

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Хасен Ержан Алиұлы

**АЛМАТЫ ОБЛЫСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА HR-
МЕНЕДЖМЕНТТІ ЕНГІЗУ**

«Өңірлік даму (өндірістен қол үзбей)» білім беру бағдарламасы

7M041 «Бизнес және басқару» даярлау бағыты бойынша

«Өңірлік даму» магистрі дәрежесін алу үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: _____ з.ғ.д., профессор Молдабаев С.С.

Жоба қорғауға жіберілді: « _____ » _____ 20__ ж.

Басқару институтының директоры: _____ э.ғ.к Турчкенова Р.А.

Нұр-Сұлтан, 2021

МАЗМҰНЫ

	КІРІСПЕ	3
1	HR менеджмент түсінігі, теориялық негіздері	5
1.1	Адами ресурстарды басқарудың тұжырымдамасы мен мақсаты	5
1.2	Адам ресурстарын басқарудың анықтамасы және маңыздылығы	8
1.3	Адам ресурстарын басқарудағы жоғарғы басшылықтың рөлі және жауапкершілік	12
1.4	HR басқарудағы тапсырыс менеджерлерінің рөлі мен жауапкершілігі	14
2	ЖҰМЫСТЫ БАСҚАРУДЫ ТАЛДАУ, ТАЛДАУ МАҚСАТТАРЫ	27
2.1	Жұмысты талдауды дайындау кезеңі	27
2.2	Жұмысты талдау процесінде мәліметтер мен ақпаратты жинау әдістері	31
3	КАДРЛАРДЫ ТАҢДАУ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ ПРОЦЕСІ	34
3.1	Адам ресурстарын жоспарлаудың анықтамасы мен мақсаттары	34
3.2	Адам ресурстарын жоспарлау процесі және әдістері	37
	ҚОРЫТЫНДЫ	40
	ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	42

КІРІСПЕ

Жұмыстың өзектілігі. Мемлекеттік сектордағы адам ресурстарын басқаруға (АРБ) жасалған бұл шолу АРБ-ның мемлекеттік сектордағы өзгерістерге айтарлықтай әсер ететінін белгілейді. Мемлекеттік сектордың жұмыс істеуі мен қызметінің бюрократиялық және басқарушылық модельдері әр модельде жұмыспен қамтуды және ұйымдастырушылық мәселелерді тұжырымдау тәсілдерін анықтау үшін салыстырылады. Институционалдық, саяси және ұйымдастырушылық өзгерістер мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамтуға және қызмет жағдайларына қалай әсер ететіні туралы мәселе зерттелуде. Соңғы екі онжылдықта мемлекеттік секторда болған өзгерістер мемлекеттік сектор ұйымдарының қызметкерлеріне және адамдар жұмыс істейтін жағдайларға айтарлықтай әсер еткенімен, адами ресурстарды басқару және мемлекеттік секторға қатысты академиялық зерттеулердің нақты саласына аз көңіл бөлінді. Сонымен қатар, қазіргі заманғы АРБ мәтіндері көбінесе АРБ-ны зерттеу үшін жалпы контекст ретінде фирмалардың бизнес-моделін иемденуге сүйене отырып, мемлекеттік сектордағы АРБ-ны тек үстірт тануды елемейді немесе береді.

Жоба АРБ-ның қамту саласы мен ерекшеліктерін анықтаудан және нақтылаудан басталады. Жобада мемлекеттік басқарудың дәстүрлі моделі сипатталған және зерттелген, содан кейін осы бюрократиялық модель шеңберіндегі қызметкерлердің орны мен функциялары қарастырылған. Мемлекеттік сектор реформасының ауқымы мен сипатын көрсететін мемлекеттік басқарудың қазіргі заманғы моделінің пайда болуы байқалады. АРБ мен мемлекеттік басқаруды тұжырымдау мемлекеттік шығыстарды қысқартумен қатар кадрлық және операциялық тиімділікті арттыру жолымен мемлекеттік сектордағы реформалау және қайта құрылымдау жөніндегі бастамаларға ден қоюдың жүйелі шараларын әзірлеу жөніндегі күш-жігермен келісіледі. АРБ-ның мемлекеттік секторға қолданылуы қаралады және талқыланады.

Жұмыстың мақсаты – Алматы облысының мемлекеттік органдарында HR менеджмент енгізудің әлеуетін анықтау, мүмкіндіктерін талдау.

Жұмыстың міндеттері:

- Алматы облысының мемлекеттік органдарында HR менеджмент енгізудің әлеуетін зерттеу;
- Алматы облысының мемлекеттік органдарында HR менеджмент енгізу мүмкіндігін саралау;
- Алматы облысының мемлекеттік органдарында HR менеджмент енгізу бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеудің пәні – Мемлекеттік органдағы HR менеджмент

Жұмыстағы зерттеудің объектісі – Алматы облысының мемлекеттік органдары

Қорғауға ұсынылатын қағидалар:

- HR менеджменттің мүмкіндіктері мен оңтайлы әсері;
- мемлекеттік органдарда HR менеджмент енгізудің артықшылықтары;
- Алматы облысының мемлекеттік органдарында менеджмент енгізу жолдары.

Жұмыстың құрылымы мен көлемі. Магистрлік жұмыс жалпы 46 беттен, кіріспеден, 3 бөлімнен, қорытындыдан тұрады, соның ішінде 6 кесте және 3 сурет берілген. Пайдаланылған 22 дереккөзден тұрады. Жұмыс баспалық бетте орындалған.

Жұмыстың әдіс – тәсілдері. Магистрлік жұмысты жазу барысында SWOT – талдау, салыстыру, іріктеу мен сараптау әдістері пайдаланылды.

1 HR МЕНЕДЖМЕНТ ТҮСІНІГІ, ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1.1 Адами ресурстарды басқарудың тұжырымдамасы мен мақсаты

Адами ресурстар дегеніміз-бүгінгі таңда ұйымдар - дайын тауарлар мен қызметтерді өндіру ретінде анықталған-өз мақсаттарына жету үшін пайдаланбайтын және пайдалана алатын ресурстардың бірі. Қазіргі уақытта, егер ұйымның басқа қаржылық ресурстары қаншалықты сенімді болса да, адам ресурстары жеткілікті тиімділікке ие болмаса, сәттілік деңгейі төмен болады. Өнімділік пен жұмыс сапасына қол жеткізу төмен, қанағаттандырылмаған жұмыс күшімен оңай емес.

Адами ресурстарды басқару (HRM) екі негізгі мақсатты көздейді деп айтуға болады: өнімділікті арттыру және іскерлік өмір сапасын жақсарту арқылы бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз ету.

HR менеджменттің рөлін талдау. Бүгінгі таңда көбінесе кадрлық қызметтер әлі де басқарушылық шешімдерді әзірлеу мен орындауға азайтылған бөлімше ретінде қабылданады. Алайда, менеджерлер көбінесе кадр қызметінің қызметін көмекші және қосалқы функциялары бар қызмет ретінде қабылдайды. Нәтижесінде, барлық мамандық түрлерінен (мұғалім, заңгер, дәрігер, аудармашы, есепші және т.б.) кадрлық қызметтерде (кадрлар бөлімдерінде) адамдар жұмыс істейтін, бірақ HR саласында кәсіби мамандар болмаған кезде тәжірибе жиі кездеседі.

Сауалнамаларға сәйкес, ұйымдар үшін басты адами фактор: адами ресурстар менеджерінің кәсібилігі, қызметкерлердің біліктілігінің жеткіліксіздігі, ескі қызметкерлерді жаңаларына ауыстыру мәселесі, мотивация, адалдықтың төмен деңгейі және әсіресе құнды қызметкерлердің кетуіне байланысты тәуекелдер және т.б. бұл проблемалар бүгінде бизнеске үлкен қауіп төндіреді.

Секторды талдау Қазақстандағы адам ресурстарын басқару саласындағы күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ қазіргі мүмкіндіктер мен қауіптерді анықтайды (кесте 1) [1].

1 -кесте – Қазақстан республикасының HR Свот-талдауы

Мықты жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none">– Қазақстанда жеке жұмыс берушілердің күшті брендтері жалпы жұмыс берушілер ретінде;– Жеке жұмыс берушілерде кадрлар даярлаудың өзіндік жүйесі;– Процестерді автоматтандыру жобаларына бастамашылық жасалады, Кадрлық әкімшілендіруге қызмет көрсету орталықтары құрылады.;– Басшылық адам ресурстарын басқарудың маңыздылығына назар аударады және түсінеді.	<ul style="list-style-type: none">– Корпоративтік мәдениет-иерархиялық, Директивті, бюрократияға баса назар аудару (көп жағдайда);– Персоналды басқару процестерін автоматтандырудың төмен және әртүрлі деңгейлері;– Персоналды басқаруда, техникалық, инженерлік мамандықтарда және инновациялық басқаруда кадрлардың жетіспеушілігі;– Кәсіптік стандарттардың білім беру стандарттарына сәйкес келмеуі;

Добавлено примечание ([AA1]): Кестедегі шрифт 12 болуы тиіс!

– Персонал менеджерлерінің кәсіби қауымдастығы	– Кадрлар саласында кәсіби стандарттардың болмауы
Мүмкіндіктері	Қауіптілігі
<ul style="list-style-type: none"> – Білім мен тәжірибе алмасу үшін қызметкерлердің синергиясы үшін мүмкіндіктер; – Құзыреттілікті, көшбасшылықты дамыту мүмкіндіктері – Жас мамандарды міндеттерді орындауға тарту мүмкіндіктері; – Адам өмірінің басымдылығы; – Персоналды басқару процестерін автоматтандыру, цифрландыру және технологияларды дамыту – Іскерлік қатынастардың жаңа нысандарын дамыту (шығындарды азайту, сұранысқа икемді жауап беру, таланттардың жетіспеушілігін азайту), компаниялардың икемділігін арттыру – Кәсіби бағдарлауды жаңғырту, қызметкердің "жеке басына" негізделген дағдыларды дамыту жүйесіне көшу – Жұмыс берушілердің қажеттіліктерін ескеретін кәсіби стандарттарды жаңарту / енгізу; – Әкімшілік HR-ден іскерлік серіктес ретіндегі стратегиялық рөлге ауысу мүмкіндігі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Әлеуметтік және іскерлік қақтығыстардың қаупі, цифрландыру және технологияны дамыту, санды оңтайландыру және т. б. салдарынан өндірістік топтардағы әлеуметтік шиеленістер.; – Қызметкерлерді ынталандырудың төмендеу қаупі; – Білікті кадрлардың шет елдерге шығуы, негізгі қызметкерлердің жоғалуы; – Қызметкерлердің дағдыларындағы теңгерімсіздік нәтижесінде өнімділіктің жоғалуы

Жоғарыда айтылғандай, HR функциясы бизнес пен экономика дамығаннан кейін әрдайым дамып келеді, (кесте 2):

2- кесте – HR функциясы бизнес пен экономика дамуы

1990 жылдардың ортасы	2000 жылдардың ортасында	Ой эволюциясы
Қызметкердің Өкілі	Қызметкерлердің қорғаушысы (HR), адами капиталды құрушы (HR)	Қызметкерлер ұйымның сәттілігін жиі сынайды. ZS қызметкерлермен жұмыс істейді; SC қызметкерлердің болашаққа қаншалықты дайын екенін бақылайды
Басқарма маманы	Функционалды сарапшы	Кейбір кадрлық процедуралар әкімшілік түрде қолданылады (мысалы, технологияны қолдану); басқалары кадрлық саясат, мәзір және араласу арқылы қолданылады, осылайша функционалды маманның рөлін кеңейтеді.
Өзгерту жөніндегі нұсқаулық	СтратегиялықСеріктес	Стратегиялық серіктестің рөлі көптеген аспектілерге ие: бизнес-сарапшы, өзгерістер өндірушісі, кеңесші. Өзгеріс агенті-бұл

		стратегиялық серіктес рөлінің бір бөлігі ғана
Стратегиялық Серіктес	Стратегиялық Серіктес	Стратегиялық серіктестің рөлі көптеген аспектілерге ие: бизнес-сарапшы, өзгерістер өндірушісі, кеңесші.
1990 жылдардың ортасы	Көшбасшы	Жоғарыда аталған төрт рөл көшбасшылыққа ықпал етеді, бірақ HR көшбасшысының рөлі HR функциясындағы көшбасшылықты, басқа функциялармен ынтымақтастықты да қамтиды,

Осылайша, персонал қызметі төрт бағытқа бағытталған [1]:

Добавлено примечание ([AA2]): Төмендегі сурет қазақшаға аударылу қажет!



1-сурет – Операциялық фокус

Соңғы онжылдықта Д. Ульрихтің айтуынша, қызметкерлермен серіктестік моделі кейбір өзгерістерге ұшырады. Бүгінгі таңда HR-дің бес негізгі рөлі бар. Тағы бір жаңа рөл қосылды-көшбасшы рөлі және HR көшбасшылығын да, бизнес мақсаттарына жету үшін компанияда көшбасшылық жүйесін құруды да қамтиды. Басқару саласындағы маманның рөлі кәсіби маманның рөліне айналды. Қызметкерлерді қорғаушының рөлі рөлдерге бөлінеді: адами капиталды дамыту, болашақта қажет таланттарды дамытуға назар аудару және қызметкерлер үшін кеңесші.

Осылайша, кадрлар қызметі мақсатты басқарудың ажырамас элементіне айналады, экономикалық тиімділікті арттыру, кәсіби топ құру және кадрлық процестерді интеграциялаумен оң корпоративтік мәдениетті дамыту (қызметкерлердің жұмыс күшін жоспарлау, таңдау және орналастыру, бағалау, оқыту және кәсіби даму, төлем және ынталандыру) сияқты мақсаттарын жүзеге асыруға үлес қосады.

HR тиімділігінің негізгі көрсеткіштері. Жоғары сапалы кадрлық аналитика жағдайды талдау және адами ресурстарды басқару саласындағы шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады.

Кадрлық аналитика шеше алатын негізгі міндеттер:

- шешім қабылдау үшін қызметкерлердің нақты статистикасы мен талдауын қамтамасыз ету;
- персоналдың, процестердің, әдістер мен бизнес-құралдардың тиімділігін талдау және арттыру;
- шешім қабылдаудың тиімді және үнемді модельдерін табыңыз;
- тиімді бақылауды ұйымдастыру;

1.2 Адам ресурстарын басқарудың анықтамасы мен маңыздылығы

Адам ресурстарын басқаруды кез-келген ұйымдастырушылық және экологиялық ортадағы адам ресурстарын заңдар мен факторларға сәйкес ұйымға, жеке адамға және қоршаған ортаға пайдалы болатындай басқаруға мүмкіндік беретін барлық функциялар мен зерттеулер ретінде анықтауға болады.

Функциялар мен зерттеулердің қаншалықты тиімді екенін біз қызметкерлердің өнімділігі, қанағаттануы және денсаулығы ретінде білдіретін сәттілік өлшемдеріне байланысты көрсеткіштерден түсінуге болады. Бұл көрсеткіштерге қатыспау, жұмыс күшін ауыстыру, өндірістегі жазатайым оқиғалар және кәсіби аурулар, клиенттердің шағымдары, жеке және ұжымдық еңбек даулары жатады. Жоғары көрсеткіштер-бұл кейбір жағдайлар адами ресурстар тұрғысынан өте жақсы жүрмейтіндігінің белгісі.

