ALMATY TECHNOLOGICAL UNIVERSITY

ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №11

Тема: Адам ресурстарын дамыту

Адам ресурстарын стратегиялық дамыту — бұл оқытушы ұйымды қалыптастыру және қызметкерлердің кәсіби дағдыларын арттыру, даму және жетілдіру үшін жағдайлар жасау арқылы ұйымдық, топтық және жеке тиімділікті арттыру мақсатында жүргізілетін процесс. *Адам ресурстарын стратегиялық дамытудың міндеттері:*

- Қызметкерлердің жеке оқыту стратегияларын әзірлеу;
- Ұйымдық оқытуды жетілдіру және оқитын ұйым құру;
- Білімді басқару;
- Компанияның интеллектуалдық капиталын қалыптастыру және дамыту;
- Компанияның басқарушы кадрларының сапасын арттыру;
- Компания қызметкерлерінің эмоционалдық мәдениеті мен стратегиялық қабілеттерін дамыту.

Персоналды дамыту — бұл қызметкерлердің білім, дағдылар және тәжірибе деңгейіне жету және оны қолдау, соның арқасында ұйым өзінің қызметкерлерінің әлеуетін сақтап, арттырып, қазіргі және болашақ жұмыс тапсырмаларымен тиімді түрде күресе алады. Осыған байланысты қызметкерлердің өздерінің өзін-өзі жүзеге асыру және карьераға қатысты мақсаттарын қанағаттандыру үшін ең тиімді форма табу. Персоналды дамытудың элементтері 11.1-суретте көрсетілген.



Сурет 11.1. Қызметкерлерді дамытудың элементтері

Қызметкердің кәсіби дамуының алғашқы кезеңдерінің бірі — оның бейімделуі.

Қызметкерді бейімдеу (лат. adaptatio) — бұл оның еңбек қызметінің мазмұны мен жағдайларына және тікелей әлеуметтік ортаға бейімделу процесі, кәсіби және жеке қасиеттерін жетілдіру.

Кәсіби бейімдеудің мақсаты:

– Жаңа қызметкердің лауазымға кіру процесін жеделдету;
– Қызметкерлердің ауысу деңгейін азайту.

Кәсіби бейімдеудің екі бағытын ажыратады:

– Бастапқы бейімделу — кәсіби тәжірибесі жоқ жас қызметкерлердің бейімделуі;

– Екіншілік бейімделу — кәсіби тәжірибесі бар қызметкерлердің бейімделуі.

Теориялық және практикалық тұрғыдан қызметкерді бейімдеудің келесі аспектілері бөлінеді:

– Корпоративтік бейімделу — қызметкер үшін компанияның жұмысын тиімді ұйымдастыру үшін ұйымның қызметімен байланысты сұрақтарға жауап алу қажет;
– Әлеуметтік бейімделу — жаңа қызметкер ұжымда қабылданған мінез-құлық және қарым-қатынас нормаларын қабылдайды, әріптестерімен өзара қатынас жүйесіне кіреді, компанияның «атмосферасымен» және корпоративтік мәдениетімен танысады;
– Ұйымдастырушылық бейімделу — адамдар жұмыс орнында көбінесе күннің көп бөлігін өткізетіндіктен, бұл уақытты тұрмыстық тұрғыдан ұйымдастыру маңызды. Жаңа қызметкерге жұмысқа қабылданған алғашқы күндері (айлары) шешілуі қажет ұйымдастырушылық мәселелердің саны көп;
– Техникалық (технологиялық) бейімделу — әрбір компанияда өзінің техникалық құралдары мен бағдарламалық жасақтамалары қолданылады;
– Кәсіби бейімделу — бұл бейімделу аспектісі қызметкердің ұйымдағы кәсіби қызметімен тікелей байланысты;
– Психофизиологиялық бейімделу — бұл қызметкердің еңбек және демалыс режиміне, кейде оған дейін үйренгенінен айтарлықтай өзгеше, бейімделуін қамтиды.

Персоналды оқыту — қызметкердің негізгі мамандығы бойынша жаңа білім алу, біліктілікті арттыру, жаңа мамандықты игеру үшін персоналды қайта даярлау, жоғары оқу орнынан кейінгі кәсіби білім алу.

Қайта даярлау — бұл кәсіби құрылымдағы өзгерістер, қызметкердің еңбек қабілеттілігіндегі өзгерістер және басқа да себептер бойынша мамандықты ауыстыру қажеттілігімен байланысты оқыту.

Біліктілікті арттыру — бұл мамандардың атқаратын қызметіндегі еңбек сипаты мен мазмұнының өзгеруі, білімдердің моральдық ескіре бастауы себепті болатын оқыту.

