



«Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасы Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті –
Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бастамасымен
«Рухани жаңғыру» мемлекеттік
бағдарламасы аясында
іске асырылды

NICK WILTON

**AN INTRODUCTION TO
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

3rd Edition



Los Angeles | London | New Delhi
Singapore | Washington DC | Melbourne

НИК УИЛТОН

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

3-басылым

**ҰЛТТЫҚ
АУДАРМА
БЮРОСЫ**
ҚОҒАМДЫҚ ҚОРЫ



Астана
2019

**«Жаңа гуманитарлық білім.
Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасының редакциялық алқасы:**

Редакциялық алқаның төрағасы – *Тәжин М.М.*
Төрағаның орынбасары – *Сағадиев Е.К.*
Жауапты хатшы – *Кенжеханұлы Р.*
Алтаев Ж.А.
Алшанов Р.А.
Жаманбалаева Ш.Е.
Жолдасбеков М.Ж.
Қасқабасов С.А.
Қарин Е.Т.
Құрманбайұлы Ш.
Масалимова Ә.Р.
Мұтанов Ғ.М.
Нұрышева Ғ.Ж.
Нысанбаев Ә.Н.
Өмірзақов С.Б.
Саңғылбаев О.С.
Сыдықов Е.Б.

Кітапты баспаға әзірлеген:
Ұлттық аударма бюросы

Аудармашылар – *Әбішева Ғ.*
Бергалиева А.
Жолдасбаева Ғ.
Ибраимова М.
Исмагулова А.
Санжарұлы Ш.

Әдеби редакторлар – *Багиева Ш.*
Оспанбай А.
Шералы А.

Ғылыми редактор – *Күреңкеева Ғ.,*
экономика
ғылымдарының
кандидаты, доцент

Жауапты шығарушы – *Қожабек Н.*
Пікір жазғандар – *Нургабдешов А., PhD*
Кенжегараева М., PhD

*Нархоз университетінің HR зерттеу
орталығында талқылаудан өтті*

© Nick Wilton 2010, 2013, 2016

All material on the accompanying website can be printed off and photocopied by the purchaser/user of the book. The web material itself may not be reproduced in its entirety for use by others without prior written permission from SAGE. The web material may not be distributed or sold separately from the book without the prior written permission of SAGE. Should anyone wish to use the materials from the website for conference purposes, they would require separate permission from us. All material is © Nick Wilton, 2016

This translation is published by arrangement with McGraw-Hill Education © 2019 by «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры («National Bureau of Translations» Public Foundation). All rights reserved.

У 29 Уилтон Ник
HR-менеджментке кіріспе. – Алматы: Ұлттық аударма бюросы, 2019 жыл. – 532 бет.

ISBN 978-601-7943-32-5

Кез келген ұйымның басты байлығы – адам ресурсы. Ұйым қызметінің нәтижелі болуы, табысқа жетуі де осы ресурсты қалай басқарып, қалай бағыттап, ынталандырып отыруына байланысты. Адам ресурстарын басқару – HR-менеджменттің табыстылығы әр қызметкерді тұтас механизмнің бір бөлшегі ғана емес, жеке адам, құндылықтары, мінезі, өмірлік тәжірибесі, арманы мен мақсаты бар дара тұлға деп қабылдаудан басталады.

Қызметкерді жұмысқа қабылдаудан бастап, оның қызмет бабымен өсуі, ұйымның дамуына, табысқа жетуіне үлес қосуы, осы жолда бар білімі мен тәжірибесін пайдалануы, оқуы, жетілуі, дамуы – психология, әлеуметтану және менеджмент тоғысындағы ілімнің зерттеу нысаны.

Ник Уилтонның «HR-менеджментке кіріспе» (An Introduction to Human Resource Management) оқулығы – осы ілімнің шымалдығын ашатын, ұйымдардағы HR-менеджердің қызметіне бағыт беріп, әр қадамын зерделейтін іргелі еңбек. Қазақ тіліне бұл оқулықтың 3-басылымы аударылып отыр.

