]:

1. Жеке (дара) АРБ стратегиясы: ол кәсіпорын/бизнес стратегиясымен бірдей қарастырылады, бірақ соңғыдан туын-дамайды. Бұл стратегия түрі өзіне бейімделген, қоршаған ортадағы бәсекелестік немесе қоғам өзгерістері АРБ стратегия-сына ықпал жасамайды. Кәсіпорынның стратегиялық шешімдері мен кадр шешімдері арасындағы байланыс жоққа тән.

2. Кәсіпорын/бизнес стратегиясынан туындайтын АРБ стратегиясы: бұл жерде АРБ стратегиясының мақсаттары кәсіпорын стратегиясының мақсаттарынан шығады да, соларға жету кү_ралы ретінде қарастырылады. АРБ стратегиясы бәсекелестік және қоғам дамуын ескеріп, кәсіпорын/бизнес стратегиясын белгілегеннен кейін анықталады, сол себепті туынды (дериватты) сипатқа ие болады. Бұл жерде кадр бөлімі кәсіпорын/бизнес стратегиясының қалыптасуына қатыспайтыны анық. Аталған стратегияны кейде өз жағынан екі түрге - инвестицияға бейімделген АРБ стратегиясы және құндылықтарға бейімделген АРБ стратегиясы деп бөлуге болады.

3. Ресурсқа бейімделген АРБ стратегиясы: бұл қолдағы бар және дамытылып жатқан адам ресурстары кәсіпорын/бизнес стратегиясының мазмұнымен үйлестіріледі.

Қызметкерлермен жұмыс істеу қажеттілігі кәсіпорын/бизнес стратегиясын ойлағанда және ол қабылданғанда белсене ескерілуі керек. Бизнесі басқарарда қызметкерлер туралы ақпарат толық болу керек және де қолдағы бар кадрлық әлеует негізінде кәсіпорын/бизнес стратегиясының қайсысын іске асыруға болатынын анықтайды.

Егер бұрын сұрақ «Кәсіпорын/бизнес стратегиясы қандай қызметкерлерге мұқтаж болады?» деп қойылса, ал қазір ол басқа сұраққа «Қызметкерлердің элеуетті біліктілігі арқасында қандай рыноктарды ашуға болады?» дегенге ауыстырылады. АРБ стратегиясы мен кәсіпорын/бизнес стратегиясын тығыз байланыстыру негізінде кешенді көзқарас қамтамасыз етіледі. Ұйым стратегиясы - тілекке сәйкес нәтижеге жету құралы. Стратегия ұйымды басқару моделін нақтылы түрде көрсетеді деуге болады, сондықтан, ол қызметкерлердің ойлау бейнесін қалыптастырады. Стратегияны жасарда мақсатты сауатты белгілеуге зор мән берген дұрыс. Оқулық пен ғылыми әдебиеттерінде АРБ мақсаттарын әртүрлі жіктейді. Мысалы, жалпы және ерекше (спецификалық) мақсаттар деп бөлуге болады (2.3-кестені қараңыз).

Адам ресурстарын басқару мақсаттары

Жалпы
Ерекше

ұйымның стратегиясын қолдау
Эффект және тиімділік
Өзгерістерге бейімдел

Персоналды оқыту және дамыту
Өнімділікті жоғарылату
Тұрақсыздықты төмендету

Мақсатты орнату стратегияның көрінуін және ұйымның даму бағытын өндіріспен және компания қызметінің нәтиже-сімен байланысты нақты міндеттерге аударады. Мақсаттар нені, қанша және қай мерзімге жасау керек екенін толық түсіндіреді. Олар белгілі жетістікке қызметкерлердің назарын және күш-қуатын бағыттайды. Ұйымды тиімді басқаруда ұйым мақсат-тары мен жеке адам мақсаттарын үйлестіру үлкен рөл атқарады. Мақсатты анық түсіну, адамның өзінің өмірлік бағдарламасын, ұйым мақсатына қайшы келтірмей белгілеу - тиімді басқарудың маңызды бір шарты болып келеді

Мақсаттар жүйесі ұйым мен адамның шынайы мүмкінші-ліктерін ескеру керек. Мақсаттар түпкі нәтижеге жетуге жұмыл-дыру керек, бірақ қызметкерлерге, уақыты тапшы, тәжірибесі, білімі не ресурстар жетіспеген жағдайда, тапжылмай жұмыс істе деп талап қоюға болмайды. Қол жетпейтін мақсатқа жетелесек, онда ұйым да, адам да мүлде түнілуі мүмкін.

