ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №8

Тема: . Ұйымның адам ресурстарын қалыптастыру

Персоналға деген қажеттілікті жоспарлау – бұл ұйымдағы кешенді жоспарлау жүйесінің құрамдас бөлігі болып табылады. Кадрлық жоспарлау келесі негізгі сұрақтарға жауап іздеуге бағытталады:

- қандай кәсіби деңгейдегі және сандық құрамдағы қызметкерлер қандай мерзімде және нақты қай бөлімге қажет болады;
- қажетті кадрларды тартудың және артық персоналды қысқартудың немесе құрылымдық түрде оңтайландырудың оңтайлы тәсілдері қандай;
- жұмыс күшін олардың кәсіби қабілеттері, дағдылары мен ішкі уәждеріне сәйкес тиімді түрде пайдалану жолдары қандай;
- кадрларды кәсіби дамыту үшін қандай жағдайлар мен ресурстарды ұйымдастыру қажет;
- жоспарланған кадрлық іс-шаралардың жалпы қаржылық шығындары қандай көлемде болмақ.

Ұйым персоналына деген сұраныс **сандық** (мөлшерлік) және **сапалық** (кәсіби талаптар мен құзыреттер) көрсеткіштер бойынша бағалануы тиіс.

Кадрлық жоспарлау үш негізгі деңгейде жүзеге асырылады:

1. **Стратегиялық деңгей** – 3 жылдан 10 жылға дейінгі ұзақ мерзімді перспективаға бағытталады.
2. **Тактикалық деңгей** – 1 жылдан 3 жылға дейінгі аралықты қамтиды, ұйым ішіндегі құрылымдық және функционалдық өзгерістермен тығыз байланысты.
3. **Оперативтік деңгей** – 1 жылға дейінгі кезеңге арналған нақты күнтізбелік және өндірістік жоспарлармен сәйкестендірілген.

Кадрларды жоспарлау үдерісінде келесі **типтік қиындықтар мен тәуекелдер** туындауы мүмкін:

- болашақтағы кадр қажеттіліктерін нақты болжаудың күрделілігі;
- еңбек нарығындағы өзгерістерге дер кезінде бейімделмеу;
- кадрлық деректердің жеткіліксіздігі немесе дұрыс құрылмауы;
- ішкі резервті бағалау мен пайдалану механизмдерінің әлсіздігі;

- кадрлық жоспарлардың ұйымның жалпы даму стратегиясымен сәйкес келмеуі.

1. ақпараттың жетіспеушілігі, бастапқы жағдайдағы белгісіздік (әсіресе стратегиялық деңгейде);
2. көрсеткіштерді сандық бағалау қиын (немесе мүлде мүмкін емес);
3. жеке жоспарларды үйлестіру қажеттілігі.

Адам ресурстарын жоспарлау барысында келесі факторларды ескеру қажет:

- жоспарланып отырған кезеңдегі ел экономикасы мен саланың даму жағдайы;
- мемлекеттік саясат (еңбек заңнамасы, салық салу режимі, әлеуметтік сақтандыру және т.б.);
- бәсекелестік орта және нарықтық жағдайдың өзгермелілігі;
- ұйымның стратегиялық міндеттері мен бизнес-жоспарлары;
- компанияның қаржылық мүмкіндіктері, жалақы деңгейі мен тұрақтылығы;
- ұйым ішіндегі корпоративтік мәдениет пен қызметкерлердің ұйымға деген адалдығы;
- персонал қозғалысы (жұмыстан босату, декреттік демалыстар, зейнеткерлікке шығу, қысқартулар және т.б).

Персонал санының жоспарын жасаған кезде ұйымның қазіргі және болашақтағы қажеттіліктері анықталуы тиіс. Персонал қажеттілігін есептеуде әртүрлі нормативтік көрсеткіштер пайдаланылады. Соның ішінде жұмыс уақытының нормалары, қызмет көрсету нормалары, басқару нормативтері және басқа да көрсеткіштер қолданылады. Ағымдағы кадрлық қажеттілік жалпы және базалық қажеттілік көрсеткіштері негізінде есептеледі. Ұйымның жалпы персоналға деген қажеттілігі А мына формула бойынша анықталады:

$$А = Ч \cdot ДП \qquad (8.1)$$

мұндағы:

Ч – персоналға деген базалық қажеттілік, ол өндіріс көлемімен анықталады;

ДП – персоналға деген қосымша қажеттілік.

Ұйымның базалық персоналға деген қажеттілігі Ч мына формула бойынша анықталады:

$$Ч = ОП/В \qquad (8.2)$$

мұндағы:

ОП – өндіріс көлемі;

В – бір жұмысшыға өндірілетін өнім көлемі.

