ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

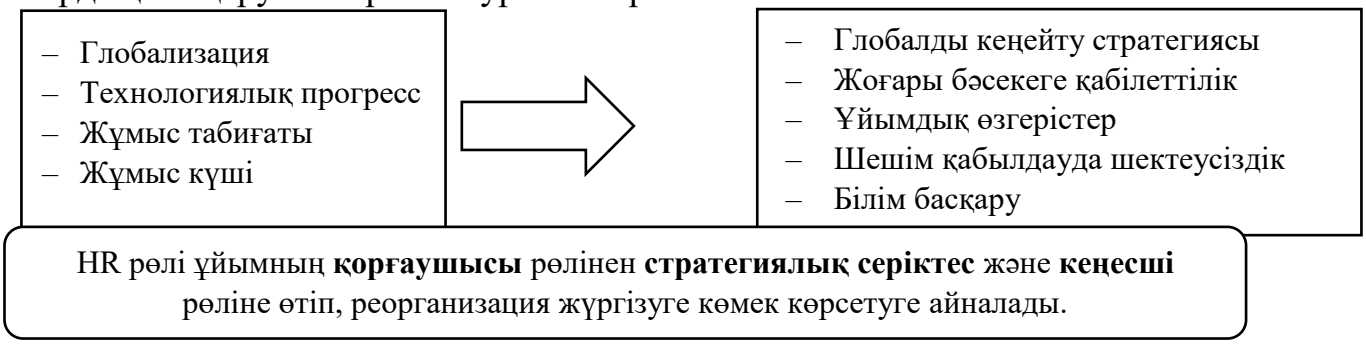
Лекция №6

Тема: Адам ресурстарын басқарудағы стратегия және саясат

Бүгінгі күні HR рөліндегі ең таңқаларлық өзгерістердің бірі – оларды компания стратегиясын әзірлеуге және жүзеге асыруға белсенді қатыстыру. 1955 жылы П. Друкер өзінің «Басқару тәжірибесі» еңбегінде стратегиялық шешімдердің маңыздылығын атап өткен болатын. Оның пікірінше, бұл шешімдер «компанияның мақсаттары мен оларды жүзеге асыру әдістері» туралы барлық шешімдер болып табылады.

Стратегия – бұл компанияның ұзақ мерзімді жоспары, оның ішкі күшті және әлсіз тұстарын сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптермен қалай теңдестіруі керек екендігі, бәсекеге қабілеттілікті сақтау мақсатында.

Әдетте, стратегия компанияның жоғарғы (линейный) басшылығының мәселесі болатын. Осылайша, президент пен оның қызметкерлері жаңа нарықтарға шығуды, өнім ассортиментінен бас тартуды немесе шығындарды азайту үшін бес жылдық жоспарды жүзеге асыруды шешуі мүмкін еді. Одан кейін президент осы жоспарға қызметкерлерді тарту туралы шешім қабылдайды (жұмысқа алу немесе жұмыстан шығару және т.б.), оны іс жүзінде кадрлар менеджері жүзеге асырады. Бүгінгі таңда, әдетте, қызметкерлер маңыздырақ рөл атқарады. Стратегиялық негізгі үрдістер мен олардың басқаруға әсері 6.1-суретте көрсетілген.



Сурет - 6.1. Негізгі стратегиялық тенденциялар және олардың басқаруға әсері

Ұйымның стратегиясы ұйымның жалпы мақсатымен (миссиясымен), саясаты және нақты шараларымен тікелей өзара байланысты, олар жалпы стратегиялық мақсаттарға жетуге бағынышты болуы тиіс. «Миссия», «стратегия», «саясат» және «қызмет бағыты» ұғымдарының өзара қатынасы 6.1 кестеде көрсетілген.

Кесте 6.1«Миссия», «стратегия», «саясат» және «қызмет бағыты» ұғымдарының өзара қатынасы

Атаулары	**Түсініктеме**
Миссия	Ұйымның болу себебі, оның негізгі құндылықтары мен идеалдары
Стратегия	Ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттары және оларды жүзеге асыруға арналған концептуалдық тәсілдер
Саясат	Стратегияның негізгі компоненттеріне арналған толығырақ тәсілдер, бизнестің маңызды принциптері мен тәртіп ережелері
Қызмет бағыты	Стратегия шеңберінде миссияға жету үшін жүзеге асырылатын нақты шаралар мен міндеттер.