Адам ресурстарын басқару ұйымның мақсаттарын белгі-леудегі сегіз шешуші кеңістіктің бірі болып есептелінеді [7, 27-б.]. Стратегиялық мақсаттары ретінде - алдыңғы 5-10 жылға ұйымды қызметкерлермен қамтамасыз ету; қызметкерлерді сақтап және ынталандыру үшін еңбек акы төлеу деңгейін орнату; басшылар мен қызметкерлер арасында тиімді коммуни-кация жүйелерін дамыту және с.с. - қарастыруға болады. Кадрлық қызметінің маңызды мақсаты — компанияның қысқа және ұзақ мерзімді жетістіктеріне жеке және ұжымдық үлесін көбейтуде ұйым басшыларының қабілеттерін арттыру

Ұйым стратегиясы оның саясаты, тиісті ережелер мен проце-дуралары арқылы нақты білінеді. Адам ресурстарын басқару саясатының негізгі ұстанымдары келесіден тұрады [7, 28-б.]:

- адамды құрметтеу;
- жұмыспен қамтамасыз ету кепілі;
- адамның дамуына және қызметі өсуіне жағдай жасау;
- қызметкерлерге әділетті қарау және ынталандыру жүйесі болу;
- қызметкерлердің қажеттілігін және олардың күтулерін мойындау;
- жаксы жүмыс ортасы;
- жұмыс жағдайына қатысты заңдар мен нормативтерді бұзбау;
- ұйым демократиялық негізде қызмет жасауы.

- Демек, мұндай көзқарас стратегияға жауапты басқарушы кадрлардан өздерінің қызмет сапасын өзгертуді талап етеді. Олар қаржылық мақсатқа бағытталған кәсіпорынды басқару ресурсқа бейімделген АРБ стратегиясына және саясатына қарсы келмейді, керісінше ол онымен толықтырылады.
- АРБ стратегиясын құру үдерісін келесі кезеңдерге бөлуге болады:
 - 1. Жағдайды талдау.
 - 2. Мақсаттарды белгілеу.
 - 3. Даму қажеттілігін талдау.
 - 4. Іс-шараларды жоспарлау.
 - 5. Белгіленген шараларды іс жүзіне асыру.
 - 6. Қойылған мақсаттарды қайта қарау.
- Жағдайды талдау кезеңінде кәсіпорын қолындағы бар адам ресурстарын (кәсіпорынды) және бәсекелестерге карағанда кадрға байланысты қандай мүмкіншіліктері мен тәуелділіктері барын (қоршаған ортаны) талдайды. Негізгі қойылатын сауал: «Адам ресурстары бойынша біз қандай жағдайдамыз?».
- Кәсіпорынды талдау мақсаты - қолда қанша адам ресурс-тары барын және олардың стратегиялық шешімдерге жарамды-лығын зерттеу. Зерттеу құралы ретінде адам ресурстарының тапсырыстар портфелін қолдануға болады: қызметкерлер матрицаның «проблемалы қызметкер», «жұлдыз», «ескішіл (кертартпа)» және «сұрақ белгісі» категорияларына бөлініп, енгізіледі.
- «Проблемалы қызметкер» катарына жұмыс жетістіктері мүлде қанағаттандырмайтын және сонымен қатар жеке даму потенциалы төмен кадрлар жатады. Бұл қызметкерлер стратегия тұрғысынан жарамсыз болып келеді.
- «Ескішіл (кертартпа)» - бұл өзінің ең жоғарғы өнімділік деңгейіне жеткен кадрлар жатады. Жұмысты ұйымдастырарда және мақсатты белгілерде олардың әлеуетінің даму шегіне назар аудару қажет.

«Сұрақ белгісі» категориясына өнімділік потенциалы жоғары, бірақ өз мүмкіншіліктерінен ашық төмен жұмыс істейтін қызметкерлер кіреді.

