ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №1

Тема: Адам ресурстарын басқарудың негізгі ұғымдары мен тұжырымдамалары

Мақсаты:

Бұл лекцияда студенттер адам ресурстарын басқару саласындағы негізгі ұғымдар мен теориялық тұжырымдамаларды, олардың эволюциясын және қазіргі заманғы HRM жүйесінің құрылымын зерттейді. Мақсат — болашақ мамандарды адам ресурстарын тиімді басқару мен стратегиялық даму бағыттарын түсіне алуға үйрету.

Міндеттері:

- Адами ресурстар ұғымының мәнін ашу;
- HRM жүйесінің даму кезеңдерін меңгеру;
- Персоналды басқару мен HRM арасындағы айырмашылықтарды талдау;
- HRM жүйесінің ішкі құрылымын түсіндіру;
- Ұйымдағы адам капиталын тиімді пайдалану жолдарын меңгеру.

Күтілетін нәтижелер:

- Студент HRM жүйесінің мәнін, құрылымын және қағидаттарын біледі;
- Ұйымдағы персоналды басқарудың стратегиялық маңызын түсінеді;
- HRM мен дәстүрлі персоналды басқару жүйелерінің айырмашылықтарын ажыратады;
- Адами капиталды дамыту, мотивациялау және тиімді басқару тәсілдерін меңгереді.

Адами ресурстардың мәні мен стратегиялық рөлі

Адами ресурстар – бұл кез келген ұйымның негізгі капиталы, оның болашағы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін шешуші фактор. Бұл ұғым тек қызметкерлердің санымен немесе олардың еңбек өтілімен шектелмейді, сонымен қатар олардың зияткерлік, шығармашылық және әлеуметтік әлеуетін, кәсіби дағдыларын, құндылықтарын қамтиды. Қазіргі заманғы экономикада материалдық емес ресурстардың, соның ішінде адами капиталдың үлесі артуда. Білім, тәжірибе, біліктілік, құзыреттілік және шығармашылық әлеует ұйым үшін стратегиялық артықшылық көзі болып табылады.

Азық-түлік өндірісіндегі менеджмент жүйелерінде адами ресурстарды тиімді пайдалану – өндірістік процестердің үздіксіздігі мен қауіпсіздігін, өнім сапасының тұрақтылығын, инновациялық технологиялардың енгізілуін қамтамасыз етеді. Бұл салада жоғары білікті мамандардың қатысуы, оларды үздіксіз дамыту және ынталандыру — тұрақты даму мен тиімділіктің негізі.

Адами ресурстар (адам ресурстары) – адамның физикалық және рухани қабілеттерінің даму дәрежесін сипаттайтын адам әлеуетінің материалдық негізі болып табылатын еңбекке қабілетті халық.

Адамның ұйымдағы рөлі туралы тұжырымдамалардың эволюциясы 1.1. кестеде келтірілген.

Кесте 1.1 Ұйымдағы адамның рөлі туралы ұғымдардың эволюциясы

Жылдар	Тұжырымдама	Қызметкер ретінде қарастырылады
1920-1940 жж	Кадрларды басқару	Еңбек функциясының тасымалдаушысы

1950–1970 жж	Персоналды басқару	Еңбек қатынастарының субъектісі, тұлға
1980–1990 жж	Адам ресурстарын басқару	Компанияның негізгі стратегиялық ресурсы
XXI ғасыр	Гуманистік тұжырымдама	Компания үшін адамдар емес, адамдар үшін компания

Персоналды басқару және адам ресурстарын басқару персоналды басқарудың әртүрлі модельдері болып табылады деген пікірлер бар. Қазақстандық ғылым мен практикада екі терминді де кездестіруге болады, бірақ "персоналды басқару"термині кең таралған болып саналады. Шетелдік озық ұйымдарда "адам ресурстарын басқару"деп аталатын тәсіл жүзеге асырылуда.

Адам ресурстарын басқару тұжырымдамасы ұйым қызметкерлеріне мақсатты түрде ықпал ету арқылы олардың кәсіби және еңбек әлеуетін толық іске асыруды көздейді. Бұл жүйе тек жекелеген кәсіпорын деңгейінде ғана емес, сондай-ақ **аймақтық және мемлекеттік деңгейде** де адам ресурстарын тиімді басқаруға бағытталған көпқырлы құрылым ретінде сипатталады. Ол пайдаланылып жатқан және әлеуеті әлі толық іске қосылмаған еңбек ресурстарын тиімді үйлестіруге негізделеді.