Компанияның миссиясы — бұл бизнестің бар болу себебі, оның не үшін бар екенін және кім үшін жұмыс істейтінін түсіндіру, сонымен қатар болашақта неге жетуді жоспарлап отырғанын білдіру. Миссия мына сұрақтарға жауап береді:

Компания миссиясының мазмұнын нақтылау үшін келесі мәселелерге жауап беріледі:

Ұйым жүзеге асырып отырған немесе жүзеге асыруды жоспарлайтын негізгі қызмет саласы қандай?

Қандай өнім немесе қызмет түрлері өндіріледі, және компания қай нарықтық сегментке бағытталған?

Қай категориядағы тұтынушылардың сұранысын өтеуге ұмтылады (мақсатты аудиторияның сипаттамасы)?

Қандай басқарушылық әдістер мен функционалдық құралдар пайдаланылады?

Ұйымды дамуға, жетілуге итермелейтін негізгі идея немесе шабыт көзі неде?

Миссияның негізгі функциялары:

- Сыртқы функциясы: Сыртқы мүдделі тараптарға (әріптестер, бәсекелестер, тұтынушылар, инвесторлар және қоғам) ұйымның негізгі философиялық тұжырымдарын, мақсаттарын, құндылықтарын және стратегиясын ашық жеткізу. Сонымен қатар, компания пайдаланатын ресурстар, ұстанатын этикалық қағидаттар мен сыртқы коммуникация тәсілдері жөнінде ақпарат ұсынады. Бұл ұйымның нарықтағы беделі мен қоғамдық имиджін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады.

- Ішкі функциясы: Компания ішінде бірыңғай құндылықтық кеңістік құру, қызметкерлер мен ұйым мақсаттарын сәйкестендіру, ішкі ынтымақтастықты нығайту және корпоративтік сәйкестендіруді арттыру. Сонымен қатар, бұл функция мотивациялық факторларды күшейтеді, ұйым ішіндегі моральдық-психологиялық климатты жақсартады және стратегиялық-тактикалық мақсаттар арасында үйлесімділік орнатуға бағытталған.

Стратегиялық персоналды басқару – қызметкерлерді ұйымның ұзақмерзімді табыс факторы ретінде қарастыратын жаңа ғылыми-тәжірибелік бағыт. Бұл тәсілдің мәні – кадрлық бөлім мен жоғары басшылықтың бірлесіп компанияның жалпы даму стратегиясын қалыптастыруында. Осы негізде адам ресурстарын басқаруға арналған нақты іс-шаралар жоспарланады: кадрларды іріктеу, кәсіби бейімдеу, оқыту және құзыреттерді дамыту. Мұндай жүйе қызметкерлердің қалаулы мінез-құлқын қалыптастыруға мүмкіндік береді және ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуге септігін тигізеді.

А.Я. Кибанов және Г. Десслер стратегиялық басқару персоналының мәнін толықтай ашады. Г. Десслер бойынша, персоналды басқару мен ұйымның стратегиялық мақсаттары арасында тығыз байланыс болуы керек, бұл бизнес-стратегиялардың іске асырылуын және ұйымда инновация мен икемділікті ынталандыратын ұйымдық мәдениетті дамытуға ықпал етеді.

Бәсекеге қабілеттілік контексіндегі еңбек әлеуетін қалыптастыруды басқару – бұл ұйымның ішкі және сыртқы ортасындағы өзгерістерді ескере отырып, оның тұрақтылығын, дамуын және стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуін қамтамасыз етуге бағытталған басқарушылық процесс (А. Я. Кибановтың анықтамасы негізінде).

Стратегиялық басқарудың түпкі мақсаты – еңбек әлеуетін қалыптастыру мен дамыту үдерісін ұйымның сыртқы жағдайлары мен ішкі ерекшеліктеріне бейімдей отырып, ұзақмерзімді болашаққа бағытталған жүйелі және үйлестірілген негізде қамтамасыз ету.