«Жұлдыздар» - олар адам капиталының жоғарғы көрінуімен көзге түсетін, баскаша айтқанда олардың өнімділігі қазірдің өзінде жоғары және оған қоса олардың даму әлеуеті де жоғары болып келеді.

Қызметкерлерді осылай төрт топқа бөлу амалымен кәсіпорын-ның қолдағы кадрмен даму және өнімділікті жоғарылату мүмкіншіліктерін анықтауға болады.

Коршигап ортаны талдау: бұл талдау арқасында бәсекелес-тер қолында кандай адам ресурстары қазір бар және болашақта ие болмақ.

Талдау максаты - қызметкерлердің кәсіпорын алдындағы өздерінің тартымдылық дәрежесін анықтау. Талдау үшін пішін-дік (профильный) деп аталатын әдісті қолдануға болады: кәсіпорынды, болашақ жұмыс істейтін орын ретінде тандаған кезде, кандай факторлары тартымды болып келеді, және осы кәсіпорынның адам ресурстарын болашақта кандай мүмкін-діктер мен тәуелділіктер күтіп тұр. Қоршаған ортаны талдауды өте мү-кият жүргізу керек, өйткені ол келесі кадр шешімдерін қабылдауда бастапқы пункт болып келеді.

Маңсатты белгілеу - тандалған кәсіпорын/бизнес страте-гиясына сәйкес АРБ стратегиясы алдына сан және сапа жағынан кандай талаптар қойылатыны зерттеледі

(«Кәсіпорын/бизнес стратегиясына сәйкестікті ойдағыдай қамтамасыз ететін кандай адам ресурстары қазір және болашақта қажет? Қолдағы адам

ресурстары қай кәсіпорын/бизнес стратегиясын іс жүіис асыруға мүмкіндік береді?»).

АРБ стратегиясын белгілерде, басқа да кәсіпорыиАбизнес стратегиясын іс жүзіне асырарда, адам ресурстарын әрі қарай дамыту үшін кандай мүмкіндіктер туатынын карастыру керек.

Және де бұл мақсатты белгілерде оған қол жетілетіндігі міндетті түрде ескерілуі керек,

Даму нажеттілігін талдау кезінде қажетгі жоспарланған адам ресурстарының әлеуеті мен оның нақты әлеуетінің арасындағы айырымы (Дезоигсе Оар) анықталады. Осы айырым-нан тікелей даму қажеттілігі шығарылады және оған тікелей байланысты АРБ стратегиясының мәні ашылады.

Іс-шараларды жоспарлау барысында жоғарыда айтылған АРБ стратегиясының мәні нақтыланады, жоспарланып отырған шаралардың маңыздылары анықталып, оны іске асыру мерзім-дері белгіленеді. Осы шараларды орындаушылар мен оларға қажет қаржы анықталады. Іс-шараларды жоспарлағанда адам ресурстар стратегияларының матрицасын қолдануға болады, соның негізінде АРБ стратегиясының бағыты, даму стратегия-сының міндеттері мен кезеңдерін толық керсетуге болады. Жоспарланған іс-шаралар тәжірибеге енгеннен кейін тағы бір мәселеге көңіл бөлу керек - ол қойылған мақсаттарды қайта қарау. Бұл жерде екінші кезеңде қойылған мақсаттар қанша-лықғы әлі жарамды және оларды іс жүзіне табыспен асыра алдық па («Бағытты дұрыс таңдадық ба?»).

Болған кемшіліктер осы жолмен анықталып, тиісті түзету шаралары арқылы олардың жойылғанын көреміз. Көп жағдайда АРБ стратегиясы туралы ойлануға, оны іс жүзіне асыруға ұйымның барлық мүшелері белсенді қатысса, онда ол табыс әкеледі. Сондықтан алдын ала қызметкерлер өкілдері мен кәсіпорын кеңесі АРБ стратегиясын жасау үдерісіне атсалысып кірісуін ойластырған абзал.

Сонымен, АРБ стратегиясы кадрлық шешімдермен тікелей байланысты, ол ұйымның стратегиялық мақсатына жету үшін адамдардың жұмысына және олардың дамуына елеулі және ұзақ мерзімді әсер етеді.