Кітап менеджмент мамандығында білім алатын студенттерге, оқытушыларға, жалпы оқырман қауымға арналады және қазақ тіліндегі MBA курсының негізгі оқулықтарының бірі ретінде ұсынылады.

ӘОЖ 005
ББЖ 65.290-2

ISBN 978-601-7943-32-5

© Nick Wilton 2010, 2013, 2016
© «Ұлттық аударма бюросы» ҚҚ, 2019



...Біздің мақсатымыз айқын, бағытымыз белгілі, ол – әлемдегі ең дамыған 30 елдің қатарына қосылу.

Мақсатқа жету үшін біздің санамыз ісімізден озып жүруі, яғни одан бұрын жаңғырып отыруы тиіс. Бұл саяси және экономикалық жаңғыруларды толықтырып қана қоймай, олардың өзегіне айналады.

Біз алдағы бірнеше жылда гуманитарлық білімнің барлық бағыттары бойынша әлемдегі ең жақсы 100 оқулықты әртүрлі тілден қазақ тіліне аударып, жастарға дүниежүзіндегі таңдаулы үлгілердің негізінде білім алуға мүмкіндік жасаймыз.

Жаңа мамандар ашықтық, прагматизм мен бәсекелестікке қабілет сияқты сананы жаңғыртудың негізгі қағидаларын қоғамда орнықтыратын басты күшке айналады. Осылайша болашақтың негізі білім ордаларының аудиторияларында қаланады...

Қазақстан Республикасының Президенті
Н.Ә. Назарбаевтың

«Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты еңбегінен

ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

| | |
|---|------------|
| АЛҒЫ СӨЗ | 14 |
| АВТОР ЖӨНІНДЕ | 16 |
| ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ БАСЫЛЫМҒА ПІКІР | 17 |
| ОҚУЛЫҚТЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ОНЛАЙН РЕСУРСТАРЫН ҚАЛАЙ ПАЙДАЛАНАМЫЗ? | 18 |
| Бірінші бөлім. ТҮРЛІ КОНТЕКСТЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 20 |
| 1-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ДЕГЕНІМІЗ НЕ? | 21 |
| 2-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ЖЕКЕ ТҰЛҒА | 49 |
| 3-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЯ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК | 79 |
| 4-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТТИҢ ЕҢБЕК НАРЫҒЫ КОНТЕКСІ | 113 |
| 5-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТТИҢ ҰЛТТЫҚ ЖӘНЕ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСІ | 145 |
| Екінші бөлім. ІС ЖҮЗІНДЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 178 |
| 6-тарау. АДАМ РЕСУРСТАРЫН ҮЙЛЕСТІРУ | 179 |
| 7-тарау. ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ | 213 |
| 8-тарау. МАРАПАТ МӘСЕЛЕСІ | 247 |
| 9-тарау. АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ | 281 |
| 10-тарау. ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫ | 317 |
| Үшінші бөлім. ҚАЗІРГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ МӘСЕЛЕЛЕРІ | 350 |
| 11-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕҢДІК ЖӘНЕ ӨРАЛУАНДЫҚ | 351 |
| 12-тарау. КАРЬЕРА МЕНЕДЖМЕНТІ | 383 |
| 13-тарау. ЖҰМЫС ОРНЫНДАҒЫ КОНФЛИКТ | 419 |
| 14-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ЖҰМЫС ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕР ӨЛ-АУҚАТЫ | 453 |
| 15-тарау. HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ҚАЗІРГІ ҮРДІСТЕР ЖӘНЕ КЕЛЕШЕК ҚИЫНДЫҚТАР | 485 |
| ГЛОССАРИЙ | 519 |