Бұл мәселелердің тиімді, нақты шешімдерін табу үшін персоналды басқару тәсілінен гөрі басқа тәсіл мен рөл **қажет**.

Добавлено примечание ([AA3]): Төмендегі кесте атауы, қайнар кезі қайда?

3-кесте – HRM-персоналды басқарудағы айырмашылық

АРБ маңыздылығы бүгінгі күні келесі проблемаларға байланысты бұрынғыдан да арта түсті:	Жұмыс күшіне байланысты шығындар
	Тиімділік
	Өзгерістер
	Жұмыс күшінің теріс белгілері
	Жаһандану

Бұрын персоналды басқару деп аталатын кадр функциясының сапасы мен осы функцияның "қызметшісі" рөлінің өзгеруі сөзсіз шарт болды. "Адам ресурстарын басқару" тіркесі персоналды басқару функциясының өзгертін сипаты мен рөлін атап өту үшін қолданылады.

АРБ мен персоналды басқарудың рөлі мен ұйымдастырушылық позициясы бойынша негізгі айырмашылықтары төмендегі кестеде көрсетілген.

Жұмыс күшіне байланысты шығындар. Қандай технология қолданылатынына қарамастан, еңбек экономикалық қызметтің барлық түрлерінің негізі болып табылады. Бүгінгі таңда жұмыс күшіне деген қажеттілік алдыңғы қатарлы технологиялар мен автоматтандыруды қолдану арқылы азаяды деп айта аламыз. Жұмыс күшіне деген қажеттілікті сандық түрде азайту бұл қажеттілікті сапалы жұмыс күшімен қанағаттандыруды талап етеді. Бұл жағдайда шағын, бірақ жоғары білікті және қымбат жұмыс күшіне қажеттілік туындайды. Еңбекті көп қажет ететін технологияларда мемлекет жұмыс берушіге қоятын әлеуметтік міндеттемелер жұмыс күшінің шығындарын үнемі арттырады. Осы өзгерістердің барлығы жалақының өсуіне және жұмыс күшіне төленетін басқа да төлемдерге әкеледі. Бұл өнімнің жалпы құнындағы еңбек шығындарының үлесі айтарлықтай мөлшерге жететінін білдіреді. Сондықтан адам ресурстарын қымбат ресурс болып табылатын фактор ретінде пайдалану бүгінде бұрынғыдан да маңызды бола бастады.

4-кесте – Өнімділік нәтижелері

Адами ресурстарды шығындар бойынша белсенді пайдаланудың оң нәтижелерін біз келесідей көрсете аламыз:	Азайту, жұмыс күшінің тұрақсыздық
	Жұмысқа шықпау санын азайту
	Өндірістегі жазатайым оқиғалардан туындаған шығындарды азайту
	Өндірістегі некені қысқарту
	Өнім сапасын арттыру
	Моральдық рухын арттыру және ынталандыру, жұмыс орнында
	Жұмыс берушілер арасындағы жанжалды азайту

Бұл тұжырымдама шығындармен де тығыз байланысты. Мұнда талқыланған тиімділік ұғымы оның тиімділігін білдіреді. Жұмыс уақытына түсетін өндіріс ретінде анықталған еңбек өнімділігін арттыру, әсіресе жұмыс күшінің қымбаттауына байланысты маңызды болды. Жоғарыда аталған нәтижелерге қол жеткізу шығындар сияқты тиімділік тұрғысынан да маңызды. Қанағаттану деңгейі төмен және жетістікке деген ынтасы төмен жұмыс күші тиімді бола алмайтыны анық [1].

Өзгерістер. Адам ресурстарын басқарудың маңыздылығын көрсететін факторлардың ішінде ең маңыздысы-бүгінде барлық салада болып жатқан өзгерістер. Өзгерістер әлеуметтік, мәдени, құқықтық, білім беру және технологиялық салалардағы өмірге әсер етеді. Бұл өзгерістер адам ресурстарын басқару мен тәжірибеге әсер ете алмайды. Өзгерістер қоғамның құрылымын да өзгертеді. Құрылымның бұл өзгеруі адамдардың құндылықтарына, үміттеріне және сенімдеріне әсер етеді, оларды өзгертуге мәжбүр етеді. Білім сандық және сапалық жағынан кең таралған сайын, жалпы білім деңгейі жоғарылайды. Бүгінгі сыныптар арасындағы ауысу бұрынғыдан да мүмкін. Әр түрлі мәдениеттер бір-біріне жақындайды және әсер етеді. Бұрын кішігірім адамдарға қанағаттанатын, сұрақсыз билікке ие болған қызметкерлердің орнына, білімді жұмысшылардың жаңа буыны қажет болған кезде сұрақ қоятын, үміттері мен қажеттіліктері әртүрлі, олар өздеріне уақыт бөлуді маңызды деп санайтын аз адамдарға қанағаттанбайды. Тағы да, бүгінде әйелдер жұмыс күшіне жоғары қарқынмен еніп келеді.

Бұл өзгерістердің персоналды басқаруға әсерін бағдарлама бөліміндегі мысалда көре аласыз.

Жұмыс күшіндегі теріс белгілер. Жоғарыда келтірілген мысалда көріп отырғаныңыздай, өзгерістер қызметкердің жұмысымен қарым-қатынасына да әсер етеді. Жұмыс күшінің ауысуы, сабаққа қатыспау сияқты жағымсыз көрсеткіштер өнімділікке қайшы келетін мотивацияның, көзқарастың және мінез-құлықтың болмауына байланысты. Скучность, иеліктен шығару, қанағаттанбау сияқты ұғымдармен түсіндіруге тырысатын осы көзқарастар мен мінез-құлықтың түпкі себептерін зерттеу және жою бүгінгі таңда АРБ жұмысының маңызды бөлігі болуы керек. Бұл өз кезегінде адам ресурстарын жақсы білгенде ғана мүмкін болады.

Жаһандану. Персоналды басқаруға деген көзқарас жаһандану жағдайында туындайтын проблемалар тұрғысынан жеткіліксіз болады, оны біз қызмет, меншік, нарықтар және ұйымдардың өндірісі тұрғысынан басқа елдерге шекараларды кеңейту ретінде анықтай аламыз. Жаһандану бәсекелестіктің күшеюін және ұйымдар үшін барлық саладағы жаңа проблемаларды білдіреді.

Төменде жаһандық ортада шешілуі қажет Кадрлық мәселелердің кейбірі келтірілген:	Байланыс желісін кеңейту
	Түрлі мәдениеттер
	Әр түрлі қажеттіліктер
	Әр түрлі бағалау пікірлері
	Әр түрлі күту
	Заңдар
	Әр түрлі қабілеттер

Жергілікті ортада жеткілікті болуы мүмкін қызметкерлердің дағдылары жаһандық ортада жеткіліксіз болуы мүмкін. Егер өте жақсы келіссөздер жүргізу қабілеті бар жергілікті менеджер жаһандық ортадағы әртүрлі мәдениеттердің қажеттіліктерін, құндылықтары мен үміттерін тану және түсіну мүмкіндігіне ие болмаса, оның жетістікке жететіні күмән тудырады. Басқа ұйымдарға жаһандық ортада әртүрлі дағдылар мен қабілеттер қажет болғандықтан, қызметкерлерге классикалық тәсіл әдістерін қолдана отырып, мұндай элементтерді беру және сақтау қиынға соғады. Сондай-ақ, қызметкерлерге классикалық көзқараспен мүмкін емес әртүрлі мәдениеттердің қажеттіліктерін, үміттерін және құндылықтарын ескермеу салдарынан туындауы мүмкін проблемаларды алдын-ала көру қажет.

5-кесте – Адам ресурстарын басқаруды құрайтын функциялар

АРБ анықтамасы	Жоспарлау
нда функциялар олар мыналар	Кадрлық қамтамасыз ету (қамтамасыз ету, іріктеу, кадрларды орналастыру)
	Құнды бағалау
	Тағайындау
	Өсіру-Дамыту
	Қорғау
	Өндірістік қатынастар

Бұл функциялар мен іс-шаралар персоналды басқару тәсілінде бірдей, бірақ оларды стратегиялық және проактивті тәсіл аясында шешу керек.

Адам ресурстарын басқарудағы жауапкершілік. HRM тәсіліне сәйкес әр менеджер сонымен қатар кадрлар жөніндегі менеджер болып табылады. Жұмыс күшін өндіріс процесінде мақсаттарға бағыттауға жауапты әрбір менеджер өз міндеттері кезінде адами ресурстарға қатысты кейбір функциялар мен жұмыстарды орындайды. Егер кішігірім ұйымдарда адам ресурстарын басқаруға байланысты функциялар мен жұмыстарды басқаратын бөлім болмаса, онда бұл функциялардың барлығын басқа менеджерлер алады.

Алайда, жоғарыда аталған проблемаларға байланысты адам ресурстарын тиімді басқару бүгінде осы салада мамандандыруды қажет ететін деңгейге жетті. Адам ресурстарына бағытталған функцияларды орындау, әсіресе ірі ұйымдарда мамандандыруды қажет етеді. Бірақ біз айтып отырған мамандандыру - бұл HRM-ді басқа функциялар мен менеджерлерден окшаулауға әкелетін қатаң шекаралармен бөлінген еңбек бөлінісі емес. Ұйым өскен сайын күрделілік артып, адами ресурстарды басқару саласында мамандандыру қажеттілігі тікелей пропорционалды түрде артады. Сондықтан біз көріністің жетіспейтін жағын аяқтауымыз керек. Адам

ресурстарын тиімді басқару үшін жауапкершілікті жоғары басшылық, бөлім және адам ресурстарын басқаратын менеджер, сондай-ақ командалық және командалық басшылар арасында бөлу керек. Бұл өз кезегінде ашық қарым-қатынас, ынтымақтастық және екі бағытта бірлескен басшылық арқылы жүзеге асырылуы мүмкін.

Енді осы органдар адам ресурстарын басқару жауапкершілігін бөлісуі керек қандай рөл атқаруы керек екенін қарастырайық.

1.3 Адам ресурстарын басқарудағы жоғары басшылықтың рөлі мен жауапкершілік

Біз жоғары басшылықты ұйымдардағы саясат пен мақсаттарды анықтайтын және оларды жүзеге асыру стратегияларын анықтауға жауап беретін органдар мен менеджерлер ретінде анықтай аламыз. Ұйымдастырушылық қызметтің сәттілігі осы деңгейдің іс-әрекеттің маңыздылығына байланысты. Басқаша айтқанда, әр ұйымда осы деңгейлердегі менеджерлердің көзқарастары мен құзыреттіліктеріне сәйкес

Кейбір функциялар мен іс-шаралар басқаларға қарағанда маңызды және әдетте ресурстардың көп бөлігі осы іс-шараларға бөлінеді. Осылайша, жоғары басшылықтың АРБ-ға деген пікірі мен көзқарасы АРБ функциялары мен жұмысына тікелей әсер етеді. Басқаша айтқанда, жоғары басшылықтың көзқарасы ұйымдағы HRM позициясы қандай және ол қандай рөл атқаратынын анықтайды.

Қазіргі уақытта жұмыс өмірінің өнімділігі мен сапасы ретінде анықталған АРБ мақсаттарына жету үшін адам ресурстарын тиімді пайдалану бәсекелестерге қарағанда "сәл ынталы және ынталы" жұмыс күшін құру үшін ғана мүмкін. Бұл өз кезегінде жоғары басшылықтың сенімі және осы сенімді қолдайтын дәйекті және әділ саясат, жоспарлар мен персоналды басқару стратегиялары арқылы жүзеге асырылады.

Қазіргі уақытта жұмыс өмірінің өнімділігі мен сапасы ретінде анықталған АРБ мақсаттарына жету үшін адам ресурстарын тиімді пайдалану бәсекелестерге қарағанда "сәл ынталы және ынталы" жұмыс күшін құру үшін ғана мүмкін. Бұл өз кезегінде жоғары басшылықтың сенімі және осы сенімді қолдайтын дәйекті және әділ саясат, жоспарлар мен персоналды басқару стратегиялары арқылы жүзеге асырылады. NESTLE-де көрген мысалда ұйымдағы HRM позициясы, функциялары мен жұмысы президенттің пікірін де көрсетеді.

Адам ресурстарын басқарудағы мамандандырылған бөлімшелер мен басшылардың рөлі мен жауапкершілігі. Адам ресурстарын тиімді басқару үшін жауапкершілікті бөлісетін және ауыртпалықтың едәуір бөлігін алатын органдардың бірі-бұл функцияны ұйымда орындайтын бөлім. Кадрлар бөлімі, өндірістік қатынастар бөлімі, кадрлар бөлімі және т.б. жапсырмалармен анықталған бұл бөлімдер мен олардың басшылары адам ресурстарына бағытталған функцияларды орындауды өз мойнына алды.

Персоналды басқару жөніндегі бөлімше және оның басшысы жоғарыда көрсетілген функциялар мен қызмет түрлерін пайдалана отырып, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін одан әрі арттыруға тиіс. АРБ мақсаттары мен міндеттерін іске асыру үшін біз қазіргі уақытта осы бөлімнің рөлін келесідей көрсете аламыз:



2-сурет – Адам ресурстарына жауапты бөлімдер

Адам ресурстарына жауапты бөлім өз рөлін атқара алуы үшін ол басқа бөлімдермен тең деңгейде болуы керек және аға басшылыққа жақын орналасуы керек. Бұл бөлім ұйымның саясаты мен жоспарларын анықтауда бірдей салмаққа ие болуы керек.

Қазіргі уақытта кадрлар бөліміне жауапты менеджер белгілі бір біліктілікке ие болуы керек. Бұл күні кадрлар жөніндегі менеджер лауазымына үміткер болатын адам алдымен жақсы бизнес-білім алуы керек. Адам ресурстарынан басқа, өндіріс, қаржы, маркетинг, сату-бұл ұйым басқа командалық-командалық функцияларды жақсы білуі және білуі керек тағы бір қасиет. Сондай-ақ, біз осы қасиеттерге тұлғааралық қарым-қатынастың жақсы шеберлігін қосуымыз керек. Бүгінгі таңда адами ресурстар саласындағы мамандар ұйымның жетістігінің маңызды элементі деп айта аламыз. Параллель көрініп тұр ережесі мен мәртебесі осы ұйымдағы адамдардың өсіп келеді.

IBM және XEROX сияқты АҚШ-тың жетекші компанияларындағы ең жоғары лауазым болып табылатын президенттікке қажетті қасиеттердің бірі-мұнда келген адам мансабының белгілі бір кезеңінде адами ресурстарға жауапты менеджер болып жұмыс істеді.

1.4 HR басқарудағы тапсырыс менеджерлерінің рөлі мен жауапкершілігі

Адам ресурстарын тиімді басқару басқа басшыларға, сондай-ақ жоғары басшылық пен кадрлар бөліміне байланысты. Мұның себебі айқын. Тапсырысты басқару менеджерлері-бұл күнделікті жұмыста адам ресурстарына қатысты саясат пен бағдарламаларды қолданатын адамдар. Сондықтан бұл менеджерлер ынтымақтастық пен үйлестіруді қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады.

