ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №7

Тема: Ұйымның адам ресурстарын басқаруды ұйымдастыру

Бүгінгі күні HR рөліндегі ең таңқаларлық өзгерістердің бірі – оларды компания стратегиясын әзірлеуге және жүзеге асыруға белсенді қатыстыру. 1955 жылы П. Персоналды басқару философиясы бұл адам ресурстарын басқару жүйесінің теориялық негіздерін, оның дамуын, басқару ғылымының басқа салаларымен байланысын және ұйым шеңберінде жүзеге асырылатын кадрлық саясаттың идеялық бағыттарын сипаттайтын категориялық теориялық түсінік.

Ұйым философиясын қалыптастыруға негіз болатын құжаттар:

- Конституция
- Азаматтық кодекс
- Еңбек кодексі
- Адам құқықтарының жалпыға бірдей декларациясы
- Ұжымдық келісім шарт
- Діни және этикалық ілімдер (мысалы Құран Інжіл)
- Үздік шетелдік және отандық ұйымдардың корпоративтік тәжірибесі
- Елдің әлеуметтік экономикалық даму стратегиясы мен кадрлық саясаты

Философиялық қағидаттарды әзірлеу кезінде ескерілетін негізгі факторлар:

- Қызметкерлер құрамының этномәдени ерекшеліктері
- Өндірістің бейіні мен экономикалық секторы
- Меншік нысаны
- Ұжымның көлемі мен ұйым құрылымының күрделілік деңгейі
- Қызметкерлердің әл ауқаты мен әлеуметтік жағдайы
- Мәдени және білімдік деңгейі кәсіби құндылықтар жүйесі
- Басшының жеке құндылықтары мен басқару стилі

Қазіргі заманғы ұйымдарда кадрлар қызметі әкімшілік аппараттың құрамына кіреді. Бұл мамандандырылған бөлімшелер алғаш рет XIX ғасырдың екінші жартысында пайда болды және сол уақыттан бері кез келген саладағы кәсіпорындар мен мекемелердің ұйымдық құрылымының маңызды элементі болып табылады.

Персоналды басқару қызметі – бұл ұйымның персоналды басқару функцияларын орындайтын бөлімшелер жиынтығы.

Әкімшілік-командалық экономика жағдайында ұйымдық мәртебесіне қарамастан кадрлар қызметі үшін бірыңғай атау қолданылды – кадрлар бөлімі немесе басқармасы. Нарықтық қатынастарға көшу барысында жаңа коммерциялық құрылымдардың басшылары бұл стандарттан бас тартуға мүмкіндік алды. Бүгінде мынадай атауларды кездестіруге болады:

– HR-қызметі;

– кадрлар қызметі;

– кадрлық қамтамасыз ету қызметі;

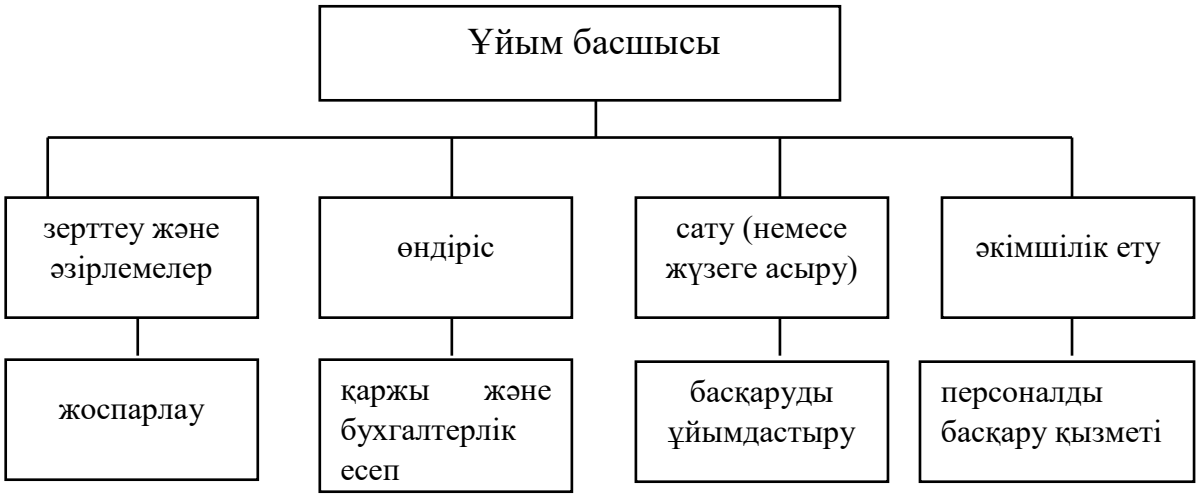
– адам ресурстарын басқару департаменті;

– персонал бөлімі және т.б.