Аталған басқару жүйесі өзара байланысты үш негізгі ішкі жүйені қамтитын күрделі тұтастық ретінде көрініс табады:

- **адам ресурстарын қалыптастыру** (қызметкерлерді іріктеу, даярлау, бейімдеу);
- **ресурстарды пайдалану** (қызметтік міндеттерді орындау, мотивация жүйелері);
- **дамыту үдерісі** (біліктілікті арттыру, мансаптық өсу, әлеуетті ашу).

HRM (адам ресурстарын басқару) жүйесі персоналды басқару жүйесімен (ПБ) құрылымдық жағынан ұқсас элементтерден тұрса да, мазмұны мен стратегиялық бағыты жағынан ерекшеленеді. HR тұжырымдамасы ұзақ мерзімді перспективаға бағытталып, қызметкерлердің кәсіби дамуына, жұмыс берушімен тұрақты қатынас орнатуына және әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ететін белсенді саясат жүргізуге басымдық береді.

Бұл жүйенің тиімділігі **инвестициялық қайтарым** ұстанымымен, яғни адами капиталға салынған ресурстардың нәтижелілігін бағалау арқылы өлшенеді. Персоналды басқару мен HRM тұжырымдамалары арасындағы негізгі айырмашылықтар 1.2-кестеде ұсынылған.

Кесте 1.2 ПБ және HR ұғымдарының айырмашылықтары

Персоналды басқару	**Адам ресурстарын басқару (HR)**

Реактивті, көмекші рөл	Белсенді, инновациялық рөл
Процедураларды орындауға баса назар аудару	Стратегияға баса назар аудару
Арнайы департамент	Барлық менеджменттің қызметі
Қызметкерлердің қажеттіліктері мен құқықтарына назар аудару	Бизнестің мақсаттары тұрғысынан персоналға қойылатын талаптарға назар аудару
Қызметкерлер бақылауды қажет ететін шығындар ретінде қарастырылады	Қызметкерлер дамуды қажет ететін инвестициялар, сондай-ақ бақылауды қажет ететін шығындар ретінде қарастырылады
Жанжалды жағдайлар топ-менеджмент деңгейінде реттеледі	Қақтығыстарды жұмыс тобының жетекшілері реттейді
Жалақы мен еңбек жағдайларын келісу Ұжымдық келіссөздер барысында жүзеге асырылады	Адами ресурстар мен жұмыс жағдайларын жоспарлау басшылық деңгейінде жүреді
Еңбекақы ұйымның ішкі факторларына байланысты анықталады	Бәсекелестерден озып кету үшін бәсекеге қабілетті еңбекақы және жұмыспен қамту шарттары белгіленеді
Басқа департаменттер/бөлімшелер үшін көмекші функция	Бизнестің қосымша құнына қосқан үлесі
Өзгерістерге ықпал ету	Өзгерістерді ынталандыру
Персоналдың салдарын ескере отырып, коммерциялық мақсаттар қою	Бизнес мақсаттарына толық міндеттеме
Персоналды дамытуға икемсіз көзқарас	Персоналды дамытуға икемді тәсіл

Адам ресурстарын басқару мен дәстүрлі персоналды басқару тұжырымдамалары арасында бірқатар елеулі айырмашылықтар бар. Бұл айырмашылықтар басқару философиясы, стратегиялық бағдар, құрылымдық ұйымдастыру және функционалдық жауапкершілік салаларында көрініс табады:

1. Ресурстық көзқарас: Адам ресурстарын басқару жүйесінде қызметкерлер ұйымның басты әрі қайтарымды ресурсы ретінде қарастырылады. Ал персоналды басқару көбінесе еңбек күшін әкімшілік тұрғыда ұйымдастырумен шектеледі.
2. Стратегиялық бағдар: HRM ұзақ мерзімді стратегиялық көзқарасқа негізделсе, персоналды басқару тактикалық, қысқа мерзімді мақсаттарға бағытталады.
3. Функционалдық өкілеттілікті бөлу: HRM жүйесінде персоналға қатысты бірқатар функциялар (мысалы, бағалау, ынталандыру, оқыту) кадр бөлімінен

желілік менеджерлерге беріледі, бұл басқаруды децентрализациялау арқылы тиімділікті арттыруға бағытталған.