Кадрлар бөлімі өз бағдарламаларының жұмысына кедергі келтіреді деп санайтын менеджерлер бұл бағдарламалардың тиімділігін төмендетеді. Кадрлар бөлімі сонымен қатар оларды осы сенімге итермелейтін практикадан аулақ болу керек. Мысалы, кейбір менеджерлер тиімділікті бағалау функциясына өте жылы қарамайды. Бұл, әдетте, бұл функция қандай мақсатты орындайтынын нақты анықтамай-ақ жүзеге асырылған жөн. Адами ресурстар саласындағы мәселелерді нақты және тиімді шешу үшін командалық және командалық басшылар мен адами ресурстар бөлімі арасында үнемі диалог пен ынтымақтастық қажет. Осылайша, кадрлар бөлімі менеджерлердің мәселелеріне нақты шешім таба алады. Барлық функцияларды, әсіресе жоспарлау функцияларын тиімді орындау үшін тапсырыс менеджерлеріне адами ресурстар бөлімі талап ететін деректерді Департаментке уақтылы беру қажет болады.

Командалық-командалық менеджерлер АРБ-мен диалогқа түскенімен, көптеген адамдар үшін АРБ-лар басқалардан тыс құбылыс ретінде қарастырылады [3-5].

Ульрих пен Брокке пікірінше, АХР көшбасшылық мақсаттарға жетудің орталық элементі болып табылатындығы байқалуы үшін мұндай түсініспеушіліктерді жою керек және кадрлар бөлімі келесі ойларды қабылдауы керек (сурет 1):



3-сурет – Ульрих пен Брокке бойынша АХР көшбасшылық мақсаттарға жетудің орталық элементі

Добавлено примечание ([AA4]): Қайнар көзі көрсетілмеген!

Біз персоналды басқарудың мақсаты өнімділік пен іскерлік өмір сапасын жақсарту арқылы ұйымның бәсекелестік артықшылығын қамтамасыз ету екенін айттық. Модернистік стратегиялық басқару идеяларын жақтаушылар ұйымдар ұзақ мерзімді өмір сүру тұрғысынан бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізуге тырысуы керек дейді. Бәсекелестік артықшылыққа құндылықты құру стратегиялары арқылы ғана қол жеткізуге болады. Осы себепті персоналды басқару ұйымның жалпы бизнес стратегиясын қолдау үшін қажетті стратегияларды жасауы маңызды. Жақсы анықталған Кадрлық стратегиясы жоқ немесе кадрлармен біріктірілмеген бизнес-стратегиямен жұмыс істейтін ұйым ерте ме, кеш пе бәсекелестерінен айрылу қаупін тудырады.

Ұйымдардың миссиясы мен көзқарасы нақты және ресми түрде анықталған, егер сізде нақты стратегиялар болмаса, оларды персоналды басқару стратегиясын орындау үшін қоспаңыз, егер мұндай ұйымдар жоғары басшылық пен персоналды басқаруда ұсынылған болса, менің не істейтініме қарамастан, тек нұсқаулардан басқа ештеңе жоқ. тәсіл классикалық.

Адами ресурстарды басқару және ашық жүйелік тәсіл. Ұйымдар бұл белгілі бір мақсатқа жету үшін әртүрлі ресурстарды біріктіру және оның қоршаған ортаға әсер ету және әсер ету үшін құрылған ашық жүйе. Өздеріңіз білетіндей, ашық жүйелер бір-бірімен және қоршаған ортамен өзара әрекеттесетін кішігірім ішкі жүйелер арқылы да қалыптасады. Осы тұрғыдан алғанда, біз адами ресурстарды басқаруды ұйымның ішкі жүйесі ретінде қабылдай аламыз. Осылайша, персоналды басқару өзі орналасқан ұйыммен де, ұйым орналасқан қоршаған ортамен де үнемі өзара әрекеттеседі. Нақтырақ айтсақ, АХР қоршаған орта факторларына байланысты болады және оларға да әсер етеді.

Біздің бөлімнің іске асыру бөлімінде келтірілген VOLVO мысалында қоршаған ортадағы өзгерістер АХР-ға қалай әсер етуі мүмкін екенін көрсетуге тырыстық. Жұмыс өмірінің тиімділігі мен сапасына жету үшін АРБ осы ортадағы қоршаған орта мен факторларды ескеруі керек. Бөлімнің келесі бөліктерінде сіз қоршаған орта факторларына әсер ететін факторларды білесіз.

Ұйымдағы жұмыс орындарының біліктілігі және ұйымның сипаттамалары қызметкерлердің қанағаттанушылығына, жұмыс күшінің берілуіне және болмауына, демек, сапаға әсер етеді, ал қоғамның бағалаулары мен стандарттары қызметкерлердің ұйымнан күткен үміттеріне де әсер етеді. Қазіргі уақытта бизнестің қажеттіліктерін ғана ескеретін персоналды басқарудың классикалық саясаты мен практикасы жеткіліксіздікке ұшырайды. Адами ресурстарды тиімді басқару жұмыс күшінің қажеттіліктерін басқа күтулермен, бағалаулармен және бұрынғыға қарағанда хабардарлық деңгейімен, сондай-ақ ұйымдардың өзгеретін жағдайдағы қажеттіліктерін ескеруді талап етеді.

Ұйымдастырушылық сипаттамалар адам ресурстарын басқару функциялары мен қызметіне тікелей және жанама әсер етеді. Мысалы, ұйымдағы адам ресурстарын басқарудан ұйымның мөлшері.

Бұл жауапты бөлімшенің болуына тікелей әсер етеді. Шағын ұйымдарда АРБ-ға жауапты бөлімше қажет болмауы мүмкін, ал мыңдаған адамдар жұмыс істейтін ұйымда АРБ-ның әр функциясы үшін мамандандырылған бөлімше қажет болуы мүмкін. Сол сияқты, ұйымның қызмет саласы ұйымда жұмыс істейтін қызметкерлердің біліктілігіне тікелей әсер етеді. Қызмет саласына байланысты жоғары білікті қызметкерлерді қажет ететін бизнестегі персоналды басқару тәжірибесі білікті емес қызметкерлерге деген қарқынды қажеттілікті сезінетін бизнеспен бірдей болмайды. Бұл екі кәсіпорын қызметкерлерінің әртүрлі қажеттіліктеріне, үміттеріне және бағалауларына байланысты. Бірінші бизнестегі қызметкерлер сәттілік пен еркіндікке деген қажеттіліктері қарқынды адамдардан тұруы мүмкін, ал екінші бизнестегі қызметкерлердің қауіпсіздік қажеттіліктері асып түседі. Сондықтан әр түрлі қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін АРБ тұрғысынан әртүрлі қосымшалар мен тәсілдер қажет болады. Екінші жағынан, жоғары басшылықтың көзқарасы-бұл функциялар мен тәжірибеге жанама әсер ететін саясат арқылы ұйымдағы АРБ-ның орны мен рөлі қандай болатынын анықтайтын фактор [6-10].

Добавлено примечание ([AA5]): Төмендегі кестеде шрифт 12 жазылуы қажет!



4-сурет – Ішкі және сыртқы орта факторларының өзара іс-қимылы және адам ресурстарын басқару

Көріп отырғаныңыздай (Сурет 2), ішкі орта ұйымның сезімі мен оны біріктіретін факторлардан тұрады.

Жеке қасиеттер АРБ тұрғысынан ішкі ортаның маңызды факторы болып табылады. Бұл қасиеттер сонымен қатар АРБ функциялары мен

қосымшаларының болуының себебі болып табылады. Мысалы, егер барлық қызметкерлер өз жұмыстарын толық біліктілікпен орындауға білікті болса, оқыту және дамыту функциясының қажеті болмас еді. Қоршаған ортаның сыртқы факторлары сонымен қатар маршрутизатор ретінде АРБ функциялары мен қызметіне әсер етеді. Келесі мысалда көрсетілгендей, автомобиль саласында бизнес жүргізетін кәсіпорындар электр энергиясы нарығында олар білікті жұмыс күшінің жетіспеушілігіне тап болады. Бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін қажетті мақсаттарға қол жеткізу және білікті жұмыс күшімен қамтамасыз ету осы стратегияларды қолдайтын персоналды басқару саласындағы тиісті стратегиялар мен саясаттар болған кезде мүмкін болады. Мысалы, егер сыртқы жұмыс күшінде қажетті дағдылар мен қабілеттер болмаса, оқыту-дамыту функциясы осы жағдайға сәйкес қажетті оқу жұмысын жоспарлайды. Бәсекелестердің болуы жалақы мен сыйақы саясатын қайта қарауды талап етеді.

Жеке біліктілік. Кез-келген ұйымда жұмыс істейтін немесе болашақта оған қатысатын адамдардың кейбір қасиеттері мен сипаттамалары персоналды басқару функциялары мен тәжірибелерінің әсері мен себептерін түсіну үшін маңызды. АРБ тұрғысынан қарастырылатын осы қасиеттердің ішіндегі ең маңыздысы-қажеттіліктер мен құндылықтар, үміттер, қабылдау, мотивация, құзыреттілік, стресс.

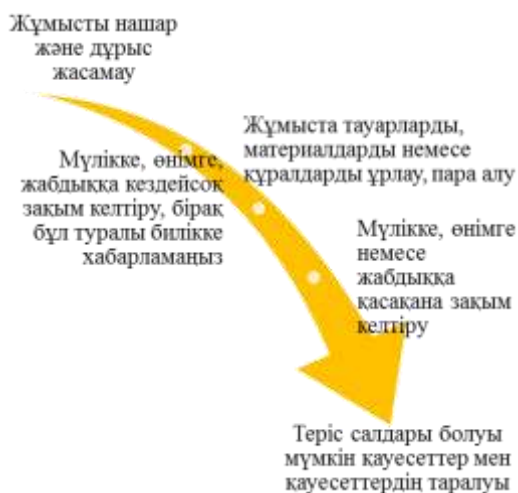
Қажеттіліктер мен құндылықтар. Адам өмірі мен денсаулығын сақтау үшін қажетті жағдайлар ретінде анықтай алатын қажеттіліктерді екі негізгі сыныпқа бөлуге болады-физиологиялық қажеттіліктер және әлеуметтік - психологиялық қажеттіліктер. Біріншісі адам денесінің сау өмір сүруі үшін қажетті жағдайларды, ал екіншісі психикалық және психикалық денсаулық үшін Қажет жағдайларды білдіреді.

Құндылықтар-бұл жеке адамның адамдарға, ойларға немесе объектілерге беретін маңыздылығы; сол сияқты қажеттіліктер жеке адамның мінез-құлқына әсер етуі мүмкін. Қазіргі заманғы АРБ адамдар өз қажеттіліктері мен құнды пікірлерін көре және қанағаттандыра алатын дәрежеде тиімді бола алады.

Адамдардың жұмыс ортасындағы кейбір қажеттіліктерін қарастырайық, оларды АРБ ескеруі керек [11-13].

АРБ ескеруі керек:	Жетістікке (жетістікке) қажеттілік
	Кері байланыс
	Автономия
	Тұрақтылық және дәйектілік
	Сот төрелігі
	Тану, қабылдау және мәртебе
	Адалдық
	Жауапкершілік және маңыздылық
	Өзін-өзі құрметтеу
	Материалдық ыңғайлылық
	Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау жайлы орта

Төменде қажеттіліктері қанағаттандырылмаған адамдардың ең аз жағымсыздан ең жағымсызға дейінгі мінез-құлқының кейбір типтік үлгілері келтірілген (сурет 5):



5-сурет – Қажеттіліктері қанағаттандырылмаған адамдардың ең аз жағымсыздан ең жағымсызға дейінгі мінез-құлқының кейбір типтік үлгілері

Күту. Әр адам өмірінің барлық кезеңдерінде өз қажеттіліктері мен құндылықтарына сәйкес белгілі бір үміттерге ие болады. АРБ тұрғысынан біз үміттерді адамдардан ұйымдардан не алу керектігі туралы ойлар түрінде анықтай аламыз. Әр адам өмірінің барлық кезеңдерінде өз қажеттіліктері мен құндылықтарына сәйкес белгілі бір үміттерге ие болады. АРБ тұрғысынан біз үміттерді адамдардан ұйымдардан не алу керектігі туралы ойлар түрінде анықтай аламыз. Мысалы, АҚШ. Әскери-теңіз күштерінің ұраны: "Әскери-теңіз күштеріне қосылыңыз, сіз әлемді көресіз", жұмыс істегісі келетін және

эртүрлі жерлерді көргісі келетін адамдардың бұл үміттері ақталатынын баса айтады."Біздің елімізде мемлекеттік қызметшілер төмен жалақыға қарамастан, көптеген жылдар бойы өздерінің тартымдылығын сақтап келеді, өйткені адамдар кепілдендірілген жұмыспен қамтуды күтуге жауап береді. Күту тұрақты емес, олар қоғамның өзгеретін құндылықтарымен қатар өзгереді. Қоғамның жалпы жағдайында өркендеп, іскерлік ортадағы адамдар емделеді, өйткені төменгі деңгейдегі қажеттіліктер күтілгеннен тыс қанағаттандырылады, сәттілік, маңызды жұмыс, тәуелсіздік, прогресс, қаржылық пайда, мысалы, жоғары талаптар да қанағаттандырылады. Егер біз мемлекеттік шенеуніктің мысалына қайта оралсақ, онда бұл сегмент бұдан былай оның алдындағы адамдар сияқты күтпейтінін көреміз, олар жұмыс берушінің жағдайындағы мемлекеттен гөрі басқа нәрселерді күтеді. Әсіресе, бүгінгі таңда Ақпаратқа қол жеткізу оңайырақ. Осы оқиғалардың нәтижесінде бүгінгі қоғам алдыңғы буындарға қарағанда көп біліммен қаруланған.

Сондықтан адамдар бұдан былай әр сөзді, ойды сұрақсыз қабылдамайды. Іскерлік өмірде олар өз ойлары мен білімдерін өз жұмысына қатысты мәселелер мен мәселелерде қолданады деп күтеді.

Қабылдау және мотивация. Ұйымдастырушылық мінез-құлықты түсіну үшін перцептивті орта мен нақты орта арасындағы айырмашылықты көру және тану өте маңызды. Сондықтан ұйымдағы жеке адамдардың көзқарасы мен мінез-құлқын түсіну үшін көзге көрінетін объективті жағдайға қарау жеткіліксіз. Сондай-ақ, жағдайды адам қалай қабылдайтынын зерттеу керек. Басқаша айтқанда, адамдар басшылық жақсы тәжірибе деп санайтын нәрсені басқаша қабылдауы мүмкін. Мысалы, оқу қажеттіліктерін нақты анықтау үшін практикада қолданылатын тиімділікті бағалау әдісін қызметкерлер жұмыстан шығаруды негіздейтін қосымша ретінде қабылдауы мүмкін. Сол сияқты, қызметкерлердің нәтижелеріне сәйкес көбірек ақша табатындығын болжайтын ынталандыру жүйесін қызметкерлер басшылық қабылдаған жолмен қабылдамауы мүмкін. АРБ тұрғысынан функциялар мен қосымшалардың тиімділігі оларды жеке адамдар қалай қабылдайтынына байланысты болады.