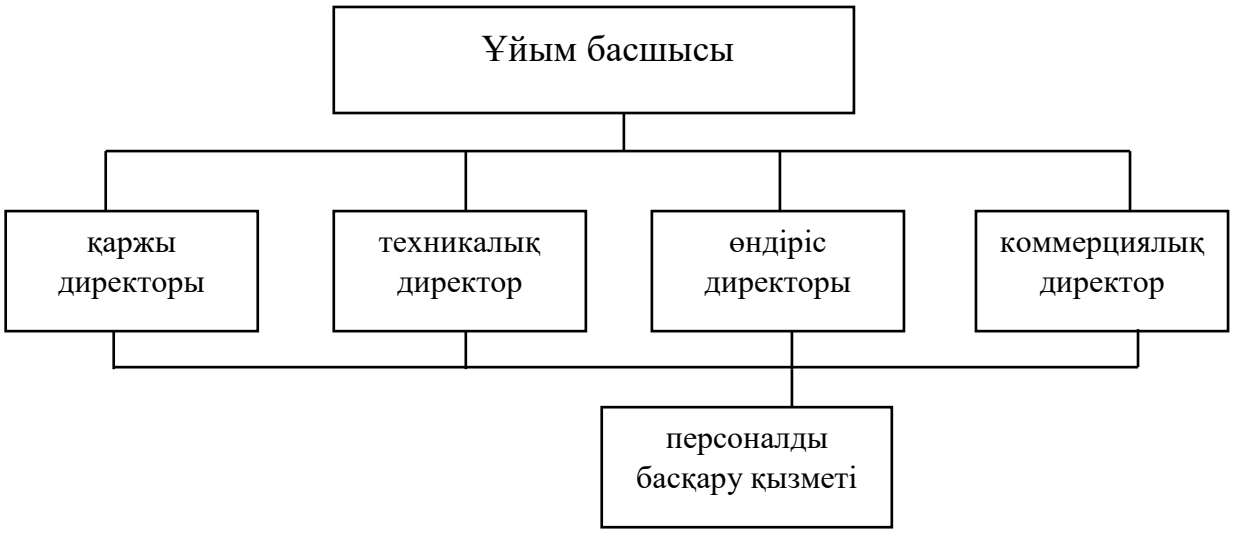
Персоналды басқару қызметінің мақсаттары:

- ұйымды жақсы даярланған және еңбекке қызығушылық танытатын қызметкерлермен қамтамасыз ету;
- барлық қызметкерлердің жұмыс қабілеттілігін, біліктілігін, тәжірибесін және шеберлігін тиімді пайдалану;
- қызметкерлердің ұйымның мақсаттарына және қажеттіліктеріне жауап беруін қамтамасыз ету, қызметкерлер мен фирманың кәсіби қызметке байланысты мүдделерін жақындастыру;
- ұйым саясатын және персоналды басқару қызметтерінің ішкі саясатын қызметкерлерге жүйелі түрде жеткізу.

Ұйым басшылығы немесе меншік иесінің көзқарасына байланысты персонал қызметінің орны мен рөліне жалпы көзқарас айтарлықтай өзгеше болуы мүмкін. Құрылымдық орналасу орнының кадрлар қызметі 7.1–7.4 суреттерінде көрсетілген.



Сурет 7.1. Кадрлар қызметінің әкімшілік басқарушысына құрылымдық бағынушылығы



Сурет 7.2. Персоналды басқару қызметінің ұйымның жалпы басқаруына штабтық бөлім ретінде құрылымдық бағынушылығы

Соңғы бірнеше жылда персоналды басқару және жалпы ұйым менеджменті саласында «HR-бизнес-партнер» деген ұғым танымал болды.

HR-бизнес-партнер – ерекше мәртебесі бар маман, ол ұйымның топ-менеджменті мен кадрлар бөлімі арасындағы байланыстырушы буын болып табылады. HR-бизнес-партнер бизнес серіктесі болып саналады, сондықтан компанияның стратегиясын қабылдау мен жүзеге асыруға қатысып, басқарудағы

өзгерістердің болашағын түсінуі керек. Бұл стратегияны түсіну әрі қарай қызметкерлерді таңдау мен басқаруда көрініс табуы тиіс.