4. Тәсіл сипаты: Персоналды басқару ұжымдық тәсілге негізделсе, HRM қызметкерлердің жеке қабілетін, мақсаттарын және даму траекториясын ескеретін индивидуалистік әдісті қолданады.
5. Нысаналы фокус: Персоналды басқару негізінен қарапайым қызметкерлерге бағытталса, адам ресурстарын басқару менеджмент құрамының даму әлеуетіне де ерекше назар аударады.
6. Басым міндеттер: Персоналды басқару жүйесінің негізгі мақсаты – еңбек шығындарын оңтайландыру және үнемдеу болса, HRM жүйесі қызметкерлерді дамыту мен олардың кәсіби әлеуетіне инвестиция салуды көздейді.
7. Ұйымдастыру құрылымы: Персоналды басқару функциялары көбінесе орталықтандырылған түрде кадр бөлімінде шоғырланса, HRM құрылымында басқару рөлдері желілік менеджерлерге бөліп беріліп, ұйым ішіндегі әр деңгейде шешім қабылдау мүмкіндігі кеңейтіледі. Адам ресурстарын басқаруды стратегиялық перспективаларды анықтауға үлкен ықпалы мен мүмкіндігі бар компания Басқармасының құрамына кіретін жоғары басшы қадағалайды;
8. Адам ресурстарын басқару ұйым ішіндегі өзара жауапкершілікті арттыруға, қызметкерлер арасында сенім орнатуға және кез келген деңгейде бастамашылдықты қолдауға бағытталады. Бұл тәсіл проблемаларды ашық түрде талқылауға, барлық құрылымдық буындар арасында сындарлы диалог орнатуға мүмкіндік береді, осылайша ішкі ұйымдық мәдениетті нығайтады.
9. Сонымен қатар, HRM тұжырымдамасы кей жағдайда тым идеалистік сипатта қарастырылатыны үшін сынға алынады. Өйткені басқару тәжірибесінде әрдайым толық ашықтық, сенім мен үйлесімділікке қол жеткізу қиындық тудыруы мүмкін.

Адам ресурстарын басқару жүйесінің түпкі мақсаты – ұйымның әлеуметтік-экономикалық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету арқылы қызметкерлердің еңбек және шығармашылық әлеуетін тиімді қалыптастыру, пайдалану және дамыту. Бұл ретте жеке тұлғалардың кәсіби қажеттіліктері мен мүдделерін ескеріп, оларды ұйым миссиясымен үйлестіру басты басымдыққа ие.

Қазіргі заманғы HR менеджментінің негізгі міндеттері қызметкерлерді тиімді тарту, дамыту және ұстап қалу стратегияларына негізделеді. Бұл міндеттерді келесі мазмұндық бағыттармен сипаттауға болады:

- ұйымға кәсіби тұрғыдан дайындалған, жауапты әрі мотивациясы жоғары кадрларды тарту және олардың тұрақтылығын қамтамасыз ету;
- қызметкерлердің ішкі әлеуетін дамыту мақсатында үздіксіз оқыту және кәсіби өсудің қолайлы жағдайларын жасау;

- компания басшылығы мен қызметкерлер арасындағы серіктестік негізінде құрылған тиімді коммуникациялық ортаны қалыптастыру;
- командалық жұмысқа бейімделген, икемді бизнес-процестерді қолдайтын корпоративтік мәдениетті дамыту;
- мүдделі тараптардың (қызметкерлер, басшылық, серіктестер) қажеттіліктеріне бейімделген теңгерімді HR стратегияларын әзірлеу;
- қызметкерлердің еңбек көрсеткіштерін бағалау, жетістіктерін марапаттау және ынталандыру жүйесін енгізу;
- еңбек ұжымындағы әртүрлілікті ескере отырып, жеке және топтық мінез-құлық ерекшеліктерін басқару;
- барлық қызметкерлер үшін тең мүмкіндіктер саясатын іске асыруға жағдай жасау;
- әділеттілік, ашықтық және адами қамқорлық қағидаттарына негізделген этикалық HR басқару тәсілдерін жүзеге асыру.