Қабылдау мотивациямен тығыз байланысты. Адамдар өздерінің мінез-құлқымен белгілі бір нәтижелерге қол жеткізе алатындықтарын біліп, осы мінез-құлықты көрсеткенге дейін ынталандырады. Біз осы жерде айтып отырған нәтижелер қызметкердің қажеттіліктері мен құндылықтарына, демек, үміттеріне сәйкес келетін барлық ұйымдастырушылық жағдайлар мен тәжірибелерді білдіреді. Мысал ретінде біз қызметкердің жалақысын немесе жалақының нәтижесін мысал ретінде көрсете аламыз.

Ұйымдар сонымен қатар жалақыдан басқа қызметкерлердің қажеттіліктеріне, құндылықтары мен үміттеріне сәйкес нәтижелерді ұсынады. Олардың кейбіреулері төменде көрсетілген:

– жұмыс сипаты: жұмыс байлығы, Тәуелсіздік, жұмыс қауіпсіздігі және қауіпсіздік,

- ұйымдастырушылық сипаттамалары: ұйымдастырушылық климат, ұйымдастырушылық тәжірибе,
- тұлғааралық қатынастар: басшылардың, үлестес бизнес-топтардың сипаты,
- HRM функциялары мен қосымшалары: мансапты жоспарлау, стрессті басқару, денсаулық сақтау және қорғаныс бағдарламалары, білім - Даму.

Таза нәтиже беру мотивация мен қанағаттануға жету үшін жеткіліксіз болады. Мотивация мен қанағаттанудың пайда болуы үшін қызметкерлердің осы нәтижелерді бірдей қабылдауына назар аудару керек. Қызметкер үшін ең бастысы, нәтижелерді әдетте басқа біреу бақылайды. Сондықтан, адам өзінің мінез-құлқы нәтижелерге қатысты тиімді болуы мүмкін екенін және нәтижелер қанағаттанарлық екенін түсінгенге дейін ынталандырылады. Ұйымдардың барлық нәтижелері бірдей қанағаттану деңгейін қамтамасыз етпейтінін мойындау керек. Қызметкер алған жалақысына өте риза болса да, ол мұндай қадағалаудан өте төмен қанағаттануы мүмкін. Персоналды басқару тұрғысынан әр нәтижені қызметкерлер қалай қабылдайтынын және олардың қанағаттану мен ынталандыруды қандай деңгейде қамтамасыз ететінін зерттеу пайдалы болады [14].

Мотивация және ингибиторлық факторлар. Жалпы алғанда, ұйымдардың қызметкерлерден күткен мінез - құлқы-бұл қатысу (ұйымға кіру, кіргеннен кейін білікті адамдардың кетуі туралы ойланбастан кіру және үнемі бару) және сәттілік (тиімді, қауіпсіз, инновациялық және білікті өндіріс). Қызметкерлер мұндай мінез-құлықты көрсетуі үшін оларды ынталандыратын нәтижелер дұрыс қабылданатындай етіп анықталып, хабарлануы керек. Мысалы, егер үлкен өндіріс қажет болса, қызметкерлердің өндірістік көрсеткіштеріне сәйкес қалай марапатталатынын анықтау үшін осындай мінез-құлықты ынталандыратын жалақы жүйесін жасауға болады. Басқаша айтқанда, адам (қызметкер) егер ол көп өндірсек, бұл оған оң нәтиже беретінін дұрыс қабылдауы керек.

Қызметкерлерді ынталандыру тұрғысынан дұрыс қабылдау жеткіліксіз болуы мүмкін. Егер қызметкер белгілі бір мінез-құлықты көрсетсе, ол оған оң нәтиже беретінін дұрыс түсінсе де, бұл мінез-құлықты көрсетуге ынталы болмауы мүмкін. Себебі ол мұндай мінез-құлықты көрсету үшін не істеу керектігін нақты білмейді, тіпті егер ол солай болса да, оны көрсетуге кедергі келтіреді. Сондықтан оны қалаған мінез-құлықты көрсетуге ынталандыру мүмкін емес.

Мотивацияның қалыптасуына кедергі келтіретін қабылдаудың екі факторы бар. Рөлдік сана және рөлдік жанжал. Адам өз жұмысын орындай алатындай етіп қалай әрекет етеді, оның өкілеттіктері мен міндеттері қандай, кіммен сөйлесе алады және т.б. сұрақтарға оң жауап рөл туралы хабардар болудың жоғары және төмен екенін көрсетеді. Біз келтірген мысалдарды қарастыра отырып, рөлдік сананы адамның өзінен не күтетінін, оның өкілеттіктері мен міндеттері қандай екенін, оның сәттілік өлшемдері қандай

екенін қабылдау ретінде анықтай аламыз. Ол неғұрлым жоғары болса, жақсы жұмысқа деген мотивация соғұрлым жоғары болады.

Біліктілігі. Қызметкердің жақсы жұмысқа ынталы болуына кедергі келтіретін тағы бір фактор-бұл құзыреттілік. Қабілеттер мен дағдыларды өлшеуден тұратын біліктілікте қабілет адамның кез-келген жағдайды немесе ойды түсіну, жеңу қабілетін білдіреді. Екінші жағынан, шеберлік адамның қазіргі кездегі жағдайды немесе ойды түсіну және жеңу қабілетін білдіреді. Біліктілік деңгейі адамның қазіргі жағдайда қалай әрекет ете алатындығының жақсы көрсеткіші болып табылады. Мысалы, пернетақтада жылдам және қатесіз теруді қажет ететін жұмыста адамның өнімділігі пернетақтаны пайдалану қабілетіне байланысты болады. Қабілет деңгейі-бұл адамның жаңа тұжырымдамаларға, жағдайларға және әртүрлі жұмыс түрлеріне бейімделуінің көрсеткіші. Менеджмент-бұл үнемі өзгеріп отыратын жағдайларда шешім қабылдау, талдау және түсініктеме беру қабілетін қажет ететін ұстаным. Мұндай міндеттерде бір салада дағдылар жеткіліксіз болады. Сондықтан, мұндай тапсырмада адамның қабілеттерінің деңгейі шеберлік сияқты маңызды болады. Қызметкерлерді іріктеу және орналастыру бойынша жұмыс істеу үшін қажетті дағдылар мен дағдылардың деңгейі адамда қаншалықты болатынын білу шешім қабылдауға пайдалы болады. Егер қызметкер жұмысты орындау үшін қажетті біліктілікке ие болмаса, өнімділік қажетті деңгейде болмайды. Егер қызметкердің өзі мұны түсінсе, онда ол жақсы жұмыс істеуге ынталы бола алмайды.

Жүктемелігі. Қазіргі уақытта адамдар өздеріне арнайтын уақытқа назар аударады. Бұл қажеттілік әсіресе кейбір АҚ жағалар үшін маңызды болды. Осы себепті, іскерлік сипаттамадағы жұмыс жүктемесі туралы тұжырымдаманы персоналды басқару тұрғысынан да қарау керек. Жұмыс жүктемесінің сапалық (сапалық) және сандық (сандық) жұмыс жүктемесі түрінде екі өлшемі болады.

Сапалы жұмыс жүктемесі жұмыс талаптары мен қызметкерлердің құзыреттілігі арасындағы байланысты білдіреді. Жұмысқа қойылатын талаптар қызметкердің құзыреттілігінен асып кеткен жағдайларда, адамға түсетін жүктеме сапалы түрде ауыр болады. Адамның қабілеті бұл жұмысты орындау үшін жеткіліксіз екені анық. Мұндай жағдайларда жүктеме адам үшін сапалы түрде ауыр болады. Қанша жұмыс істесе де, ол өз жұмысын қажетті деңгейде орындай алмайды. Бұл жағдай адам үшін стресс көзі болып табылады. Егер қызметкердің біліктілігі жұмыс талаптарынан асып кетсе, сапалы жұмыс жүктемесі де төмендейді. Басқаша айтқанда, бизнес адам үшін өте қарапайым. Мұндай жағдайлар адам үшін стрессті тудыруы мүмкін. Адам үшін өзінің дағдылары мен жұмыс қабілеттерінің өте аз бөлігін ғана көрсете білу жұмыстан естіген қанағаттануға теріс әсер етуі мүмкін.

АРБ - ға келетін болсақ, адамға үлкен немесе аз сапалы жүктеме, ең алдымен, жоспарлау және жалдау сияқты екі негізгі функцияда қамтылған кадрларды іріктеу және орналастыру бойынша жұмыс талдауы мен зерттеулердің болмауымен байланысты. Егер жұмысты талдау ұйымның

кандай дағдылар мен қабілеттерді қажет ететінін анықтамаса, онда осы лауазымдарда жұмыс істейтін адамдардың құзыреттілігі мен жұмыс талаптары арасында сәйкессіздік ықтималдығы жоғары. Басқаша айтқанда, адам бұл жұмысты орындау үшін жеткіліксіз болады, бұл жағдайда сапалы жүктеме адам үшін ауыр болады немесе адамның құзыреттілігі бұл жұмыс үшін шамадан тыс болады. Бұл жағдайда жоғары сапалы жүктеме адамдар үшін оңай болады.

Тағы бір мүмкіндік-таңдау және орналастыру бойынша зерттеулердің болмауы. жеке адамның жұмысты орындау үшін қажетті дағдылары мен қабілеттерінің болуын анықтау үшін қолданылатын таңдау әдістері мен әдістерінің жарамсыздығы жеке адамның жұмысына сәйкес теңгерімсіздікке әкелуі мүмкін. Ауыр немесе жеңіл болсын, персоналды басқарудың осы функцияларының біреуін немесе екеуін де орындамаудан туындаған сапалы жұмыс, сайып келгенде, адам ресурстарының тиімділігін төмендетеді.

Сандық жұмыс жүктемесі жұмыс пен оны орындауға бөлінген уақыт арасындағы теңгерімсіздікті білдіреді. Егер жұмысты орындауға бөлінген уақыт жеткіліксіз болса, сандық жүктеме үлкен болады. Басқаша айтқанда, қызметкер ешқашан белгіленген уақытта жұмысты аяқтауға мүмкіндігі болмайды. Сондықтан қызметкер жұмыс уақытынан тыс және жұмысты аяқтау үшін өзіне арнауы керек жұмысты аяқтау үшін жұмыс істеуі керек. Бұл жағдайдың үздіксіздігі қызметкердің физикалық және рухани тозуына әкеледі.

Жұмысқа кететін шамадан тыс уақыт сонымен қатар сандық жүктеменің аз болуына әкеледі. Бұл жағдайда қызметкер жұмысты белгіленген уақыттан бұрын аяқтайды және қалған уақытта басқа жұмыс болмайды. Басқа қызметкерлер жұмыс істеп тұрған кезде басқа жұмысы жоқ адам біраз уақыттан кейін өзін ыңғайсыз сезінеді.

Ауыр немесе жеңіл сандық жүктеме, ең алдымен, АРБ жоспарлау функциясының болмауына немесе бұзылуына байланысты болуы мүмкін. Жұмыс жүктемесін орындау үшін қажетті қызметкерлер санының болмауы немесе асып кетуі жоспарлау функциясының жоқтығын немесе болмауын көрсетеді.

Адам ресурстарының тиімділігі тұрғысынан жұмыс жүктемесінің сапалық және сандық балансын қамтамасыз ету АРБ функциялары мен жұмысының тиімділігіне байланысты [15].

Миссия атрибуттары. Жұмысты құрайтын кейбір жұмыс қасиеттері мен міндеттері адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы өнімділік пен қанағаттануға оң әсер етеді. Хэкман мен Олдхэм әзірлеген бұл қасиеттерге АХР ескеруі керек:

- міндеттердің әртүрлілігі;
- автономия;
- маңыздылығы мен маңыздылығы;
- жеке куәлік;
- кері байланыс.

Табыс, автономия, кері байланыс және т.б. адамдар ұйымнан іскерлік өмірде күтеді. сіз олардың қажеттіліктері бар екенін есте сақтайсыз. Тапсырманың сапасы осы қажеттіліктерді қанағаттандыру арқылы қанағаттану мен өнімділікке оң ықпал етуі мүмкін. Бизнестегі әртүрлі міндеттер жеке адамдардың табысына, бизнестің маңызды қажеттіліктеріне жауап бере алады (біз қосымшалар бөлімінде ұсынамыз

Осы тұрғыдан VOLVO мысалын қарастырайық). Басқа қасиеттер адамдардың қажеттіліктеріне жауап береді, мысалы, жауапкершілік, салдарды түсіну.

Бизнесті жүргізу шарттары және қоршаған орта. Қызметкерлер мен қызметкерлерді басқаруға тікелей әсер ететін жағдайлар-бұл жұмыс жүргізілетін физикалық және психоәлеуметтік орта. Бұл орталардың шарттары қызметкердің денсаулығына тікелей әсер етеді. АРБ-ның қорғаныш функциясының мақсаты-бұл ортаның қызметкердің денсаулығына қауіп төндіруіне жол бермеу. Бұл мүмкіндік "сақтау"бөлімінде егжей-тегжейлі талқыланады.

Тұлғааралық қатынастар. Ішкі орта факторларының үшіншісі-ұйымдағы жеке тұлғалардың өзара әрекеттесу сипаты. Мінез - құлық ғылымдары курстарынан есте сақтағаныңыздай, тұлғааралық қатынастарға әсер ететін екі негізгі элемент-бұл топтар мен көшбасшылық. Енді осы екі элементті АХР тұрғысынан қарастырайық.

Топтар. Әр ұйымдағы ресми және бейресми топтар топ мүшелерінің мінез-құлқына олардың нормалары арқылы әсер етеді. Оларды құрайтын адамдардың қажеттіліктері мен үміттері қандай топқа сәйкес келсе, адамдардың топтық нормаларды сақтау деңгейі де артады. Басқаша айтқанда, топқа кіретін адамдардың адалдығы жоғары болады. Егер мұндай үлестес топтардың мақсаттары мен міндеттері Ұйымның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес келсе, топ жеке тұлғаның тиімділігі мен қанағаттанушылығын арттыра отырып, ұйымның тиімділігіне оң үлес қосады.

Әзірге бар ұйым топтың жойылуы мүмкін. Футбол командасының нашар ойнауына байланысты толығымен өзгергенін көрдіңіз бе? Бұл жағдайда кететін жаттықтырушы болады. Ұйымдарда жағдай басқаша болмайды. Сәтсіздік шоты әкімшіге немесе басшыларға беріледі. Тимбилдинг сияқты заманауи сапа үйірмелерінің мақсаты-ұйымның мақсаттарына сәйкес келетін, тиімділігі мен жеке қанағаттануын қамтамасыз ететін топтар құру.

Ұйымдастырушылық сипаттамалары. АРБ-ға тікелей әсер ететін ішкі орта факторларының төртіншісі-ұйымның өзі және оның сипаттамалары. АРБ функциялары мен жұмысына тікелей әсер ететін осы функциялардың ішіндегі ең маңыздылары:

- жоғары басшылық;
- ұйым мөлшері;
- қызмет бағытының түрі;

- жұмыс желісі мөлшері;
- ұйымның өсу мәртебесі;
- ұйым орналасқан сектор (мемлекеттік немесе жеке);
- саралау дәрежесі;
- ұйымдастырушылық климат.

Жоғары басшылық. Жоғары басшылық-бұл ұйымға қатысты барлық стратегиялық шешімдерді қабылдайтын орган. Сондықтан АРБ ұйымда қандай рөл атқаратыны және ол қандай лауазымда болатыны жоғары басшылықтың АРБ үшін маңыздылығына және оның осы мәселе туралы хабардар болуына байланысты болады. Егер АРБ стратегиялық шешімдер қабылдауға және саясатты әзірлеуге өз үлесін қосса, оның функциялары мен жұмысы да оларды көрсетеді.