Кадрлар қызметінің ұйымдық құрылымы келесі факторларды ескере отырып әзірленеді:

- ұйымның көлемі және қызмет түрлерінің әртүрлілігі
- ұйымның ұйымдастырушылық құқықтық формасы
- қолданылатын техника мен технологиялар деңгейі
- ұйымға қатысты басшылар мен қызметкерлердің көзқарастары
- ішкі ортаның динамикасы
- қабылданған персоналды басқару стратегиясы

Кадрлар қызметінің негізгі функцияларына мыналар жатады:

1. персоналды жоспарлау жүйесін ұйымдастыру
2. қызметкерлермен қамтамасыз ету және олардың жұмыс ортасына бейімделуіне жағдай жасау
3. персоналды кәсіби дамыту мен оқытуды ұйымдастыру
4. персоналдың қызмет нәтижелерін бағалау әдістерін енгізу
5. кадрлық резервті қалыптастыру және оны басқару
6. еңбекақы төлеу және материалдық ынталандыру жүйесін ұйымдастыру
7. персоналға әлеуметтік және психологиялық қолдау көрсету
8. кадрлық есепке алу және тіркеу рәсімдерін жүргізу
9. персоналмен жұмыс жүргізу барысында заңнамалық нормаларды сақтау және құқықтық сүйемелдеу

Қазіргі заманғы тәжірибелер бойынша, қызметтің тиімділігін арттыру үшін персоналды басқару қызметі (HR) келесі міндеттерді орындауы тиіс:

- Стратегияны жүзеге асыру процесінде жоғары және сызықтық деңгейдегі менеджерлермен серіктес болып, жоспарлау процесін директорлар кеңесінің отырысынан бастап тауарды сату кезеңіне дейін жақсартуға көмектесу;
- Әкімшілік тиімділікке қол жеткізу үшін жұмысты ұйымдастыру әдістері бойынша сарапшы болу, шығындарды қысқартуға міндетті түрде қол жеткізу, сапа деңгейін сақтай отырып;

- Қызметкерлердің мүдделерін қолдап, олардың мәселелерін жоғары басшылыққа жеткізіп, ұйымға қызметкерлердің араласуын және адалдығын арттыруға жұмыс жасау және олардың нәтижелерге жету қабілетін жақсарту;
- Өзгерістердің үздіксіз процесінің қозғаушысы болып, өзгерістерге ұйымның қабілетін дамытуға мүмкіндік беретін жылдам процесс және мәдениет қалыптастыру;
- Әртүрлі мәселелерді шешуде адамдарға бағытталған икемді тәсілдің маңыздылығын насихаттау;
- HR қызметінің соңғы мақсаттарын анықтап, олардың орындалуына жауапкершілік алу;
- Инновациялық HR тәжірибесіне инвестиция салу.

Кадрлар қызметінің қызметі тиісті ережелермен реттеледі. Ұйымның (мекеменің, кәсіпорынның) кадрлар қызметі туралы ереже бес негізгі бөліктен тұрады:

1) Жалпы ережелер;
2) Кадрлар қызметінің функциялары мен міндеттері;
3) Кадрлар қызметінің өкілеттіктері;
4) Кадрлар қызметінің өзара әрекеттесуі;
5) Кадрлар қызметінің жауапкершілігі.

HR жүйесін қамтамасыз ету бірнеше құрамдас бөліктен тұрады:

Кадрлық – бұл ұйымның кадрлар қызметінің сапалық және сандық тұрғыдан қажетті құрамын қамтамасыз ету жүйесі.

Нормативті әдістемелік – бұл екі негізгі элементтен тұратын қамтамасыз ету жүйесі:

1. ұйымдастырушылық, ұйымдастырушылық-әдістемелік, бұйрықтық, техникалық, нормативтік-техникалық, технико-экономикалық және экономикалық сипаттағы құжаттар
2. еңбек пен персоналды басқару міндеттерін шешуге қолданылатын нормалар, ережелер мен әдістерді белгілейтін нормативтік анықтамалық материалдар

Іс жүргізу – бұл құжаттармен жұмыс істеу процесін ұйымдастыру жүйесі. Ол кадрлар қызметі жасаған немесе алған құжаттардың толық өңдеу және айналым циклын қамтамасыз етеді. Бұл процесс құжаттың жасалған сәтінен бастап оның орындалуы аяқталғанға дейін және басқа бөлімшелерге берілгенге дейінгі аралықты қамтиды.