Осы міндеттер HR менеджментінің нақты функцияларын айқындайды. Олар мыналар:

- адам ресурстарын пайдалану жүйесін тиімді ұйымдастыру;
- еңбек қатынастарын үнемі жетілдіру;
- ұйымды қажетті қызметкерлермен қамтамасыз ету;
- еңбек өнімділігін арттыру және басқару жүйесін енгізу;
- қызметкерлердің кәсіби даму жүйесін іске асыру;
- ынталандыру тетіктерін қалыптастыру және жетілдіру;
- ішкі коммуникация мен корпоративтік өзара байланыстарды үйлестіру;
- қызметкерлердің ұйымға деген адалдығын нығайту;
- сенімге негізделген басқару жүйесін енгізу;
- компанияның HR саласындағы имиджін қалыптастыру және қолдау;
- жоғары қабілетті қызметкерлерді (таланттарды) анықтау және басқару.

Сонымен қатар, заманауи HRM тәжірибесінде адам ресурстарын басқарудың **үш ішкі жүйесін** ажырату кең таралған. Бұл жүйелер — кадрларды **қалыптастыру**, **пайдалану** және **дамыту** процестерін қамтиды. Олардың әрқайсысы HR стратегиясының белгілі бір аспектілеріне жауап беріп, ұйымның жалпы тиімділігіне ықпал етеді.

Адам ресурстарын басқару жүйесінде үш негізгі ішкі жүйе ажыратылады: **қалыптастыру**, **пайдалану** және **дамыту**. Әрқайсысы ұйымдағы адами капиталмен жұмыс істеудің белгілі бір кезеңіне жауап береді.

1. **Адам ресурстарын қалыптастыру** – бұл ішкі жүйе ұйымның еңбек және шығармашылық әлеуетінің іргетасын құрайды. Ол қызметкерлерді іріктеу, кәсіби бейімдеу және жұмысқа қабылдаудың сапалы және сандық көрсеткіштерін қамтамасыз етуге бағытталған. Негізгі мақсат – ұйым

стратегиясына сәйкес келетін кадрлық қажеттіліктерді уақтылы және мақсатты түрде қанағаттандыру.

2. **Адам ресурстарын пайдалану** – бұл кезең қызметкерлердің интеллектуалдық, кәсіби, шығармашылық және кәсіпкерлік әлеуетін толық іске асыру үшін қолайлы жағдай жасауды көздейді. Мұнда басты назар жұмыс тиімділігін арттыруға және ұйым алдына қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған басқару шешімдеріне аударылады.
3. **Адам ресурстарын дамыту** – бұл ішкі жүйе ұйымның ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарын ескере отырып, қызметкерлердің құзыреттілігін, кәсіби біліктілігін және бейімделу қабілетін жүйелі түрде арттыруға бағытталады. Даму — кадрлық саясаттың ең маңызды және болашаққа бағытталған құрамдас бөлігі.

Адам ресурстарын басқару жүйесінің құрылуы ұйымды басқаруда **стратегиялық тәсілді** қолданудың негізінде қалыптасты. Бұл тәсіл адам капиталын экономикалық тиімділік пен әлеуметтік тұрақтылықтың шешуші факторы ретінде қарастырады.

Қазіргі HRM жүйесінің негізгі қағидаттары мыналардан тұрады:

1. адам ресурстарын ұйымның басты стратегиялық капиталы және оның тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын негізгі фактор ретінде тану;
2. персоналды басқаруда стратегиялық тұрғыдан ойлау және жоспарлау қағидаты;
3. адами капиталға инвестиция салу қағидаты (инвестициялық көзқарас);
4. өзін-өзі басқару, демократиялық қатысу және қызметкердің шешім қабылдауға тартылуы;
5. үздіксіз даму мен кәсіби жетілуді қолдау;
6. еңбек өмірінің сапасын арттыруға бағытталу;
7. басқару үдерісін кәсібилендіру және мамандандыру;
8. жаңашылдық пен ұйымішілік жаңғыртуларды енгізу.

Икемді HR моделінің сипаттамалары қазіргі заманғы басқару тәжірибесінде кеңінен танылған және төмендегідей сипатталады:

1. аз санды, бірақ жоғары нәтижелілік көрсететін командалардың құрылуы;
2. тұрақты кері байланыс жүйесінің енгізілуі және ұйым мақсаттарының үнемі қайта қаралуы;
3. басшылардың тек нұсқаушы емес, орындаушы рөлін де атқаруы;
4. әрбір қызметкердің тұтынушымен тікелей байланыс орната алуы;
5. ұйым ішінде ортақ миссия мен берік корпоративтік мәдениеттің қалыптасуы.