Қосымша персонал қажеттілігі **(ДП)** – бұл ұйымның жалпы кадрлық қажеттілігі мен есепті кезеңнің басында нақты бар кадр саны арасындағы сандық алшақтықты білдіреді.

Егер жоспарлау көкжиегі үш жылдан ұзақ мерзімді қамтыса, онда персоналға деген қажеттілік ұзақ мерзімді болжам негізінде айқындалады.

Мамандандырылған кадрларға деген сұранысты болжау барысында, егер сала немесе кәсіпорынның нақты даму жоспары болмаса**, қамтамасыз етілу коэффициенті** әдісі қолданылады. Бұл әдіс персонал саны мен өндіріс көлемі арасындағы өзара тәуелділікті есептеуге негізделеді. Бұл коэффициент өндіріс көлеміне мамандар санының қатынасы ретінде есептеледі:

$$А = Чр \cdot Кн \qquad (8.3)$$

мұндағы:

Чр – жұмыс істейтіндердің орташа тізімдік саны;

Кн – мамандармен қамтамасыз ету нормативтік коэффициенті.

Ұйымға адам ресурстарын тарту үдерісі ең алдымен өңірлік кадрлық ахуалды жан-жақты талдаудан басталады. Мұндай талдаудың басты мақсаты – еңбек нарығының негізгі сегменттерін айқындау және жұмыс күшінің қолжетімділігі мен сапасына баға беру. Бұл кезеңде келесі ақпараттар жинақталып, сарапталады:

- негізгі кәсіби және жас ерекшеліктеріне қарай бөлінген топтар;
- өңірдегі кәсіби бағыттағы еңбек нарығының құрылымы;
- жалақы деңгейіне байланысты қызметкерлерді санаттау;
- жұмысқа орналасу деңгейіне қарай жіктеу;

- мамандарды бастапқы даярлау және қайта даярлаумен айналысатын білім беру ұйымдары;
- өңірдегі демографиялық жағдай және болашақ демографиялық үрдістер;
- халықтың ұлттық және мәдени ерекшеліктері.

Ұйымға адам ресурстарын тартудың негізгі элементі – персонал қабылдау болып табылады. Бұл – ұйымға қызметкерлерді тарту, ең лайықты кандидаттарды іріктеу және жаңа қызметкерлерді заңға сәйкес жұмысқа ресімдеу үшін қолданылатын ұйымдастырушылық шаралар кешені. Персоналды қабылдау кадрларды қабылдау жүйесінен басталады – бұл ұйымға қызметкерлерді тартуға арналған шаралар жүйесі. Кандидаттарды іріктеу процесіне әсер ететін факторлар 8.1-суретте көрсетілген. Коммерциялық ұйымдарда персоналды қабылдау үдерісі белгілі бір кезеңдер тізбегі бойынша жүзеге асырылады. Бұл үдерістің алгоритмі төмендегідей қалыптасуы мүмкін:

1. Ұйымда алдағы кезеңге жоспарланған кадр қажеттілігін анықтау және нақтылау;
2. Қызметкерді іздеу бойынша сұраныс дайындау, бос лауазым бойынша қызметтік міндеттемелерді зерттеу және еңбек нарығының қазіргі жағдайын талдау;
3. Қызметке орналасу мүмкіндігі туралы ақпараттық хабарландыру әзірлеу;
4. Үміткерлерді тарту көздерін айқындау, яғни қандай ақпараттық арналар қолданылатынын анықтау;
5. Хабарландыруды тиісті ресурстарда (онлайн платформалар, баспа құралдары және т.б.) жариялау;
6. Келіп түскен түйіндемелерді қарап, талаптарға сай үміткерлерді алдын ала іріктеу;
7. Қызметке қабылдау үдерісінде үміткерлерді бағалау: сұхбат жүргізу, тест тапсырмалары, кәсіби немесе психологиялық бағалау әдістері қолданылуы мүмкін;
8. Таңдалған үміткермен еңбек қатынасын орнату туралы шешім қабылдап, заңнама мен ішкі нормативтерге сәйкес келісімшарт рәсімдеу;

9. Жаңа қызметкерді ұйымға бейімдеу: оның ұжыммен, корпоративтік мәдениетпен және өндірістік процестермен танысуын ұйымдастыру.