Қызметкерлерді оқытуға қойылатын әдістемелік талаптар:

- Оқытудың жоспарлы сипаты;
- Ұйымның қажеттіліктері мен мүмкіндіктеріне сәйкестігі;
- Оқытуға қатысушылардың кешенді қамтылуы;
- Оқытудың жеке тұлғалық тәсілі;
- Оқытудың үздіксіздігі;
- Оқытудың ынталандырушы сипаты;
- Оқыту процесі мен нәтижелерінің кешенді бақылауы;
- Жауапкершілікті персонализациялау.

Оқыту топтық және жеке болуы мүмкін; *сыртқы* (басқа оқу орындарында) және *ішкі* (корпоративтік оқу орталықтарында) болуы мүмкін. Сондай-ақ, «сақтаушы» және инновациялық оқытуды айыруға болады. Сақтаушы оқыту штаттық, қайталанатын жағдайларда тиімді қызмет етуге бағытталған; ол қазіргі жұмыс жүйесін қолдауға бағытталған. Инновациялық оқыту болашаққа бағытталған, ұйымды жаңа жағдайларда жұмыс істеуге дайындауға арналған.

Оқыту топтық және жеке болуы мүмкін; сыртқы (басқа оқу орындарында) және ішкі (корпоративтік оқу орталықтарында) болуы мүмкін. Сондай-ақ, «сақтаушы» және инновациялық оқытуды айыруға болады. Сақтаушы оқыту штаттық, қайталанатын жағдайларда тиімді қызмет етуге бағытталған; ол қазіргі жұмыс жүйесін қолдауға бағытталған. Инновациялық оқыту болашаққа бағытталған, ұйымды жаңа жағдайларда жұмыс істеуге дайындауға арналған. Қызметкерлерді оқытудың әдістері 11.1 - кестеде көрсетілген.

Корпоративтік оқытудың міндеттері:

- *Жаңадан келгендер үшін* — негізгі функционалдық міндеттерді орындау үшін қажетті базалық білім мен дағдыларды меңгеру;
- *Төмен нәтижелі қызметкерлер үшін* — жетіспейтін білім мен дағдыларды толықтыру;

– *Сәтті қызметкерлер үшін* — еңбек өнімділігін арттыру және олардың тікелей міндеттерін орындаудағы сапасын жақсарту.

Кесте - 11.1. Қызметкерлерді оқыту әдістері

Жұмыс орнында	**Жұмыс орнынан тыс**
Нұсқаулық беру	Лекциялар, семинарлар
Үйретуші	Іскерлік және рөлдік ойындар, психологиялық және бизнес-тренингтер
Өз ұйымындағы басқа адамдарды оқыту	Рөлдік моделдеу, кәсіби қызметті моделдеу
Ротация	Өзін-өзі оқыту (кітаптар арқылы)
Коучинг	Қашықтан оқыту (видео, Интернет, e-learning және т.б.)
Стратегиялық жоспарлау және басқару процесстеріне қатысу	Практикалық жағдайларды талдау (case-study)
Партисипативті басқару стилі	«Үйретуші әңгімелер» әдісі
Жобаларды басқару	Стажировка
Үнемі жұмыс істейтін мәселелік немесе инновациялық топтарда жұмыс істеу	Мақала жазу және кітаптар жазу
Іс-әрекет арқылы оқыту (топтық талқылаулар, дамыту жобалары)	Презентациялар (докладтар) дайындау және олармен шығу
	Басқа ұйымдарда басқа адамдарды оқыту
	Өзін-өзі дамыту (биографиялық семинарлар, өзін-өзі дамыту топтары және т.б.)
	Бенчмаркинг
	Ізденіс конференциялары

Оқыту әдістерінің әртүрлілігіне байланысты, олардың тиімділігін түсіну өте маңызды. 1969 жылы жүргізілген зерттеудің мақсаты әртүрлі білім алу тәсілдерінің тиімділігін бағалау болды. Нәтижесінде, «оқыту конусы» деп аталатын модель жасалды. Ол лекциялар мен оқу мәтіндерінің ақпаратты меңгеруде ең аз тиімді екенін айқын көрсетеді. Сонымен қатар, практикалық жұмыс тиімділік бойынша бірінші орын алады. Бұл зерттеу қытай мақалына негізделген ежелгі даналықты растайды: «Маған айт – мен ұмытамын. Маған көрсет – мен есімде сақтаймын. Маған жасауды бер – ол менің болашақта мәңгілік болмақ».

Қазіргі компанияларда қызметкерлерді оқытудың ең көп таралған әдістерінің бірі — тренингтер.

Тренинг — бұл білім, дағдылар мен әлеуметтік көзқарастарды дамытуға бағытталған белсенді оқыту әдісі.

Тренингтер — бұл практикада бірдеңені үйрену. Негізгі акцент қандай да бір дағдыларды, мінез-құлық үлгілерін немесе ойлау тәсілдерін жаттықтыруға және пысықтауға жасалады.