Ұйым мөлшері. АРБ белгілі бір мағынада өсу мен функционалды саралаудың нәтижесі болып табылады. Бірнеше адам жұмыс істейтін ұйымда функцияларды орындау және персоналды басқару жұмысы үшін жеке бөлімнің қажеті болмайды. Тағы да, кішігірім ұйымдарда оқыту-дамыту, жоспарлау сияқты адами ресурстарға бағытталған Кейбір функциялар мен зерттеулер мүлдем жоқ екенін көруге болады. Шағын ұйымдарда бір немесе екі адам барлық функцияларды және кадрлар бөлімінің жұмысын орындау үшін жеткілікті болуы мүмкін, ал ірі ұйымдарда әр функция маман деңгейінде ұйымдастыруды қажет етеді.

Бизнес желісінің түрі. Ұйымның көлемінен басқа, ол қатысатын бизнес бағытының түрі персоналды басқару функциялары мен жұмысына әсер етеді. Мысалы, банк, сақтандыру, туризм, Денсаулық сақтау және т.б. қызмет көрсетуге бағытталған ұйымдардағы HRM функциялары мен жұмысы өндіріске бағытталған ұйымдардағы функциялар мен жұмыстардан өзгеше болады. Соңғы 10 жылда банк және туризм сияқты бизнес салаларында білікті қызметкерлерге сұраныс артты. Бизнестің осы және ұқсас салаларындағы ұйымдарда персоналды басқарудың кейбір функциялары маңызды болады. Зерттеулер мен бақылаулар қызмет көрсетуге бағытталған бизнес-бағыттарда оқыту мен дамыту функциясына көбірек ресурстар бөлінетіндігін көрсетеді. Біздің елімізде білім беру және даму саясаты және төрт сектордың арасында білім беру бюджеті бар кәсіпорындар банк, фармацевтика және қонақ үй секторларының кәсіпорындары болып табылады.

Ұйымның өсу мәртебесі. Ұйымдар құрылады, дамиды және өседі. Даму және өсу қарқыны әр ұйымда бірдей болмайды. Бірақ ұйымдастырушылық өсу де өзгерісті білдіреді. Табысты өсудің ең үлкен кедергісі - қызметкерлердің өзгерістерге бейімделмеуі. Сондықтан қызметкерлер өсуден болатын өзгерістерге бейімделуге мәжбүр болады. Қызметкерлердің көзқарасы мен мінез-құлқы өзгерістер талап ететін жағдайларға сәйкес келуі керек. Мақсаты қызметкерлер толық түсінбейтін өзгеріс күмән мен алаңдаушылық тудырады. Бұл саналы немесе бейсаналық түрде өзгерістерге қарсылық тудырады.

Егер өсу тез жүрсе, кейбір маңызды, бірақ шұғыл емес персоналды басқару функциялары еленбейді, ал кейбір функциялар шамадан тыс жүктемеге тап болады. Өсіп келе жатқан ұйымда жұмыс күшіне деген сұраныс та артады. Қарқынды дамып келе жатқан экономикалық өсу жағдайында бұл талаптар шұғыл түрде қанағаттандырылуы керек. Бұл жағдайда кадр функциясы үлкен жүктеме астында қалады. Шұғылдыққа байланысты ең жақсы элементті таңдау үшін күресуге уақыт жоқ. Сондықтан дұрыс емес таңдау жасау мүмкіндігі әрқашан жоғары болады. Қызметкерлердің талаптары тез қанағаттандырылуы керек болғандықтан, сіз оқу мен дамуға уақыт бөле алмайсыз.

Ұйым орналасқан сектор. Ұйымның жеке немесе мемлекеттік секторда болуы персоналды басқару функциялары мен практикасына да әсер етеді. Қоғамдық ұйымдардағы персоналды басқарудың функциялары мен практикасы көбінесе заңмен белгіленген қатаң ережелер аясында жүзеге асырылады және өзгеріс жағдайында икемділікті оңай көрсетуге болмайды. Жеке сектор ұйымдары жағдайға сәйкес әрекет етеді. Өзгерістерге оңай бейімделуді көрсетуге болады. Ең бастысы, персоналды басқару тұрғысынан мемлекеттік сектордағы жоғары басшылық та, кадрлар бөлімдері де, менеджерлер де бастама көтермейді. 6-кестеде жеке және мемлекеттік сектордағы ұйымдардағы персоналды басқарудың кейбір тәжірибелеріндегі айырмашылықтар көрсетілген.

6-кесте – Мемлекеттік және жеке сектор ұйымдарындағы АРБ қосымшалары

АРБ іс шаралар	Мемлекеттік сектор	Жеке сектор
Жоспарлау	Бұл мемлекеттік бюджетке байланысты. Орталықтандырылған және ресми жоспарлау	Міндетті емес. Әр ұйым өз құрылымына сәйкес жоспарлай алады. Әдетте шағын ұйымдарда бұл функция болмауы мүмкін.
Кадрларды іріктеу	Кадрларды іріктеу заңмен белгіленген қатаң ережелермен байланысты. Қажеттіліктер мен оларды қанағаттандыру арасындағы уақыт ұзақ болуы мүмкін. Жұмыс орындары мен лауазымдар түпкілікті анықталған.	Ол ережелерді өзі белгілейді. Қажеттіліктер мүмкіндігінше тезірек қанағаттандырылады. Тапсырмалар мен анықтамалар қажеттілік пен жағдайға байланысты өзгеруі мүмкін.

Бағалау – сыйақы беру	Еңбек өтілі критерийлері кадрларды жылжытуда өтемаңызды. Белгілі бір кезеңдерді аяқтайтын кадрлар, егер олардың жазбалары таза болса, автоматты түрде жоғарылайды. Жалақы және басқа құқықтар заңмен анықталатындықтан, жоғары басшылық пен персоналды басқару бұл салада бастама көтермейді.	Өнімділік маңызды. Ұйымдар бағалаудың өзіндік әдістерін жасай алады. Жалақы-жалақы және басқа құқықтар нарықтық жағдайларға сәйкес келіссөздер арқылы анықталуы мүмкін. АРБ осы саладағы мақсаттарымен интеграцияланатын стратегияларды әзірлей алады.
Үйрету - дамыту	Үйрету және дамыту қосымшалары алдын-ала белгіленген принциптер мен шаблондарға сәйкес жүзеге асырылады. Ол уақыттың өзгеруіне жауап бере алмайды.	Ол мақсаттар мен міндеттерге сәйкес жасалады және қажеттіліктерге жауап береді.

1 тарауда адам ресурстарын басқарудағы негізгі мақсаттары мен стратегиялық сипаты және оған әсер ететін қоршаған орта факторлары келтірілген.

2 ЖҰМЫСТЫ БАСҚАРУДЫ ТАЛДАУ, ТАЛДАУ МАҚСАТТАРЫ

2.1 Жұмысты талдауды дайындау кезеңі

Жұмысты талдау адам ресурстарын басқарудағы маңызды тұжырымдама болып табылады.

Қысқасы, жұмысты талдау нәтижесінде алынған мәліметтер мен ақпарат, біз жұмыс және оның ортасы туралы егжей-тегжейлі ақпарат жинау ретінде сипаттай аламыз, адам ресурстарын басқару процесінде тиімді қолданылады. Жұмысты талдау-бұл әр түрлі әдістермен жұмыстағы жұмыстың сипатын, талаптары мен жағдайларын зерттейтін ғылыми зерттеу. Жұмысты талдау-бұл жұмыстың маңызды аспектілерін анықтау арқылы жұмысты анықтау және талдау процесі 7-кестеде көрсетілген.

7-кесте – HR процестерінің жетілуін бағалау

Сектор	Қызметкерлердің қатысуы	Шаралардың тиімділігі	HR тәжірибесінің деңгейі аналитикалық	HR процестерінің даму деңгейі	Кадрлық процестің жетілу индексі
Мемлекеттік сектор	62%	84%	44%	31%	53%
Квзимемлекеттік сектор	62%	45%	41%	31%	49%
Жекесектор	76%	68%	43%	33%	59%
ҚР толығымен	65%	67%	43%	34%	54%

8-кесте – Сала бойынша HR-процестердің жетілуін бағалау



9-кесте – Персоналға қызмет көрсету тиімділігін бағалау (индексі)

Сектор	Қызметкерлердің айтуынша	Желілік басшылардың айтуынша	Жоғары басшылықтың айтуынша
Мемлекеттік	69%	60%	82%
Квзимемлекеттік	58%	52%	86%
Жеке	59%	60%	77%

1900 жылдардың басында Ф. кәсіпорындар жұмыс пен әдістерді зерттеу арқылы кездесетін әртүрлі мәселелердің шешімін іздеуде Тейлор кезең-кезеңімен жалақы төлеу жүйесін, жұмысты бағалауды, қызметкерлерді іріктеу және орналастыру әдістерін, қызметкерлерді бақылауды ғылыми тұрғыдан қарастырды. Бұл зерттеулердің бастапқы кезеңі мен негізі Жұмысты талдау болды. Кейінгі жылдары жұмысты талдау практикасына деген қызығушылық төмендегенімен, бұл тақырып 1960 жылдары психологтар мен мінез-құлық ғалымдары ұйымдық зерттеулерде жұмыстың өзгеруіне назар аударған кезде маңызды болды. 1980 жылдары жүргізілген зерттеулер ұйым өміріндегі жұмыс элементінің маңыздылығын анықтады, нәтижесінде бұл мәселе кеңірек және әртүрлі өлшемдерде қарастырылды [16-18].

Жұмысты талдау нәтижесінде алынған ақпарат түрлері. Жұмысты талдау туралы ақпарат жинау кезеңінде әртүрлі сипаттағы ақпарат әртүрлі әдістермен жиналады. Біз адам ресурстарына қатысты шешім қабылдау процесінде қолданылатын ақпараттың осы түрлерін келесідей көрсете аламыз.

Жұмысқа байланысты тапсырмалар:

- жұмыстың жалпы мақсаттары; күнделікті орындалатын тапсырмалар, белгілі бір кезеңдердегі тапсырмалар (апта сайын, ай сайын...); ерекше жағдайларда сирек орындалатын тапсырмалар; жұмыстың күрделі және қиын аспектілері.
- жұмыс талап ететін жауапкершілік: материалдық, жабдықтар және т. б. құндылықтар үшін жауапкершілік түрі мен дәрежесі; басқа қызметкерлердің қауіпсіздігі үшін жауапкершілік; тікелей немесе жанама жауапты бағыныштылардың саны; жауапты қарамағындағылардың атағы, шешім қабылдау өкілеттіктерінің түрі мен кеңдігі.
- жұмыста қолданылатын машиналар, жабдықтар, құралдар, материалдар: пайдаланылатын машиналар, жабдықтар және қажетті біліктілік деңгейі, қолданылатын құралдар және қажетті білім деңгейі, пайдаланылған материалдар, оларды қалай пайдалану керек және олармен не істеу керек.
- жұмысты бақылау: жұмысты қалай орындау керектігі және олар кімнен алынғандығы туралы нұсқаулар; басқалар басқаратын міндеттер, олар қалай және кімнен басқарылады; шешімдер базамен кеңесу арқылы қабылдануы керек; қолданылатын саясаттар мен рәсімдер.
- табыс стандарттары: шығуға қойылатын талаптар; сапаға қойылатын талаптар; сақталуы керек мерзімдер.

– басқа адамдармен қарым-қатынас: әріптестермен және ұйымның басқа қызметкерлерімен байланыстың жиілігі мен түрі; ұйымнан тыс адамдармен байланыс жиілігі және түрі; қандай жағдайларда ұйым ішінде немесе одан тыс адамдарға жүгіну қажет; қалыпты жұмыс күніндегі байланыстар.

– ұйымдастырушылық қатынастар: бірінші суперинтендант атағы; оқытылатын кафедраның немесе бөлімшенің атауы; ол жататын аудит түрі; қолданылатын бақылау түрі; алдыңғы жұмыс (ұйымдағы орны, лауазымы); осыдан кейін жасалатын жұмыс немесе ол ауыса алатын лауазым.

– физикалық факторлар немесе жұмыс ортасы: отыруға, сөйлесуге немесе тұруға кететін уақыт мөлшері; талап етілетін дене күшінің түрі мен деңгейі; жұмыс орнының физикалық жағдайлары; типтік жұмыс форматы (үстеме жұмысты қоса алғанда); стресс пен қарқындылықты тудыратын жұмыс факторлары.

– білім, тәжірибе және жеке талаптар: ең төменгі мектеп білімі қажет; міндетті арнайы курстар; қажетті лицензиялар немесе сертификаттар; тәжірибенің ең төменгі деңгейі; сөйлеу дағдылары, зияткерлік немесе техникалық дағдылар сияқты жеке қасиеттер; жұмыс үшін қажетті басқа да тән ерекшеліктер.

Жұмысты талдау мақсаттары. Адам ресурстарын басқару функцияларында біз жұмыс-талдаудың қалай қолданылатынын келесідей түсіндіре аламыз:

– адами ресурстарды жоспарлау: болашақта жұмыске қажет болатын қызметкерлердің біліктілігін анықтау арқылы резервтік жоспарлар құру.

– кадрларды таңдау және іріктеу: бос жұмыс орындарын талдау нәтижесінде құрылған лауазымдардың сипаттамалары негізінде осы лауазымда жұмыс істейтін адамда болуы керек минималды біліктілік/құзыреттілік анықталады. Қызметкерлерді іріктеу критерийлерін дәл және нақты анықтау қажетті кадрларды пайдалануға енгізуге мүмкіндік береді.

– адами ресурстарды дамыту: жұмыс-талдау нәтижесінде алынған ақпарат негізінде оқытуға деген қажеттілік қызметкерлердің біліктілігі мен жұмыс талаптарын салыстыру нәтижесінде айқындалатын болады. Білім беру бағдарламалары осы қажеттілікке сәйкес әзірленетін және іске асырылатын болады.

– тиімділікті бағалау: лауазымдық нұсқаулық негізінде осы жұмыста жұмыс істейтін адамның жетістігін анықтайтын тиімділік стандарттары анықталады.

– жалақыны басқару: жұмысты бағалау дегеніміз белгілі бір факторлар тұрғысынан жұмыстегі жұмыс орындарын бір-бірімен салыстыру арқылы маңыздылық пен күрделілік дәрежесін салыстырмалы (салыстырмалы) анықтауды білдіреді. Бұл бағалау лауазымдық міндеттер сипаттамасындағы ақпарат негізінде анықталады.

– еңбекті қорғау, қауіпсіздік: еңбек жағдайлары, өндірістегі жазатайым оқиғалар және кәсіби аурулар туралы жұмысты талдау кезінде алынған ақпаратқа сәйкес жұмыс ортасы сенімді және сау болады.

Жұмысты талдау кезеңдері. Жұмысты талдау процесі бірнеше кезеңнен тұрады:

- жұмыс-талдауға дайындық кезеңі
- жұмыс орындарына талдау жүргізу үшін қызметкерлерді іріктеу және оқыту
- жұмыс-талдау процесінде деректер мен ақпаратты жинау әдістері
- жұмыс-талдау ақпаратын пайдалану [20-22].