Ұйымның АРБ стратегиясына тиісті көңіл бөлгендігін төмендегіден байқауға болады:

- қызметкерлерді тарту, пайдалану және дамыту қалай болса солай емес, белгілі бағытта, ойланып ұйым миссиясы мен дамуының стратегиялық мақсаттарына сәйкес жүргізіледі;
- жоғары сатыдағы басшылар АРБ стратегиясын таңдау, іс жүзіне асыру және бағалау үшін жауапкершілікті өз мойнына алады;
- АРБ стратегиясы мен ұйымның даму стратегиясы арасында өзара байланыс бар; мұндай байланыс АРБ стратегиясы құрамындағы бөліктері арасында да болады;
- ұйым тек тұлынушыларды қанағаттандыруды ойламай, сонымен өз қызметкерлерін қанағаттандыруын да ойлау керек.

АРБ стратегиясын құрайтын негізгі бөліктер мен оған ықпал жасайтын негізгі факторлар төмендегі кестелерде көрсетілген.

2.4-кесте

АРБ стратегиясын белгілейтін негізгі факторлар

Факторлар	Сипаттамалары
Ұйымның стратегиясы	Инновациялық стратегия Шығынды минималдау стратегиясы Сапаны жақсарту стратегиясы
Ұйымның өмірлік циклы	Қалыптасу Өсу Кемеліне келу Өндірісті қысқарту және қайта ұйымдастыру
Ұйымның өлшемі	Ірі Орта Шағын
Қоршаған орта	Ресурстармен қамтамасыз етілуі (жеткіліксіз- мол) Қозғалмалығы (өзгермелі-тұрақты) Күрделілік дәрежесі (қарапайым-күрделі)

3. Адам ресурстарын басқару саясаты

Адам ресурстарын басқару саясаты орнына өмірде «ұйымның кадр саясаты» деген түсінік кең тараған, бірақ осы уақытқа дейін ортақ көзқарас қалыптаса қоймаған [22]. Кадр саясаты АРБ стратегиясы мен қызметкерлерді күнделікті басқару қызметі арасындағы бөлімі (звеносы) болып келеді. Кең мағынада, ұйымның кадрлық саясаты деп нормалар мен ережелер жүйесін түсінеміз, олардың негізінде қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің негізгі бағыттары (іріктеу, оқыту-үйрету, қызмет бабында көтерілу) алдын ала жоспарланады және олар ұйым мақсаттары мен міндеттерімен үйлестіріледі. Тар мағынада, кадрлық саясаты деп адам мен ұйымның арақатынастарын реттейтін нақты ережелер, тілектер мен шектеулер жиынтығын айтамыз. Бұл жерде мынандай мысалдар келтіруге болады: жоғары оқу орны оқытушылар қатарына тек өздерінің түлектерін алу. Керісінше, елде орналасқан шетел машина құрастыру зауытына, мейрамханаға және с.с. кеңес заманында осы тәріздес кәсіпорындарында жұмыс істеген адамдарды алмайды, оның себебі баршаға түсінікті.

«Кадр саясаты» түсінігі «миссия», «стратегия» және «қызмет бағыттары» түсініктерімен қандай арақатынаста екенін 2.5-кестеден көруге болады [2, 16-6.].

Бір қалыпты жағдайда кадрлық саясат кәсіпорынның негізгі мақсаттарына - орнықты қызметін сақтауға, бәсекелестік қабілеін жоғарылатуға, өз саласында көшбасшы болуға - бейімделеді. Бірақ, мысалы, экономикалық дағдарыс жағдайында кадрлық саясатты өзгертуге мәжбүр болады [21]. Қаржы тағшылығынан әлеуметтік бағдарламалар шұқартылады, қызметкерлер саны қысқартылады, рқымда психологиялық ютимат нашарлайды. Менеджменттің негізгі мақсаты ұйымды сақтап қалу, мүм-кіндігінше кәсіпорынның кадрлық элеуетіне зақымды азайту, оның ішінде қызметкерлерді қолдан келгенше әлеуметтік қорғау. Сонымен қатар дағдарысқа қарсы саясат мәні адамдар құрамы» өзгеріссіз сақтап қалу емес, бңзынғы және жаңа қызметкерлер арасында кәсіпорын қажеттігіне сәйкес оңтайлы баланс орнату. Ал дағдарысқа қарсы нақты кадрлық саясаттар модельдері жеткілш і, тек оны дұрыс тандай білу керек [29].