Негізгі міндеттері:

- Ұйымның жалпы стратегиясына сәйкес келетін еңбек ресурстарын дер кезінде және сапалы түрде қамтамасыз ету;
- Құндылықтар жүйесі, корпоративтік мәдениет және ішкі мотивациялық факторлар арқылы еңбек әлеуетін тиімді қайта өндіруге және іске асыруға жағдай жасау;
- Стратегиялық мақсаттармен үйлесетін басқару құрылымдарын, соның ішінде кадрлық басқару жүйелерін оңтайландыру;
- Персоналды басқару жүйесінде орталықтандыру мен орталықсыздандыру мәселелері арасындағы теңгерімді табу және басқарушылық қайшылықтарды тиімді шешу.

Басқару объектісі:

- Ұйымның жиынтық еңбек әлеуеті, оның құрылымдық сипаттамалары мен даму үрдістері;
- Персоналға қатысты жүргізілетін саясат пен кадрлық стратегиялар;
- Еңбек ресурстарын басқару саласында қолданылатын әдістемелік тәсілдер, басқарушылық технологиялар және стратегиялық шешім қабылдау құралдары.

Персоналды басқару стратегиясы — ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге және жалпы стратегиясын жүзеге асыруға ықпал ететін, бәсекеге қабілетті еңбек ұжымын қалыптастырудың басым бағыттары.

Персоналды басқару стратегиясы — бұл кадрлар саясатын жүзеге асыру мақсатында белгілі бір уақыт аралығында қолданылатын ПБ (персоналды басқару) әдістері мен құралдарының жүйесі.

Персоналды басқару стратегиясының айрықша белгілері:

- Ұзақмерзімді перспективаға бағытталуы;
- Ұйымның жалпы даму стратегиясымен өзара тығыз үйлесімділігі;
- Ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді кешенді түрде ескеруі

Персоналды стратегиялық басқару мен адам ресурстарын дамыту саясатын айқындайтын факторлар мен олардың мазмұндық сипаттамалары 6.2-кестеде келтірілген. Аталған факторлар ұйымдық жағдайға және қоршаған ортаның ерекшеліктеріне байланысты таңдалатын кадрлық стратегияның түрін анықтайды.

Кесте 6.2 Адам ресурстарын басқару стратегиясының негізгі факторлары

Фактор	Сипаттама
Ұйымның стратегиясы	Инновациялық стратегия Құнды азайту стратегиясы Сапаны жақсарту стратегиясы
Ұйымның өмірлік циклі	Қалыптасу Өсу Жетілгендік Өндірісті қысқарту және реорганизациялау
Ұйымның көлемі	Ірі Орташа Кіші
Қоршаған орта	Ресурстармен қамтамасыз ету (тапшы – мол) Динамика (қозғалмалы – тұрақты) Күрделілік деңгейі (қарапайым – күрделі)

Кәсіпорын стратегиялары және персоналды басқару стратегиясының негізгі түрлері:

- **Инновациялық-инициативалық стратегия** (кәсіпкерлік модель);
- **Жеделдетілген даму стратегиясы** (динамикалық өсу бағыты);
- **Рентабельділікке бағытталған стратегия** (табыстылық пен экономикалық тиімділікке негізделген);
- **Біртіндеп жабу немесе активтерді қысқарту стратегиясы** (ликвидациялық тәсіл);
- **Циклдік басқару стратегиясы** (айналым немесе бейімделу стратегиясы).

Персоналды басқарудың стратегиясы кәсіпорынның жалпы стратегиялық бағытымен — яғни, корпоративтік немесе іскерлік даму стратегиясымен үйлестіріліп құрылуы тиіс. Бұл екі стратегиялық бағыттың өзара тәуелділігі мен байланысы **6.3-кестеде** көрсетілген.

Персоналды басқару стратегиясын іске асыру қағидаттары:

- Қызметкерлерді басқару стратегиясының негізгі мақсаттары мен тапсырмалары ұйым ішіндегі барлық еңбек ұжымына нақты, түсінікті және уақытылы жеткізілуі тиіс;
- Жоғары буын басқарушылары мен кадрлық қызмет бөлімшесінің жетекшілері стратегияны жүзеге асыру үшін қажетті ресурстардың (материалдық, кадрлық, ақпараттық) толық әрі уақтылы қамтамасыз етілуін ұйымдастыруы керек;
- Жүзеге асыру жоспары нақты нәтижелерге бағытталуы қажет және айқын мақсаттармен бекітілуі тиіс.