Кәсіпорындардағы жұмыстарды талдауға кіріспес бұрын, мұндай қосымшаның не үшін қажет екенін нақты анықтау керек. Осы себепті ұйымдастырушылық құрылымды жақсы зерттеп, бірқатар сұрақтарға жауап беру керек. Бұл сұрақтар:

- қандай ақпарат жиналады?
- қандай әдістер қолданылады?
- талдауды кім жүргізеді?
- ұйымның негізгі мақсаттары қандай?
- ресурстарды жұмыс күші, материалдар және процестер ретінде пайдалану принциптері қандай?
- өнімді немесе қызметті шығару кезінде қандай саясат сақталады?
- жұмысты талдау нәтижелері қандай қосымшаларда қолданылады?

Мұнда алынған жауаптар Жұмысты талдаудың жалпы құрылымын ашады. Қызметкерлерге мұндай жұмыс қажет екенін және оның Жұмыс ортасына да, нәтижесінде өзіне де қалай ықпал ететінін нақты түсіндіру қажет.

Қызметкерлердің жұмысты талдау тәжірибесін қабылдауын қамтамасыз ету қажет. Қызметкерлерден жұмыс туралы қажетті ақпаратты жинау тек осылай болады. Қызметкер осы жұмыстың нәтижесінде жұмысынан немесе қызметінен айрылады деп алаңдауы мүмкін. Бұл ең маңызды мәселе және бұрынғы жағымсыз тәжірибелер бұл алаңдаушылықты күшейте алады. Оқуды бастамас бұрын қызметкерлерге ықтимал салдары туралы хабарлау керек және олардың жұмысы туралы нақты және толық ақпарат беруге сендіру керек.

Жұмыс орындарына талдау жүргізу үшін персоналды іріктеу және оқыту. Ұйымның сипаттамалары мен қызметкерлердің профилі жұмысты талдау бойынша зерттеулер жүргізетін адамдарды анықтауда тиімді болады. Осыған байланысты қызметкерлер саны, жұмыс жұмыс істейтін сектор, жұмыс орындарының саны мен сипаттамалары, сондай-ақ бұрын жұмыс орындарын талдау зерттеулеріне қатысқан қызметкерлер саны сияқты параметрлер өте маңызды болады. Жұмыс-аналитиканы ұйым ішінде де, одан тыс жерлерде де, ұйым ішінде де, одан тыс жерлерде де аралас топ жүргізе алады. Барлық үш қосымшаның артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

Жұмысты талдау кезінде бұл жұмысты орындайтын адам емес, жұмыс талданады. Жұмыс-талдаушы бұл мәселеге назар аударып, өз сезімдерін жұмыспен араластырмауы керек. Басқаша айтқанда, жұмыс-аналитиктің жеке қасиеттері мен қабілеттері өте маңызды.

Міне, біз жұмыс-аналитиктің мүмкіндіктерін қалай тізімдей аламыз:

* Жеке ерекшеліктері

- бейтарап болмаңыз;
- сенімділік;
- шынайы болмаңыз;
- бейімделу қабілеті;
- коммуникативтік қабілеттер;
- түсінікті және шыдамды болыңыз;
- икемді болмаңыз.

* Зияткерлік меншік:

- жоспарлау және іске асыру қабілеті;
- деректерді талдау және түсіндіру мүмкіндігі;
- сөздерді тиімді түсіну және қолдану мүмкіндігі;
- қысқа және анық жаза білу;
- өз бетінше жұмыс істеу мүмкіндігі.

Жұмыс-талдаушылардың саны да оңтайлы анықталуы керек. Үлкен немесе аз жұмыс жүктемесі жұмыс барысына теріс әсер етуі мүмкін. Сондай-ақ, қажетті оқыту жұмыстен тағайындалатын адамдарға берілетінін есте ұстаған жөн. Талдаушыларда Ұйымдық құрылым және жұмыс туралы толық ақпарат болуы керек. Бұл адамдарға тарату процестерінің қалай жұмыс істейтіні туралы да хабарлау керек.

Екінші жағынан, егер аралас зерттеу жүргізілсе, ішкі және сыртқы сарапшылардың үйлесімді, үйлесімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін қажетті шараларды қабылдау қажет.

2.2 Жұмысты талдау процесінде мәліметтер мен ақпараттарды жинау тәсілдері

Жұмысты талдауда қолданылатын мәліметтер мен ақпаратты жинаудың негізгі әдістері.

* Бақылау әдісі: бұл әдіспен жұмысты талдайтын адам осы жұмысты іс жүзінде орындайтын қызметкерлердің мінез-құлқын, сол жұмысты қалай орындайтынын бақылайды. Жұмыс ортасы, қолданылатын құралдар мен жабдықтар туралы ақпарат алыңыз. Бақылау әдісі, тапсырмаларды талдау ақпаратты жинақтау процесінде жеткіліксіз және оны басқа әдістермен қолдау керек. Бақылау әдісімен ақпарат жинау процесінде біз келесідей ескерілуі керек нүктелерді көрсете аламыз.

- Алдында бақылауы зерделеп, қолда бар ақпаратты және құжаттарды, сіз болуы туралы ортақ пікір бар.
- Бақылау кезінде жүйелі түрде ескертулер жасап, уақыт өте келе қажетті түзетулер енгізу керек.
- Бір жұмыстың орындалуын бірнеше адам бақылауы керек.
- Бақылау барысында алынған, бірінші жоғары тұрған қызметкерге берілген ақпарат толық емес болып табылады

* Сұхбат әдісі: Жұмысты талдауда қолданылатын ең маңызды әдіс-сұхбат әдісі. Бір жұмысты орындайтын адамдардың белгілі бір санын сұрау керек. Адам, ол, бұл жұмысты өзі орындайды жөн сұрайды, ол сол кезден бастап, ол келеді, жұмысқа таңертең дейін қоса, ол кетеді жұмыс. Күнделікті жұмыстан басқа, белгілі бір кезеңдерде орындалуы керек жұмысты зерттеу қажет. Жұмысты талдаған адам оларды назарға алады және бұл ақпарат қайтадан бірінші ата-анаға беріледі.

* Сауалнама әдісі: жұмыс деңгейінде стандартты ақпарат жинауды қамтамасыз ететін, сауалнама мен бақылау әдістерінің шығындары мен уақыт кемшіліктерін жоятын осы әдіспен көптеген қызметкерлерді қамту. Жұмысты талдау (сауалнама) нысанын жасау оңай емес, өйткені оны жұмысқа қатысты барлық мәліметтерді қосуға дайындау керек. Үшін бұл әдіс дал неғұрлым нақты нәтижесі, ол болуы тиіс бекітілген берген сұхбатында.

Біз жұмысты талдау нысаны арқылы алынған ақпаратты келесідей көрсете аламыз:

- тапсырма атауы;
- қосылған блок;
- бірінші топ;
- жұмыстың жалпы функциялары;
- осы жұмысты тікелей жүргізетін негізгі міндеттер және бұл тапсырмалар қаншалықты жиі орындалады;
- мерзімді міндеттер;
- басқалар орындайтын міндеттер, тіпті егер бұл жұмысты орындайтын адам оны орындауға мәжбүр болса да;
- оның міндеті жұмысты орындау емес;
- орындаушының басшылығымен бағынышты және олармен байланысты қызмет;
- іскерлік талап ретінде қарым-қатынас / ынтымақтастық ішкі және сыртқы болуы керек жұмыс;
- бөлімшелер/бөлімшелер;
- жұмыс үшін қажетті физикалық және ақыл-ой күш-жігері (%);
- оқу саласы және жұмыс талаптарын қанағаттандыру үшін қажетті деңгей;
- жұмыс талаптарын қанағаттандыру үшін қажетті сертификаттар;
- қажет болған жағдайда жұмысты орындау үшін қажетті тәжірибе уақыты;
- жұмыстағы жазатайым оқиғалар және жұмысты орындау кезінде туындауы мүмкін салдарлар;
- жұмыс орнының сипаттамасы (жылу, ылғалдылық, шу, жарық...);
- пайдаланылған машиналар мен жабдықтар;
- сіз осы лауазымға жеткенше жұмыс істеуіңіз керек және одан кейін қалдырылуы мүмкін бос орындар;
- лауазымдары.

Сонымен қатар, іскери жазбаларды, жылдық есептерді зерттеу және осы жұмыста бұрын жұмыс істеген тәжірибелі қызметкерлермен сұхбаттасу арқылы жұмыс туралы ақпаратты шоғырландыруға болады.

Жұмыс-талдау ақпаратын пайдалану. Жұмыстың сипаттамасы: жұмыстың сипаттамасы жұмысты талдау нәтижесінде алынған ақпаратты жүйелі түрде ұйымдастыру арқылы жасалады. Лауазымдық нұсқаулық үш негізгі бөліктен тұрады [28]:

– тапсырма идентификаторы: бұл бөлімде тапсырма атауы, код, бөлім және тапсырма байланысты менеджер, тапсырма сипаттамасын дайындау күні сияқты ақпарат бар.

– жұмыстың қысқаша мазмұны: бұл бөлімде жұмыс туралы қысқаша ақпарат беріледі. Жұмыстың жалпы шеңбері анықталды.

– міндеттер мен жауапкершілік: бұл бөлімде осы жұмыста жұмыс істейтін адамның міндеттері мен жауапкершілігі көрсетіледі.

Жылдам технологиялық дамуға байланысты жұмыс құрылымында, әдістерде және процестерде өзгерістер болады, сонымен қатар қажет адамдар талап ететін біліктілік/құзыреттілік өзгереді. Бұл лауазымдық нұсқаулықтарды белгілі бір уақыт аралығында қайта қарауды, қайта қарауды және жаңартуды талап етеді.

Жұмыс-дизайн: қызметкерлердің көзқарасы бойынша олар атқаратын жұмыс өте маңызды. Өз жұмысын сүйіспеншілікпен жасайтын адамдар сәттілікке жетеді және олардың жұмысына қанағаттану артады. Жұмыс сипаттамасы, қоғамдағы беделі, адамға мансаптық мүмкіндіктер беру, даму мүмкіндіктері қызметкерлердің тиімділігіне әсер етеді. Жұмыс орындарының біртекті, қарапайым, қайталанатын және скучно болуы қызметкерлерге физикалық және психологиялық тұрғыдан теріс әсер етеді. Оның жұмысы зардап шеккен жоқ деп санайтын адам ештеңеге мән бермейді. Бұл жағдай сонымен қатар сабаққа қатыспау, қарым-қатынастың бұзылуы, өнімділіктің төмендігі және жұмыстан кету сияқты проблемаларға әкеледі.

Ұйымдарда олар осы жағдайға байланысты кейбір шаралар қабылдауға мәжбүр. Бұл процесте соңғы жылдары жұмыстың мазмұнын да, оны жүзеге асыратын адамды да өзгертуге қатысты жұмыс - дизайн тұжырымдамасы пайда болды. Жұмыс-дизайн, жұмыс мазмұны бар оңтайлы адами элементоны белгілі бір формада біріктіре отырып, ол жұмыс орындарының біркелкілігін бұзуға да, олардың өнімділігін арттыруға да ұмтылады, бұл қызметкерлерге біліктілігі мен құзыреттілігін жұмыс-ортаға беруге мүмкіндік береді. Мұнда қызметкерге өзінің қабілеттері мен дағдыларын тиімді/тиімді пайдалануға мүмкіндік беретін бұл әдіс қызметкерді жеке дамуға бағыттайды және жаңа дағдыларды игеруге ықпал етеді.

Жұмыс-дизайнның әртүрлі әдістері туралы айтуға болады? Жұмыс орындарын ауыстыру: бұл қызметкердің белгілі бір уақыт аралығында бұрын белгіленген кесте бойынша әртүрлі қызмет түрлерінде және жұмыс тапсырмаларында жұмыс істейтінін білдіреді. Жұмыстың монотондылығынан туындаған қызметкердің азабы азаяды. Ол барлық жұмысты және өз жұмысының орнын тұтастай көреді. Жұмыстегі орны мен рөлін жақсы түсіну. Ол әртүрлі ақпаратты игереді және көзқарас алады.

Сонымен қатар, осы техниканың көмегімен ішкі коммуникацияның дамуы жүреді.

Екінші жағынан, жұмыс орындарын ауыстыру менеджерлерді оқыту процесінде де қолданыла алады. Ілгерілеуі мүмкін менеджерлерге үміткерлерді әртүрлі бөлімдерге жалдап, әртүрлі мәселелер бойынша біліммен қамтамасыз етуге болады. Жұмыстың Жоғарғы эшелондарында мұндай оқытудың артықшылықтарын елемеуге болмайды, өйткені сараптамалық білім емес, тұтас көзқарас, жеке адамдар арасындағы қатынастарды басқару және үйлестіру сияқты мәселелер бірінші орынға шығады.

Тапсырманы кеңейту: тапсырмаға көлденеңінен жаңа тапсырмаларды қосуды білдіреді. Жұмыста өзгерістер болса да, жаңа тапсырмаларды қосу қызметкер үшін қосымша жұмыс жүктемесін тудырады. Сондықтан оны қызметкер қабылдауы / қабылдауы керек. Мұнда жауапкершілікті арттырмай, мұндай міндеттердің артық болуы байқалады.

Жұмысты байыту: бұл әдіспен ол қызметкерлерге міндеттер беру арқылы орындалатын жұмысқа қатысты бақылау мен шешім қабылдау өкілеттіктерін арттыруға бағытталған. Қызметкердің көзқарасы бойынша Сіздің жұмысіңізді иелену белгілі бір дәрежеде жұмысқа деген қанағаттанушылықты арттырады.

3 КАДРЛАРДЫ ТАҢДАУ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ ҮРДІСІ

3.1 Қызметкерлердің қажеттіліктерін анықтау: адам ресурстарын жоспарлау

Адами ресурстарды басқарудың маңызды функциясы деп аталатын "кадрлармен қамтамасыз ету "(штат кестесі), "кадрлармен қамтамасыз ету/қамтамасыз ету және кадрларды іріктеу", "қызметкерлерді іріктеу және бағалау", "қызметкерлерді қамтамасыз ету және жұмысқа орналастыру", "кадрлармен қамтамасыз ету (берілген жағдайда)" әдебиеттерінде. Қысқаша айтқанда, бұл функция жұмысқа қажет тиісті біліктілігі бар (жұмысқа жарамды) адамдарды зерттеу, іріктеу және жалдау қызметін қамтиды.

Қызметкерлерді таңдау және іріктеу-бұл барлық ұйымдардағы басшылар мен адами ресурстарға байланысты бөлімшелер ұйымдастырушылық және экологиялық факторлар мен сипаттамаларға байланысты аз немесе аз әр түрлі орындайтын маңызды міндет. Мысалы, кейбір компаниялар қызметкерлердің қажеттіліктерін адам ресурстарын негізделген және жүйелі жоспарлау арқылы анықтайды, ал басқалары менеджерлердің талаптарына және олардың тікелей қажеттіліктеріне сәйкес әрекет ете алады. Жағдайға байланысты үміткерлерді іздеген кезде газетте немесе интернетте "жарнама" беруді немесе "сыртқы есікке жарнама" іліп қоюды жөн көретін компаниялар болуы мүмкін. Қызметкерлерді іріктеу кезінде негізінен "сұхбат" әдісін қолданатын компаниялар бар сияқты, сұхбатпен қатар әртүрлі сынақтарды қолданатын фирмалар да бар.