Сурет - 8.1. Кандидаттарды іріктеу процесі

–заңнамалық шектеулер

– кадрлық саясат

– ұйымның бейнесі

– еңбек нарығындағы жағдай

–еңбек нарығындағы жұмыс күшінің құрамы

–ұйымның орналасқан жері



Сурет 8.2. Персонал тарту көздері

Ішкі көздер есебінен кадрларды қабылдау әдістері:

- Ұйымдағы барлық қызметкерлерге ашылған вакансиялар туралы ақпарат тарату;
- Өз қызметкерлеріне достарын және таныстарын жұмысқа ұсынуды сұрау.

Сыртқы көздер есебінен кадрларды қабылдау әдістері:

- Университеттер мен колледждердің түлектерінен мамандарды қабылдау, оның ішінде «вакансиялар жәрмеңкесі»;
- Тікелей ұйымға жұмысқа қабылдау үшін өтініш берген үміткерлерді мұқият іріктеу;
- Вакансиялар туралы хабарландыруларды бұқаралық ақпарат құралдарында (радио, телевидение, газеттер, журналдар, интернет-сайттар, әлеуметтік желілер) орналастыру;
- Мемлекеттік жұмыспен қамту қызметтеріне жүгіну;
- Жеке еңбек агенттіктеріне жүгіну;
- Басқа компаниялардан қызметкерлерді тартып алу.

Қазіргі практикада рекрутингтік бизнестің үш негізгі бағыты бөлінеді:

1.Массалық рекрутинг. Көптеген қызметкерлерді іріктеуде қолданылады. Негізінен бұл – кәсіби дағдылары мен тәжірибесі айқын көрсетілген, тікелей деңгейдегі мамандар.

2.Executive search (сирек кездесетін мамандар мен/немесе орта деңгейдегі басқарушыларды іздеу) – агенттіктер қолданатын ең қымбат және ең тиімді технология. Бұл бағытта жұмыс істегенде нарықтың немесе бизнестің нақты сегменті бойынша мамандану басты назарда болады.

3.HeadHunting – бұл белгілі бір маманды (мысалы, топ-менеджер немесе сату бойынша тар маман) бір компаниядан басқа компанияға тапсырыс беруші компанияның тапсырмасы бойынша тартып алу.

Персоналды қабылдаудың келесі кезеңі – *персоналды іріктеу* – бұл жалпы кандидаттар санынан олардың дайындығы мен жеке бейімділіктерін ескере отырып, ең лайықты қызметкерлерді таңдау.

Персоналды іріктеудің негізгі әдістері:

1) Анкеталық деректер мен түйіндемелерді талдау;
2) Оқу орындары мен/немесе бұрынғы жұмыс орнынан анықтама алу;
3) Тестілеу (кәсіби және жеке қасиеттерді анықтау);
4) Үлгі тапсырмаларды орындау;
5) Кандидаттардың дағдыларын персоналды бағалау орталықтарында тексеру;
6) Сұхбат/интервью.

Кандидаттарды іріктеудің дәстүрлі емес әдістері:

1) Стрестік сұхбат;
2) Brainteaser interview (тілдік аудармада «миды қытықтайтын сұхбат»);
3) Физиогномика;
4) Соционикалық типтеу әдісі;
5) Графология;
6) Гороскоп;
7) Кандидаттың есімі бойынша іріктеу;
8) Дактилоскопия;
9) Полиография («жалғандық детекторы» арқылы тексеру).

Кандидаттарды бағалау әдістерінің салыстырмалы тиімділігі 8.1-кестесінде көрсетілген.

Кесте - 8.1. Кандидаттарды бағалау әдістерінің салыстырмалы тиімділігі

Бағалау әдісі	Эффективтілік деңгейі, %
Персоналды бағалау орталықтары	70–80
Профессиалық дайындық тестілері	60
Жалпы қабілеттер тестілері	50–60
Биографиялық тестілер	40
Жеке қасиеттер тестілері	40
Интервью	30
Ұсыныстар	20
Астрология, графология	10

Қызметкерлерді жұмысқа алу процесі заңнамаға сәйкес жаңа қызметкерлерді жұмысқа орналастыру кезеңімен аяқталады (толығырақ 15-бөлікте қарастырылған).

Персоналды босату (қызметкерлердің санын қысқарту) – экономикалық, құрылымдық немесе технологиялық себептермен жұмысшыларды жұмыстан шығару немесе ұзақ уақытқа жұмыстан шеттету, олардың санын азайту немесе кәсіби - квалификациялық құрамын өзгерту мақсатында жүзеге асырылады. Персоналды босату тікелей еңбек келісімшарттарына әсер етеді, оның ішінде келісімшарттарды бұзу немесе тоқтату да кіреді.