Ұйымдастырушылық – бұл кадрлармен жұмыс жүргізуге жауапты арнайы құрылымдық бөлімшелерді қалыптастыру жүйесі, олар персоналды басқаруға қатысты әртүрлі міндеттер мен функцияларды орындайды.

Ақпараттық – бұл персоналды басқару жүйесінде қолданылатын ақпараттың көлемін, құрылымын және түрлерін ұйымдастыру жүйесі. Ол үш негізгі ақпараттық блокты қамтиды: операциялық ақпарат, нормативтік анықтамалық ақпарат және технико-анықтамалық ақпарат.

Материалдық және техникалық – бұл кадрлармен жұмыс жүргізуге қажетті материалдық ресурстар мен техникалық құралдарды бөлу және оларды тиімді қолдану жүйесі.

Әр түрлі даму кезеңдерінде кадрлар қызметінің әртүрлі міндеттері қалыптасады, олар 7.1 кестеде көрсетілген.

Кесте-7.1. Ұйымның даму кезеңдеріндегі кадрлар қызметінің міндеттері

Даму кезеңі	Кадрлар қызметінің міндеттері
Құрылу кезеңі	Ұйымдық құрылым мен жұмыс орындарын жобалау, персоналға деген қажеттілікті болжау және жоспарлау, қызметтің талдауы мен бос орындарға кандидаттарды бағалау критерийлерін қалыптастыру.

Интенсивті өсу кезеңі	Кадрлар құрамын қалыптастыру – персоналды тарту және жалдау, кандидаттарды бағалау, жаңа қызметкерлерді орналастыру және бейімдеу.
Тұрақтылық кезеңі	Мотивация және ынталандыру жүйесін құру, еңбек бағалауын және интенсивтендіру, персоналды аттестаттау, кадрлар резервін қалыптастыру.
Дағдарыс кезеңі	Персоналды қысқарту бойынша жұмыс жүргізу, кадрлық әлеуетті бағалау, қайта құрылымдау үшін кадрлық бағдарламаны әзірлеу.

Кадрлар қызметі әртүрлі лауазымдық бірліктерден тұруы мүмкін. Ұйымның персоналмен жұмыс жүргізетін құрылымында келесі мамандардың қатысуы жиі кездеседі:

- персонал бөлімінің жетекшісі
- HR-generalist (жалпы бейіндегі HR-менеджер)
- HR-бөлімінің басшысы
- еңбекақы және өтемақылар бойынша менеджер
- әлеуметтік пакет пен жеңілдіктер бойынша маман
- рекрутинг жөніндегі маман
- оқыту және дамыту бойынша маман
- персоналды аутплейсмент бойынша маман (қызметтен босатылғандарды жұмысқа орналастыру)
- кадрлық құжаттамамен жұмыс істеуші маман (құжаттанушы)

Кадрлар қызметінің мамандарына заманауи теория мен тәжірибеге сәйкес келесі кәсіби талаптар қойылады:

1. Өндірістік салаға қатысты терең білім. Персоналды басқару саласының қызметкерлері өндірістік үдерістердің мәнін, ұйым шығаратын өнімнің немесе көрсетілетін қызметтердің ерекшеліктерін, технологиялық процестерді, кәсіпорынның негізгі тұтынушыларының қажеттіліктерін және еңбек ресурстарының құрылымын жақсы түсінуі тиіс. Сонымен қатар, ұйымның экономикалық жағдайы

мен даму стратегиясын, еңбек өнімділігі мен нәтижелілік көрсеткіштерін, еңбекақы жүйесін бағалай білуі маңызды.

2. Персоналды басқарудағы кәсіби құзыреттілік. Кадр саласының мамандары еңбек қатынастары, адам әлеуеті, еңбек мотивациясы, қызметкерлерді бағалау, мансаптық өсу, еңбек психологиясы және физиологиясы сияқты тақырыптар бойынша теориялық дайындық пен практикалық тәжірибеге ие болуы қажет.

3. Лидерлік қасиет және стратегиялық көру. Маман ұйымның ұзақ мерзімді даму бағыттарын айқындай отырып, адам ресурстарын тиімді қолдану бойынша шешімдер қабылдай алуы керек. Жаңа өзгерістерге бейімделу мен өзгерістерді басқару қабілеті – кадрлар қызметі үшін аса маңызды құзырет.

4. Үздіксіз білім алу мен кәсіби даму. Жаңа технологиялар мен басқару тәсілдері жылдам өзгеріп жатқан жағдайда кадрлар қызметінің мамандары тұрақты түрде кәсіби біліктілігін арттырып отыруы керек. Бұл еңбек нарығында бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.