Тәжірибедегі кейбір айырмашылықтарға қарамастан, жүйелі түрде қарастыру кезінде қызметкерлерді таңдау және іріктеу-бұл әртүрлі кезеңдерден тұратын процесс. Бұл процестің негізгі кезеңдері: суретте көрсетілгендей. 3. қызметкердің санын да, біліктілігін де (біліктілігін де) анықтау; осы қажеттілікті қанағаттандыра алатын үміткерлерді зерттеу және іздеу, сондай-ақ кандидаттардың ішінен әр түрлі әдістермен лайықты қызметкерлерді іріктеу және оларды жұмысқа орналастыру. Бұл мәселені "проблемаларды шешу және шешім қабылдау актісі" ретінде де қарастыруға болады. Тиісінше, қызметкердің қажеттілігін анықтау, "проблеманы диагностикалау және анықтау"; үміткерлерді таңдау" баламаларды анықтауға "жатады; қызметкерлерді іріктеу" тиісті баламалар туралы шешім қабылдау/таңдау" дегенді білдіреді. Мұндағы мақсат-ең дәл шешім қабылдау, яғни жұмыс істеуге ең қолайлы қызметкерлерді таңдау. Бұл қызметкерлерді таңдау процесінің барлық кезеңдерінде тиісті тексеруді қажет етеді.

Қызметкерлерді таңдау және іріктеу процесінің бірінші кезеңі-қызметкер (адами ресурстар) жоспарлау. Бұл кезеңде ұйымда қандай лауазымдарды толтыру керек және оны қалай жасау керектігі шешіледі. ПМС-мен ұйымның жоспарланған жұмысын орындау және оның мақсаттарына жету үшін қажет жұмыс күші (сұраныс) саны мен сапасы бойынша анықталады және кәсіпорындағы жұмыс күшінің ұсынысымен

салыстырылады. Егер жұмыс күшіне деген сұраныс жұмыс күшінің ішкі ұсынысынан асып кетсе, бұл жұмыс күшінің жетіспеушілігін немесе оған қажеттілікті білдіреді. Қызметкерді ұсыну және таңдау туралы сөйлесу үшін; жұмыс күшінің жетіспеушілігі ұйым, бөлім немесе жұмыс деңгейінде болуы керек және ішкі және/немесе сыртқы көздерден қызметкерлерді іріктеу арқылы осы тапшылықты жабу туралы шешім қабылдануы керек. Сыртқы көздерден (қосалқы мердігерлерден) жұмыс күшінің тапшылығын пайдалану, еңбек өнімділігін арттыру жөніндегі шаралар және т.б. егер мұны қаражатпен жабу мүмкін болса және бұл дұрысы болса, онда қызметкерді таңдау туралы сөз болмайды. Жаңа іс-шаралар мен инвестицияларға, Жұмыстың өсуіне, жұмыстен кететін немесе кететін адамдар бар екендігіне байланысты жұмысте қызметкерлер жетіспеуі мүмкін. Қызметкерлердің қажеттіліктерін дәл анықтау келесі қадамдардың тиімділігі үшін маңызды.

Үміткерлерді зерттеу және іздеу. Бұл кезеңде Мақсат Жұмыстың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қызметкерлерді таңдауға болатын тиісті мөлшердегі және құрамдағы кандидаттар тобын немесе пулын құру болып табылады. Мұнда; ішкі және сыртқы көздер, әр түрлі әдістер, жұмысқа үміткердің қажетті саны мен сапасы, осы үміткерлердің жұмысқа орналасуға өтініш беруін қамтамасыз ету және қамтамасыз ету. Қолайлы қызметкерлерді қол жетімді бағамен таңдау үшін үміткерлер бассейні оңтайлы мөлшерде және құрамда болуы керек.

Қызметкерлерді іріктеу. Қызметкерлерді таңдау және іріктеу процесінің соңғы кезеңі-бірінші кезеңде анықталған қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін әртүрлі әдістермен жұмысқа немесе жұмысқа үміткер үміткерлердің арасынан қызметкерлерді іріктеу. Қызметкерлерді іріктеу, сондай-ақ қызметкерлердің қажеттіліктері нақты анықталған, кандидаттардың тиісті пулы бар және іріктеудің тиімді әдістері тиісті түрде пайдаланылатын шамада тиімді және табысты болады. Таңдалған және жұмыс ұсынысын қабылдаған үміткерлер де осы кезеңде бағаланады.

Кәсіпорындар мен басқа ұйымдардың өмір сүруі мен жетістігі үшін қажетті ресурстардың саны, сапасы, орны мен уақыты жағынан "жеткілікті" болуы өте маңызды. Саны мен сапасы жағынан ресурстар "жеткіліксіз" немесе "артық" болмауы керек. Сонымен қатар, ресурстар қажет болған кезде және қайда пайдалануға "дайын" болуы керек. Ресурстардың жеткіліктілігі/жарамдылығы деп атауға болатын бұл жағдай өздігінен пайда болмайды; ол жүйелі талдауды, бағалауды және шешім қабылдауды, яғни "жоспарлауды" қажет етеді. Аталған ойлар" адам ресурстарына" да қатысты. "Жұмысқа дайын" қажетті саны мен біліктілігіне ие болу үшін "адам ресурстарын жоспарлауды (ПМС)" жүйелі түрде орындау қажет.

Адам ресурстарын жоспарлау (HRP), қызметкерлерді таңдау және іріктеу, сондай-ақ персоналды басқарудың басқа да функциялары бір-біріне және ұйымдастырушылық мақсаттарға, стратегияларға және жоспарларға

сәйкес тиімдіорындау мақсаттар мен жоспарларға қол жеткізу тұрғысынан адам ресурстарын басқарудың маңызды функциясы (HRM) болып табылады.

3.2 Адам ресурстарын жоспарлаудың анықтамасы мен мақсаттары

Кәсіпорындар мен басқа ұйымдардың өмір сүруі мен жетістігі үшін қажетті ресурстардың саны, сапасы, орны мен уақыты жағынан "жеткілікті" болуы өте маңызды. Саны мен сапасы жағынан ресурстар "жеткіліксіз" немесе "артық" болмауы керек. Сонымен қатар, ресурстар қажет болған кезде және қайда пайдалануға "дайын" болуы керек. Ресурстардың жеткіліктілігі/жарамдылығы деп атауға болатын бұл жағдай өздігінен пайда болмайды; ол жүйелі талдауды, бағалауды және шешім қабылдауды, яғни "жоспарлауды" қажет етеді. Аталған ойлар" адам ресурстарына" да қатысты. "Жұмысқа дайын" қажетті саны мен біліктілігіне ие болу үшін "адам ресурстарын жоспарлауды (ПМС)" жүйелі түрде орындау қажет.

Адами ресурстарды жоспарлау (АРБ) қызметкерлерді таңдау және іріктеу, сондай-ақ бір-біріне және ұйымдастырушылық мақсаттарға, стратегиялар мен жоспарларға сәйкес персоналды басқарудың басқа да функцияларын тиімді орындау, сондай-ақ мақсаттар мен жоспарларды іске асыру тұрғысынан адами ресурстарды басқарудың маңызды функциясы болып табылады.

Адами ресурстарды жоспарлау (HRP) персоналды басқарудың маңызды функциясы болып табылады, оны "жұмыспен қамтуды/жұмыс күшін немесе қызметкерлерді (қызметкерлерді) жоспарлау" (қызметкерлер құрамы немесе мемлекеттік сектордағы қызметкерлерді жоспарлау) деп те атайды.

ПМС," тиісті адамға қажетті жұмыс уақытында дұрыс Сан, адам ресурстарына қажеттілікті анықтау кезінде ұйымдардың тоқтауын қамтамасыз ету үшін"; жұмыс күшінің ішкі және сыртқы ұсынысы, ұйым белгілі бір уақыт аралығында келіскен кезде қызметкердің жетіспеушілігі болжанады "немесе" адам ресурстарының болашақ қажеттіліктері жүйелі бағалау және осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін жасалатын қадамдарды анықтау " процесс ретінде анықталуы мүмкін. Тар мағынада, ПМС" кәсіпорында қандай лауазымдар (лауазымдар) толтырылуы керек және оны қалай жасау керектігі туралы шешім қабылдау процесі" ретінде анықталады. Шын мәнінде, барлық ұйымдар ПМС-ға қандай-да бір жолмен қатысады, бірақ бұл жұмысты ресми, жүйелі және сәтті орындайтын ұйымдардың саны өте аз.

Анықтамалардан көрініп тұрғандай, адами ресурстарды жоспарлау ұйымның адами ресурстарға (жұмыс күші, қызметкерлер) қажеттіліктерін анықтауға негізделген. "Кадрларға қажеттілік" терминін және сәйкесінше HRP-ді тар немесе кең мағынада қарастыруға болады. Тар мағынада, ИКП"жұмысшылардың (жұмыс күшінің) жетіспеушілігін "анықтау және осы тапшылықты қалай" жою " туралы шешім қабылдау процесін білдіреді. Бұл

мағынада, ІСР әдетте "жұмысқа орналасу" немесе "қызметкерді қамтамасыз ету (ұсыну - таңдау)" қажеттілігін анықтайды. ПМС кең мағынада "болашақ іскерлік және экологиялық жағдайларға және олардың талаптарына байланысты туындайтын кадрларға қажеттіліктерді (талаптарды) бағалауды" және осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін жасалатын қадамдар туралы шешім қабылдауды қамтиды." Осындай біртұтас көзқараспен ІҚР "қызметкерлердің қажеттіліктерін анықтау, қызметкерлерді ұсыну, орналастыру және алып тастау", сондай-ақ персоналды басқарудың басқа функцияларымен байланысты қажеттіліктерді анықтау және қанағаттандыру бойынша іс-шараларды жоспарлауды қамтиды.

Белгілі болғандай, жоспарлау ұйымның мақсаттары мен осы мақсаттарға жету құралдарын анықтауды қамтиды. HRP жоспарлаудың негізгі процесін ұйымның кадрлық қажеттіліктеріне қолдануды білдіреді. ПМС сәтті болуы үшін ол ұйымның ұзақ мерзімді және операциялық жоспарларына негізделуі керек және ұйымның мақсаттарына, стратегиялары мен жоспарларына сәйкес келуі керек. ПМС-бұл ұйымдастырушылық мақсаттар мен жоспарларды адам ресурстарының саны мен сапасы бойынша қажеттілікке айналдыруды қамтитын қызмет. Осы тұрғыдан алғанда, ПМС көмегімен қол жеткізуге болатын мақсат қызметкерлердің ұйымның мақсаттары мен стратегиялық жоспарларын тиімді және тиімді жүзеге асыру үшін қажетті саны мен сапасында қажетті жерде және уақытында қол жетімді болуын қамтамасыз етуде көрсетілуі мүмкін. Осылайша, HRP "стратегиялық жұмыс пен персоналды басқару үшін маңызды, жұмыс-стратегиялардың әсерінен де, компанияның стратегияларына қатысу арқылы да маңызды" функция ретінде пайда болады. ІҚР стратегиялық мақсаттар мен жоспарларды іске асыру үшін қажетті құралдарды (жұмыс күшін) ұсыну арқылы стратегиялық басқару процесіне өз үлесін қосады. Осы себепті HR менеджерлері мен желілік менеджерлер (бөлімшелер) бірлесіп жұмыс істеуі керек. Мұндай стратегиялық ШОБ ұйымдарды туындаған проблемаларға жауап беру қажеттілігінен босатады және оларды бәсекелестік мәселелерін шешуге дайын етеді.

ПМС мақсаты "ұйым ішінде де, одан тыс жерлерде де пайда болатын адам ресурстарына деген қажеттілікті бағалау, оларды қанағаттандыру үшін басымдықтарды анықтау және адам ресурстарын ең тиімді болатын жерлерге бөлу" ретінде де көрсетілуі мүмкін. Жалпы алғанда, PMS-тің түпкі мақсаты "тапшы және құнды адам ресурстарын жеке адамдар мен ұйымның мүддесі үшін мұқият және тиімді пайдалануды қамтамасыз ету" деген консенсус бар. Басқаша айтқанда, ПМС - да мақсат-ұйымның жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты қамтамасыз ету; басқаша айтқанда, бұл" қажетті "және" жұмыс күшін "(жұмысшыларды) санын, сапасын, орны мен уақытын өлшеу арқылы теңдестіру арқылы" оңтайлы жұмыспен " қамтамасыз етуден тұрады және осылайша ұйымның мақсаттарына жетуге ықпал етеді.

Осы түсіндірулерден кейін ПМС сипаты мен мақсаттарын келесідей қорытындылауға болады::

- ПМС-бұл ұйымның болашақ адами ресурстарға деген қажеттіліктерін анықтауды және осы қажеттілікті қанағаттандыру үшін жасалатын қадамдар туралы шешім қабылдауды қамтитын процесс.

- жоспарлау бойынша барлық іс-шаралар сияқты, ИКП-қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді-бұл болашаққа болжамдарға негізделген шешімдер қабылдау процесі. Осылайша, бұл жоспарлау мерзімі ұзақ және шешім қабылдау ортасы өзгеретін дәрежеде белгісіздік пен тәуекелге байланысты. Белгісіздік пен тәуекелді азайту үшін осы мәселе бойынша сенімді және сенімді деректердің болуы және жеткіліктілігі үлкен маңызға ие.

- АРБ-бұл бүкіл ұйымды қамтитын және оларға байланысты мақсаттар мен жоспарларға сәйкес жүзеге асырылуы керек АРБ қызметі.

- ИКП мақсаты-саны, сапасы, орны мен уақыты бойынша "қызметкер" мен "қызметкердің" теңдігін қамтамасыз ету, яғни ұйымның мақсаттары мен жоспарларын "жұмыс күшінің жетіспеушілігін немесе артық болуын" тудырмай тиімді жүзеге асыруын қамтамасыз ету.

Ресми және жүйелі ПМС-бұл әртүрлі кезеңдерден тұратын динамикалық процесс. Басқа жоспарлау іс-шаралары сияқты, ПМС-бұл мақсатқа жетуге мүмкіндік беретін "атас және" жолдар(жолдар)" туралы талдау, болжау және шешім қабылдауды қамтитын процесс. Бұл процесте екі негізгі сұраққа жауап беріледі: (1) ПМС арқылы қол жеткізгіміз келетін жағдай қандай, яғни біздің "мақсатымыз" қандай немесе ол қандай болуы керек? (2) осы мақсатқа жетудің қандай жолдары мен әдістері бар?

Жоғарыда айтылғандай, ПМС - де мақсат - "қажетті" және "күтілетін/күтілетін жұмыс күшін"(жұмыс күшіне сұраныс пен ұсыныс) теңестіру немесе теңестіру. Тиісінше, ПМС процесінің негізгі кезеңдері;

(1) жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты анықтау,

(2) сұраныс пен ұсынысты салыстыру арқылы "жұмыс күшінің жетіспеушілігі, артық жұмыс күші немесе сұраныс пен ұсыныстың теңдігі" жағдайларының қайсысы/қайсысы бар екенін анықтау,

(3) артық немесе кемшілікті жою немесе теңдікті сақтау үшін не істеу керектігі туралы шешім келесідей тізімделуі мүмкін.