Ал инновацияларды енгізу жағдайында қызметкерлерді тиімді басқару ұстанымдары басқаша болып келеді, мысалы, қызметкерлерді шешім қабылдау үдерісіне белсенді тарту» қызметкерлерді басқарудың элеуметтік жауапкершілікке бағ талуы, өзгерістер бағдарламасының мақсаттарын белгі кезінде қызметкерлермен талқылау [25].

Кадрлық саясаттың болуы көп мәселелердің дұрыс шілуіне өз ықпалын жасайды: кадрлық жұмыстың элемент және олардың өзара байланысына қалай кірісу керектігіне, шешімдерін қабылдауға кететін уақытты унемдеуге, тұлғалардың кате шешімдер қабылдау тәуелділігін аза заңдарды бұзбауға және т.б. Кадр саясатын даярлау кезеңді мазмұны төменгі 2.4-суретте бейнеленген [2, 28-6.].

Кадр саясатымен ұйымның әр қызметкерін таныстыру қажет. Оның мәнін түсініп, басшы және қызметкерлер жағынан қолдау табу үшін арнайы кркат түрінде болу керек. Мысалы, ұйымдағы шію еңбек тәртібі, еңбекақы төлеу, қызметкерлерді атгестациялау сияқты ережелер түрінде. Сонымен қатар, ұйымның кадр саясаты ұжымдық келісімдерде, кәсіпорын жарғысында (уставында) және еңбек катынастары мен қызметкерлердің жұмыс істеуін ретгейтін басқа құжаттарда көрсетіледі.

Шетел тәжірибесіне келсек, кадр саясатына жауапты менедж-жерлер үшін және қатардағы қызметкерлер үшін арнайы қолда болатын кітаптар шығарылады - Нитап Иезоигсев АсітіпізГаібгз НапсіБоок және Етріоуе НапсіБоок. Бұл кітаптарда ұйым туралы жалпы ақпарат, оның миссиясы мен стратегиялық мақсаттары келтіріледі. Осы ұйымның қызметкерлері қандай құндылық-тарды бағалайды, қойылған мақсаттарға жету үшін қандай құралдар жарамды, ал қайсылары этикалық тұрғыдан қабыл алынбайды - осы мәселелерге де маңызды орын беріледі.

Кадр саясатымен жете танысу тиісті ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыруға себепші болады, тәртіп бұзу мен кадр тұрақсыздығын төмендетеді, орынсыз еңбек дау тууын жояды, қызметкерлердің алаңдауына, өзгерістерге қарсылас-пауына көмек тигізеді.

Қорыта айтқанда, осының барлығы кадрлық шешімдерді қабылдайтын менеджерлер қызметін елеулі күрделендіреді және заманауи кадрлық қызмет орны қалыптасуына ерекше талаптар қояды.

Бақылау сұрақтары

1. Стратегия, құрылым және қызметкерлер арасындағы өзара байланыс анықтаныз.
2. Корпоративтік стратегия, бизнес-стратегия мен функционалдық стратегиялар: олардың түрлері, өзара байланыстары.
3. АРБ стратегияларын жіктеу.
4. АРБ стратегиясын құру үдерісі.
5. Кадрлық саясаттың мәні, АРБ жүйесіндегі орны

Тапсырмалар

Өз тәжірибенізге сүйеніп, нақты ұйымға барып немесе БАҚ-та жазылған материалдарды таратып келесі тақырыптардың біріне реферат жазыңыз:

Тест

Сұрақ номері 1 из 40 ▾

Ұпайлар саны: 1 | Барлық ұпайлар: 0 из 40

Жалданған еңбеккерлердің жалақысының бөліктері

- ☐ мерзімнен тыс
- ☐ еңбек биржасы
- ☐ кәсіподақ төлемдері
- ☐ тарифтік
- ☐ тарифтік, мерзімнен тыс

Жіберу

Щелкните кнопку  **Тест** для редактирования этого теста