Кесте - 6.3. Ұйымның стратегиясы мен персоналды басқару стратегиясының өзара байланысы

Ұйымдастыру стратегиясының түрлері	Басқару стратегиясы
Кәсіпкерлік стратегия	Қызметкерлер инновациялық, бастамашыл, байланыс орнатуға қабілетті, ұзақ мерзімді мақсаттарға бағдарланған, тәуекелдерге дайын және жауапкершіліктен қорықпайтын болуы тиіс. Маңыздысы, жетекші қызметкерлер өзгермеуі керек.
Динамикалық өсу стратегиясы	Қызметкерлер ұйымдық тұрғыдан бекітілген болуы керек: өзгермелі жағдайларға бейімделе алуы, проблемаларға бағытталуы және бір-бірімен тығыз ынтымақтастықта жұмыс істеуі тиіс.
Пайда табу стратегиясы	Негізгі назар тиімділік пен сандық көрсеткіштерге аударылуы керек; мерзімдер – қысқа мерзімді; нәтижелер – салыстырмалы түрде төмен тәуекел мен максималды ұйымдық бекітілгендік деңгейінде болуы тиіс.
Ликвидациялық стратегия	Қызметкерлер уақытша, тар бағытта болуы керек, фирмаға үлкен адалдық танытпауы тиіс; кадрлар санына ерекше қажеттілік жоқ, қызметкерлерді қабылдауға қажеттілік те болмайды.
Циклдік стратегия (айналым стратегиясы)	Қызметкерлер өзгерістер жағдайында икемді болуы керек, үлкен мақсаттарға және алыс перспективаға бағдарлануы тиіс.

Персоналды басқару стратегиясын іске асырудағы негізгі міндеттер:

- Әкімшілік шешімдер арасында басым бағыттарды нақты айқындау;
- Таңдалған кадрлық стратегияны ішкі ұйымдық процестермен үйлестіру;
- Ұйым мәдениеті мен құрылымына сәйкес келетін басқару стилін анықтау және қолдану.

Стратегияны жүзеге асырудың негізгі тетіктері:

- Кадрлық ресурстарды жоспарлау және болжау;
- Қызметкерлерді дамыту бойынша ұзақмерзімді және қысқа мерзімді жоспарлар әзірлеу;
- Ұжым ішіндегі әлеуметтік сипаттағы мәселелерді жүйелі шешу;
- Ынталандыру мен мотивациялық механизмдерді енгізу.

Адам ресурстарын басқару стратегиясының болуы ұйым үшін келесі артықшылықтарды білдіреді:

- Қызметкерлерді тарту, бейімдеу, дамыту және пайдалану үдерісі ұйымның стратегиялық бағыттарымен үйлесімді түрде, жүйелі және мақсатты жүргізіледі;
- Жоғары басқару буыны кадрлық стратегияны жобалау, енгізу және тиімділігін бағалау жауапкершілігін өзіне алады;
- HR стратегиясы мен ұйымның даму бағыты және оның ішкі құрылымдық бөлімшелері арасында нақты байланыс орнайды;

- Ұйым тек клиенттер мен серіктестердің қажеттілігін ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің кәсіби және психологиялық қанағаттанушылығын да ескереді.

Адам ресурстарын басқару стратегиясының мазмұны:

- Ұйымның болашақ даму перспективаларына сай мақсаттарды айқындау;
- Аталған мақсаттарға жету жолдарын, әдістерін және уақыт шеңберін белгілеу;
- Стратегиялық мақсаттардың орындалу дәрежесін бағалау жүйесін қалыптастыру.

Қазіргі басқару тәжірибесіне негізделген кадрлық стратегиялардың түрлері:

- **Пассивті бағыт** – кадрлық әлеуетті ұтымды пайдалану стратегиясы;
- **Белсенді даму бағыты** – адам ресурстарын жетілдіруге бағдарланған стратегия;
- **Дағдарысқа қарсы басқару стратегиясы** – күрделі жағдайларда персоналды тиімді басқару тәсілдері;
- **Универсалдық тәсіл** – түрлі жағдайларға икемді бейімделетін кешенді стратегия.