Осы мәселеге әртүрлі көзқарастардың жалпы аспектілерін ескере отырып, ПМС процесінің негізгі кезеңдерін келесідей атауға болады:

1. Ақпарат жинау және (ситуациялық) талдау (і),

2. Жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты бағалау/анықтау; сұраныс пен ұсынысты салыстыру арқылы "кадр қажеттілігін" анықтау(тапшылықты жабу, артық мөлшерді жою немесе теңдікті сақтау қажет пе) ,

3. Кадрларға қажеттілікті қанағаттандыру бойынша іс-қимыл жоспарларын жасау (сұраныс пен ұсыныстың теңдігін қамтамасыз ету немесе қолдау) ,

4. Бағалау-Бақылау.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қарастырылған мағлұматтар бойынша келесідей қорытынды шығаруға болады. Мемлекеттік секторға қатысты проблемалар бюрократиялық әрекеттер үшін дәстүрлі контекстті сақтаудан гөрі көп нәрсені талап етті. Өсіп келе жатқан шығындар мен қаржылық шектеулердің қажеттілігі, Үкіметтің қоғамға және құрылымдық өзгерістерге сезімтал болу қабілетіне деген сенімін жоғалту Үкімет пен мемлекеттік сектор басшыларын мемлекеттік секторды басқару мен құрылымдаудың түбегейлі басқа моделін іздеуге итермеледі. Неғұрлым қолайлы мәселе мемлекеттік қызмет көрсетудің БИЗНЕС-критерийлерін беретін реформаның жалпы қозғаушы күші қаншалықты орынды екендігіне емес, мемлекеттік сектордың ағымдағы шарттары мен мәнмәтінін ескере отырып, реформаның тиісті бағыты қандай екеніне қатысты. HRM-ке қатысты есептеулер реформаның маңызды платформасы ретінде кейінірек пайдалы түрде жасалуы мүмкін. Бұл мемлекеттік сектордың рөлі мен мақсатына байланысты бәсекелес құндылықтар арасындағы тепе-теңдік және Мемлекеттік қызметтің ерекше сипатын ескеретін және басқарудың жаңа әдістерімен туындаған өзгеретін жағдайларды қайта құратын адам ресурстарының өміршең моделін қалпына келтіру мүмкіндігі туралы.

Және де дипломалды тәжірибеден өту бойынша кейбір мәселелерге төмендегідей ұсыныстар беруге болады

1. Персоналды бағалау әдістері, персоналды ынталандыру әдістері.

Жалпы, мемлекеттік қызметке деген қызығушылық осыдан 3-5 жыл бұрын қарқынды еді. Мемлекеттік қызметші болуға ниет білдіріп, азаматтар өз еріктерімен алдын-ала құжаттарын тапсырып, резервке қойылатын. Ал бүгінде мемлекеттің саясатын насихаттайтын, үкіметтің әрбір бағдарламасының орындалуына зерделеу жүргізіп, бағасын беріп, талдап отыратын мемлекеттік қызметке деген сұраныс жоқ. Өйткені, нарықтық заманда материалдық жағдайдың тұрақтылығы – сапалы өмірдің негізі. Ауылдық жерлерде жұмыс өтілі жоқ мемлекеттік қызметкердің қолына алатын еңбекақасы 75 мың еңбекақымен сапалы өмір сүру мүмкіндігі төмен.

Нарықтық заманда мемлекеттік қызметке заманның талабына сай білімі жетілген азаматты тартудың бірден-бір жолы – қаржылай ынталандыру. Екінші – икемді жұмыс кестесі. Жалпы, қай саланың болмасын дамуы үшін, сол салаға жауапты азаматтың ізденісінің жоғары болуы абзал. Білімді және қашанда өзін-өзі қамшылап, білімін бүгінгі күннің қажеттілігіне орай дамытып отыратын азаматтан, ертелі-кеш тек берілген тапсырманы орындап қана отыратын азаматпен салыстарғандағы пайдасы қашанда жоғары. Тоқтаған судың бүлінетіні секілді, тек күнделікті берілген тапсырманы орындап қана отыратын азаматтан ешқашан тың идея, жаңаша шешім шықпайды. Өйткені, оның өмірге деген көзқарасының ауқымы күн санап тарылмаса, кеңімесі анық.

Сондай-ақ, икемді жұмыс кестесі – жаңа ақпарат ізденісіне уақыт табудың, күйзелістен алшақ болудың, шаңырақтың шайқалмауының, отбасылық ынтымақтың берік болуының кепілі. Өйткені, берілген тапсырманы уақытында орындап, қалған уақытын отбасына бөлген азамат – екі жақты жауапкершілікті де тең дәрежеде орындайды. Нәтижесінде, елдің алдындағы да, отанның алдындағы да, отбасының алдындағы да міндеті назардан тыс қалмайды.

2. Мамандардың біліктіліктерін арттыруын басқару

Мемлекеттік қызметтегі мамандардың тәжірибесін шыңдаудың бір жолы – ротациялау. Бір жұмыста 10 жылдап отырған азаматтың аталмыш салаға жаңаша идея қосып, жұмысты жетілдіруді мақсат етпесі анық. Ал жаңа жұмыс жаңаша ізденіс пен жаңа саланы меңгеруді талап етеді. Яғни, білікті мамандарды іріктеудің мүмкіндігі туады. Қазіргі кезде мемлекеттік қызметшілерді оқыту өте аз көлемде жүргіліп жатыр. Мемлекеттік қызметке жаңадан кірген маман тек қана 6 айдан кейін 3 апталық оқуға жіберіледі және ол жерде тек жалпылама түрде оқытады. Одан кейін тек 2 жылдан кейін оқуға барады. Әрине бұл мемлекеттік қызметті тиімді ұйымдастыруға жеткіліксіз. Менің ойымша мемлекеттік қызметкерлерді үздіксіз және лауазымдық міндеттеріне басым назар аударатын түрде оқыту керек. Сол кезде ғана мамандар өз саласын, сол салаға қатысты заңдармен, нормативтік құқықтық актілермен кеңінен танысуға және жұмысын тиімді ұйымдастыруға мүмкіндік алады.

3. Лауазымдық міндеттерді бөлудің бірізді ережесін бекіту

Мен Алматы облысы Қарасай ауданы, Ұмтыл ауылдық округінде жұмыс істеймін. Кейбір қызметтерді атқару барысында мәселелер туындайды. Нақтырақ айтатын болсам мәселенің барлығы функционалдық міндеттерінің көптігінен және де бір мезетте бірнеше бағытта жұмыс істеу керектігінен туындайды. Менің функционалдық міндеттерім әлеуметтік көмектермен айналысу, қоғамдық жұмысқа тұлғаларды тарту және олардың жұмысын реттеу, әскерге шақырылатын азаматтармен жұмыс жүргізу, жұмыссыз азаматтарды жұмысқа орналастыру. Осындай бірнеше бағытта жұмыс істеу менің өз міндеттерімді уақытылы орындауға кедергі келтіреді. Сондықтан функционалдық міндеттерді әрбір қызметкерге теңдей бөлінетіндей жасап, барлық органдарда бірегей жүйе қалыптастыру қажет.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. "Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы" Қазақстан Республикасының № 416-V Заңы (ред.03.07.2020)
2. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары (Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы)
3. № Жаңа Қарыздар Туралы Заң. (2011). Т. Р. Ресми Газет. 27836, 04.02.2011.
4. Еңбек гигиенасы және қауіпсіздік туралы заң. (2012). Т. Р. Ресми Газет. 28339, 30.06.2012
5. Кәсіподақтар және ұжымдық еңбек шарты туралы заң. (2012). Т. Р. Ресми Газет. 28460, 07.11.2012
6. Trends in Global Employee Engagement, есеп / AON., Kincentric, a SpencerStuart Company. 2019 ж.
7. People Profession Survey 2020: Ұлыбритания және Ирландия, санау / CIPD. май 2020
8. CARETODOBETTER, санау / Accenture. 2020
9. People Profession Survey 2020: Ұлыбритания және Ирландия, санау / CIPD. май 2020, 29 бет
10. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы / адам ресурстарын басқару: елдерге шолу
11. Жұмыспен қамту және мемлекеттік сектордағы басқару мәселелері бойынша Мемлекеттік басқару және аумақтық даму Директоратының желісі / Үкіметтегі құзыреттерді басқару: практиканың қазіргі жағдайы және болашақта картаға қойылған проблемалар / ЭЫДҰ, 2010 ж.
12. Көшбасшылық және Мемлекеттік қызметтің мүмкіндіктері бойынша ұсынымдар / ЭЫДҰ
13. Адам ресурстарын басқарудағы халықаралық тенденциялар / Делойт. 2020 ж. PublicSector / OECD Working Paper. 2019 деректер негізінде
14. Кейбір адамдар HR - ге тек реніш, бірақ жағымды болғандықтан кіреді - бұл маңызды емес / Джош Берсин / Автор: Элизабет Холетт, 20 тамыз, 2020 жыл.
15. Пандемия кезіндегі HR-сын-қатерлер / Қазақстан hr-менеджерлерінің қауымдастығы. Наурыз 2020
16. Мемлекет Басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. 1 қыркүйек 2020
17. SAP және Oxford Economics сандық трансформация бойынша біріктірілген зерттеу деректері "4ways көшбасшылары өздерін бөліседі" / Forbes Insight
18. Көшбасшылардың мінез-құлқының құндылық-мәдени моделін және көшбасшылық стилін және олардың ұйымдағы мәдениетке әсерін зерттеу, есеп беру / адамдардың мүмкіндіктерін кеңейту. желтоқсан, 2019, с. 28-31, 42
19. Жұмыс берушінің брендині зерттеу / PWC. 2020

20. Жаһандық қызметкерлерді тарту тенденциялары, есеп / AON, Kincentric, Spencer Stuart.2019

21. Қазақстандық еңбек нарығындағы қызметкерлердің уәждемесін және жұмыс берушілердің имиджін қоғамдық пікірде кешенді зерттеу, 2013, Қазақстанның персонал жөніндегі менеджерлер қауымдастығы

22. Қазақстан қоғамының құндылықтарын Әлеуметтанулық өлшемде зерттеу, Фридрих Эберт в қоры Қазақстан, 2019 жыл.

Аналитикалық жазбахат

Жоба авторы: магистрант Е.А. Хасен
Ғылыми жетекшіі: з.ғ.д., профессор С.С. Молдабаев

Жоба идеясы	Алматы облысының мемлекеттік органдарында HR менеджмент енгізудің артықшылықтарын анықтап, мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару саласын дамыту, жетілдіру жөнінде ұсынымдар әзірлеу.
Күрделі жағдай (кейс)	Мемлекеттік қызмет саласында HR менеджмент енгізу мәселелерін талдау.
Берілген мәселені қолданыстағы шешу тәсілдері	Мемлекеттік қызмет саласында HR менеджмент енгізу мәселесі бойынша SWOT талдау жасалды.
	Мықты жақтары Қазақстанда жеке жұмыс берушілердің күшті брендтері жалпы жұмыс берушілер ретінде; Жеке жұмыс берушілерде кадрлар даярлаудың өзіндік жүйесі; Процестерді автоматтандыру жобаларына бастамашылық жасалады, Кадрлық әкімшілендіруге қызмет көрсету орталықтары құрылады; Басшылық адам ресурстарын басқарудың маңыздылығына назар аударады және түсінеді. Персонал менеджерлерінің кәсіби қауымдастығы
	Әлсіз жақтары Корпоративтік мәдениет-иерархиялық, Директивті, бюрократияға баса назар аудару (көп жағдайда); Персоналды басқару процестерін автоматтандырудың төмен және әртүрлі деңгейлері; Персоналды басқаруда, техникалық, инженерлік мамандықтарда және инновациялық басқаруда кадрлардың жетіспеушілігі; Кәсіптік стандарттардың білім беру стандарттарына сәйкес келмеуі; Кадрлар саласында кәсіби стандарттардың

болмауы

Мүмкіндіктері

Білім мен тәжірибе алмасу үшін қызметкерлердің синергиясы үшін мүмкіндіктер;
Құзыреттілікті, көшбасшылықты дамыту мүмкіндіктері
Жас мамандарды міндеттерді орындауға тарту мүмкіндіктері;
Адам өмірінің басымдылығы;
Персоналды басқару процестерін автоматтандыру, цифрландыру және технологияларды дамыту
Іскерлік қатынастардың жаңа нысандарын дамыту (шығындарды азайту, сұранысқа икемді жауап беру, таланттардың жетіспеушілігін азайту), компаниялардың икемділігін арттыру
Кәсіби бағдарлауды жаңғырту, қызметкердің "жеке басына" негізделген дағдыларды дамыту жүйесіне көшу
Жұмыс берушілердің қажеттіліктерін ескеретін кәсіби стандарттарды жаңарту / енгізу;
Әкімшілік HR-ден іскерлік серіктес ретіндегі стратегиялық рөлге ауысу мүмкіндігі.

Қауіптілігі

Әлеуметтік және іскерлік қатығыстардың қаупі, цифрландыру және технологияны дамыту, санды оңтайландыру және т. б. салдарынан өндірістік топтардағы әлеуметтік шиеленістер.;

Қызметкерлерді ынталандырудың төмендеу қаупі;
Білікті кадрлардың шет елдерге шығуы, негізгі қызметкерлердің жоғалуы;
Қызметкерлердің дағдыларындағы теңгерімсіздік нәтижесінде өнімділіктің жоғалуы

Берілген мәселені шешудің ұсынылатын жолы	Мемлекеттік қызмет саласында HR менеджмент енгізу үшін теориялық ақпараттар және тәжірибеден өту арқылы алынған ақпараттар бойынша төмендегідей шешу жолдары ұсынылады
---	--

	<p>Шешу жолдары: біріншіден, мемлекеттік органдарда кадр бөлімі қызметкерлерінен бөлек, HR менеджерлердің орын алуы қажет екіншіден, мемлекеттік қызметкерлерді оқыту мәселесі қолға алынып, сала бойынша жиі оқыту процесстері орын алуы қажет ;</p>
--	--

	үшіншіден, ауылдық округ қызметкерлері арасында лауазымдық міндеттердің бірізді ережесін бекіту қажет.
Күтілетін нәтиже	<ul style="list-style-type: none"> • Мемлекеттік қызметкерлердің қызметтегі тұрақсыздығын азайту • Қызмет сапасын арттыру • Моральдық рухын арттыру және ынталандыру, жұмыс орнында • Ұжым арасындағы жанжалды азайту • Білікті мамандар дайындау
Әдебиеттер	<ol style="list-style-type: none"> 3. "Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы" Қазақстан Республикасының № 416-V Заңы (ред.03.07.2020) 4. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары (Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы) 3. № Жаңа Қарыздар Туралы Заң. (2011). Т. Р. Ресми Газет. 27836, 04.02.2011. 4. Еңбек гигиенасы және қауіпсіздік туралы заң. (2012). Т. Р. Ресми Газет. 28339, 30.06.2012 5. Кәсіподақтар және ұжымдық еңбек шарты туралы заң. (2012). Т. Р. Ресми Газет. 28460,

	<p>07.11.2012</p> <p>6. Trends in Global Employee Engagement, есеп / AON., Kincentric, a SpencerStuart Company. 2019 ж.</p> <p>7. People Profession Survey 2020: Ұлыбритания және Ирландия, санау / CIPD. май 2020</p>
--	--