Кадрлық саясаттың рөлі мен мәні:

Стратегиялық мақсаттармен үйлескен ұйым саясатының маңызды құрамдас бөлігі – **кадрлық саясат**. Бұл ұйымның кадрлық әлеуетін сақтау, дамыту және тиімді пайдалану мақсатында әзірленетін әдістемелік, ұйымдастырушылық және басқарушылық құралдар жүйесі. Мұндай саясаттың нәтижесінде жоғары жауапкершілікке және өнімділікке ие кәсіби ұжым қалыптастыру көзделеді, ол ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырады және нарықтағы өзгерістерге уақтылы жауап бере алады.

Кадрлық саясаттың негізгі мақсаттары:

- Қажетті кәсіби мамандармен қамтамасыз ету және олардың жеткіліктілігін сақтау;
- Қызметкерлердің әлеуетін тиімді пайдалану арқылы ұйымдық нәтижелерге жету;
- Еңбек қатынастарын құқықтық негізде іске асыруға мүмкіндік беретін жағдайларды қамтамасыз ету.

Кадрлық саясат ұйымның барлық құрылымдық бөлімшелерінің қатысуымен қалыптасады және жүзеге асырылады. Бұл саясатты құру кезінде ескерілетін негізгі факторлар **6.4-кестеде** көрсетіледі.

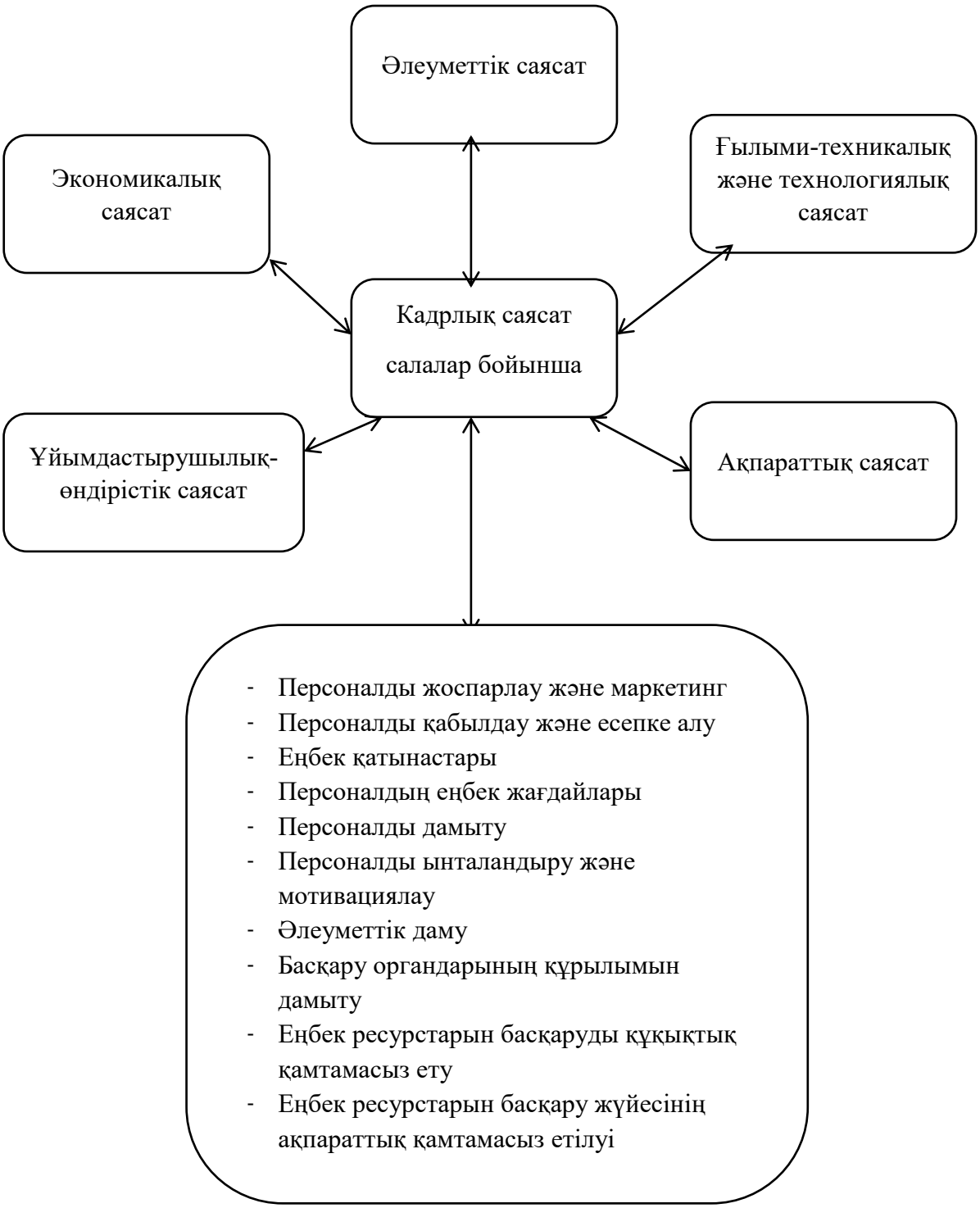
Кесте - 6.4. Кадрлық саясатты қалыптастыруда ескерілуі тиіс факторлар

Сыртқы орта	Ішкі жүйе ұйымы
Экономикалық жүйе	Стратегиялық мақсаттар мен міндеттер
Әлеуметтік қатынастар	Корпоративтік мәдениет
Саяси жағдай	Еңбек ұжымы сапалық сипаттамалары
Нормативтік шектеулер	Еңбек жағдайлары
Еңбек нарығындағы жағдай	Экономикалық жағдай

Кадрлық саясаттың негізгі функциялары:

1. Ұйымның қажеттіліктеріне сәйкес келетін кәсіби деңгейі жоғары мамандарды іріктеу және қамтамасыз ету;
2. Қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін жүйелі түрде жетілдіру және қайта даярлау;
3. Қызметтік лауазымдарға тағайындау рәсімдерін жүргізу;
4. Еңбек қызметіне ынталандыру тетіктерін қолдану және мотивация жүйесін енгізу;
5. Қызметкерлердің өз мүдделеріне қатысты шешімдерге қатысуына жағдай жасау;
6. Басқарушылық кадр резервін қалыптастыру және мансаптық өсуді жоспарлау;
7. Аттестациялық бағалау жүргізу және оның нәтижелерін стратегиялық шешімдер қабылдауда пайдалану;
8. Қызметкерлерді тиімді орналастыру және ішкі еңбек нарығында қайта орналастыру мүмкіндіктерін ұйымдастыру;
9. Қызметкерлер және кәсіподақ ұйымдарымен өзара әрекеттестік жүйесін дамыту және әлеуметтік әріптестікті қамтамасыз ету.

Кадрлық саясаттың ұйымның жалпы саясатына орны 6.2 - суретте көрсетілген.



Сурет - 6.2. Кадрлық саясаттың ұйымның жалпы саясатына орны

Кадрлық саясаттың құрылымы:

1-кіші жүйе – «Кадрлық қамтамасыз ету». Бұл блокқа кадрлық әлеуетті қалыптастыру, кәсіби даярлық, қызметкерлердің біліктілігін арттыру, сондай-ақ барлық деңгейдегі басқарушы кадрлар резервін ұйымдастыру жатады.

2-кіші жүйе – «Кадрларды тиімді пайдалану».Мұнда қызметкерлерді ұтымды орналастыру, олардың кәсіби және тұлғалық әлеуетін іске асыруға жағдай жасау, жалақы жүйесін ұйымдастыру және еңбек нәтижелерін бағалау процестері қамтылады.

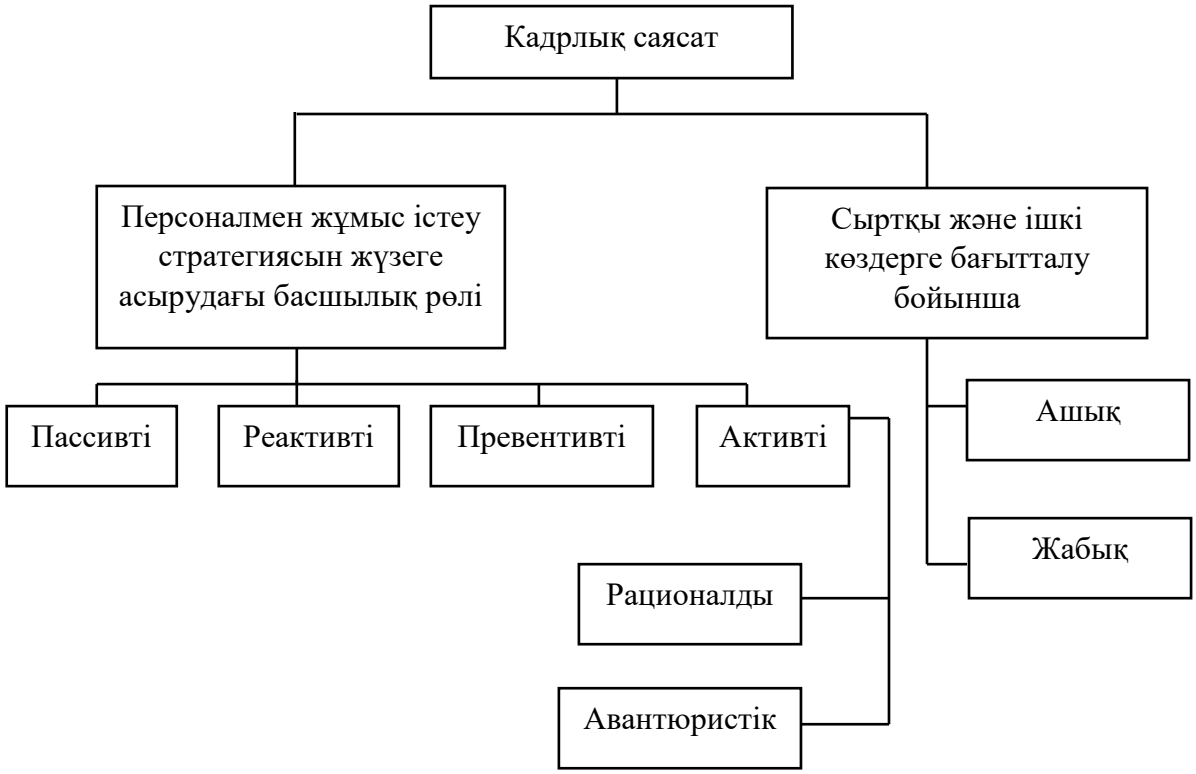
3-кіші жүйе – «Әлеуметтік үдерістерді реттеу». Қызметкерлердің өмір сүру сапасын қамтамасыз ету, әлеуметтік қолдау көрсету, еңбек ресурстарын қайта өндіруге бағытталған кепілдіктер мен шығындардың өтелуі сияқты мәселелер осы жүйенің мазмұнын құрайды.

4-кіші жүйе – «Кадрлық саясатты басқару». Бұл жүйе жоғарыда көрсетілген үш кіші жүйенің тиімді жұмысын ұйымдастыруға және басқаруға арналған тетіктерді, нормативтік базаны, бақылау және үйлестіру құралдарын қамтиды.

Кадрлық саясаттың ресми құжаттық құрылымы мыналардан тұрады:

1. **Жалпы ережелер** – негізгі ұстанымдар мен қағидалар;
2. **Қызметкерлер құрамы** – штаттық бірліктер құрылымы мен сипаттамасы;
3. **Персоналды бағалау** – тиімділік көрсеткіштері мен аттестациялық механизмдер;
4. **Оқыту және дамыту** – ішкі және сыртқы білім беру бағдарламалары;
5. **Марапаттау жүйесі** – материалдық және материалдық емес ынталандыру құралдары;
6. **Әлеуметтік қорғаныс шаралары** – әлеуметтік кепілдіктер мен жеңілдіктер;
7. **Корпоративтік мәдениет** – ұйым құндылықтары мен мінез-құлық стандарттары;
8. **HR-бөлімінің рөлі** – кадрлық қызметтің функциялары мен өкілеттігі;
9. **Қорытынды ережелер** – құжаттың заңдық және әкімшілік күшін бекітетін бөлім.

Кадрлық саясаттың типологиясы 6.3 суретте көрсетілген.



Сурет - 6.3. Кадрлық саясат түрлері

1. Пассивті кадрлық саясат. Бұл тәсіл ұйым басшылығы тарапынан персоналға қатысты нақты жоспар мен бағыттың болмауымен сипатталады. Кадрлық жұмыс көбінесе қалыптасқан жағдайлардың салдарын жоюға бағытталады. Кадрлармен жұмыста алдын ала болжау, бағалау жүйелері және тиімді диагностика құралдары жоқ. Басқару реактивті сипатқа ие – туындаған дағдарыстық жағдайларға жедел, бірақ жүйесіз әрекет ету жүзеге асырылады. Басшылық әдетте проблемалардың түпкі себептерін саралап, болашақтағы салдарын талдауға жеткілікті назар аудармайды.

2. Реактивті кадрлық саясат. Бұл модель ұйым басшылығының кадрлық саладағы проблемаларды анықтауға және дағдарыс белгілерін бақылауға бағытталған әрекетін қамтиды. Қызметкерлер арасында қақтығыстардың пайда болуы, білікті кадрлардың жетіспеушілігі, еңбек өнімділігін ынталандырудағы әлсіздік – осындай саясаттың іске асу себептері болып табылады. Мұндай жағдайда басшылық туындаған мәселелерді оқшаулау мен талдау шараларын жүзеге асырады, олардың түпкі себептерін анықтауға тырысады. Кадрлық бөлімнің негізгі құралы – диагностика және жедел әрекет ету тетіктері. Кадр мәселелері ұйымның даму стратегиясында жеке бағыт ретінде қарастырылады.

3. Превентивті (алдын алу) кадрлық саясат. Бұл тәсіл негізделген болжау және болжамды бағалау негізінде кадрлық шешімдерді қабылдауға бағытталған. Ұйымның кадр бөлімі тек ағымдағы жағдайды талдауға арналған құралдармен ғана емес, сондай-ақ орта мерзімді перспективаға арналған кадрлық қажеттіліктерді болжау жүйелерімен де жабдықталған. Даму стратегиясында кадрларға деген

сапалық және сандық қажеттілік, сондай-ақ персоналды кәсіби тұрғыда дамытуға бағытталған нақты міндеттер көрсетіледі.

4. Активті кадрлық саясат. Мұндай саясат болжам жасаумен қатар ұйым ішіндегі және сыртқы факторларға белсенді түрде ықпал етуге мүмкіндік беретін басқарушылық тетіктердің болуымен сипатталады. Персонал бөлімі кадрлық дағдарыстардың алдын алу бағдарламаларын әзірлеп, олардың орындалу барысын жүйелі түрде қадағалап отырады. Бағдарламалар ағымдағы жағдайға сай бейімделеді. Басшылық қабылдайтын шешімдер рационалды (талдауға негізделген) немесе иррационалды (эмоциялық немесе интуитивті сипаттағы) болуы мүмкін.

Кадрлық саясаттың қосымша түрлері:

Рационалды кадрлық саясат. Бұл үлгі ұйымға сапалы талдау жасауға, негізделген болжам құруға және кадр саясатына тиімді түрде әсер етуге мүмкіндік береді. Мұнда қысқа, орта және ұзақ мерзімді кезеңге арналған персонал қажеттілігін болжау құралдары қолданылады. Ұйымның даму стратегиясында кадрлық блок нақты жоспарланған және бірнеше орындалу нұсқаларын қамтиды.

Авантюристік кадрлық саясат. Бұл жағдайда ұйым басшылығыда нақты талдауға негізделген ақпарат та, болашаққа бағытталған жүйелі болжам да жоқ. Соған қарамастан, олар кадрлық процестерге әсер етуге тырысады. Кадр бөлімі диагностика мен болжау құралдарымен жеткілікті жабдықталмаған. Персоналмен жұмыс жоспары көбінесе эмоционалды негізде құралады және дәлелденбеген ұсыныстарға сүйенеді. Мұндай стратегия әдетте ұйымның сақталуын қамтамасыз етуге бағытталған, бірақ нақты кадрлық өзгерістердің ықтимал салдарын ескермейді.