МАЗМҰНЫ

| | |
|---|-----------|
| АЛҒЫ СӨЗ..... | 14 |
| АВТОР ЖӨНІНДЕ..... | 16 |
| ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ БАСЛЫСЫЛЫМҒА ПІКІР | 17 |
| ОҚУЛЫҚТЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ОНЛАЙН РЕСУРСТАРЫН ҚАЛАЙ ПАЙДАЛАНАМЫЗ? | 18 |
| БІРІНШІ БӨЛІМ. ТҮРЛІ КОНТЕКСТЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 20 |
| 1-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ДЕГЕНІМІЗ НЕ? | |
| КІРІСПЕ | 21 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ТҮРЛІ АНЫҚТАМАЛАРЫ | 22 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ПАЙДА БОЛУЫ | 23 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҚАТАҢ ЖӘНЕ ЖҰМСАҚ ТҮРЛЕРІ..... | 26 |
| HRM ПРАКТИКАСЫНЫҢ ҮЛГІЛЕРІ..... | 27 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ҰЙЫМДЫҚ КОНТЕКСТІҢ ӨЗГЕРУІ | 32 |
| HR ФУНКЦИЯСЫНЫҢ ӨЗГЕРУІ..... | 34 |
| HR-менеджмент міндетін фронт-лайн-менеджерлерге тапсыру | 37 |
| Аутсорсинг және HR-менеджмент | 39 |
| HR-менеджментте ақпараттық-коммуникациялық технологияны қолдану | 40 |
| ТҮЙІН | 42 |
| 2-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ЖЕКЕ ТҰЛҒА | |
| КІРІСПЕ | 49 |
| ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫ ДЕГЕНІМІЗ НЕ? | 50 |
| РЕСМИ ЕҢБЕК ШАРТЫ..... | 52 |
| Еңбек қатынасына қатысты унитаристік және плюралистік көзқарас | 55 |
| ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЕЛІСІМШАРТ..... | 56 |
| Қызметкердің атсалысуы және психологиялық келісімшарт | 60 |
| Психологиялық келісімшарт өзгере ме?..... | 61 |
| АДАМДАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҚЫСҚАША ТАРИХЫ | 62 |
| Ғылыми менеджмент мектебі | 63 |
| Адами қатынас қозғалысы..... | 65 |
| Жаңа адами қатынас мектебі | 66 |
| БАСҚАРУШЫЛЫҚ БАҚЫЛАУ | 68 |
| ЖЕКЕ ЕҢБЕК ӨНІМДІЛІГІНІҢ ҚҰРАМДАС БӨЛІКТЕРІ..... | 69 |
| Қабілет..... | 69 |
| Мотивация..... | 70 |
| Мүмкіндік | 71 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖЕКЕ ӨНІМДІЛІКТІ АРТТЫРУҒА ҚАЛАЙ ЫҚПАЛ ЕТЕТІНІН | |
| ТҮСІНУДІҢ НЕГІЗІ | 73 |
| ТҮЙІН | 74 |

3-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЯ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК

| | |
|--|-----|
| КІРІСПЕ | 79 |
| СТРАТЕГИЯ ҚҰРУ ПРОЦЕСІ | 80 |
| HR СТРАТЕГИЯСЫН ҚҰРУ ӨЛШЕМДЕРІ | 81 |
| HR СТРАТЕГИЯСЫНА ҚАТЫСТЫ КӨЗҚАРАСТАР | 84 |
| Мінсіз үйлесім | 84 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ МІНСІЗ ҮЙЛЕСІМ ТАЛАБЫНА СЫН | 87 |
| Озық практика | 88 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ОЗЫҚ ПРАКТИКА ТАЛАБЫНА ҚАТЫСТЫ МӘСЕЛЕЛЕР | 90 |
| МІНСІЗ ҮЙЛЕСІМ МЕН ОЗЫҚ ПРАКТИКА ҮЙЛЕСІМІ | 91 |
| Компанияның ресурсқа сүйену көзқарасы | 93 |
| РЕСУРСҚА СҮЙЕНУ КӨЗҚАРАСЫНА ҚАТЫСТЫ МӘСЕЛЕЛЕР | 95 |
| ҰЙЫМДЫҚ ӨНІМДІЛІК | 98 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК | 101 |
| ТҮЙІН | 106 |

4-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ЕҢБЕК НАРЫҒЫ КОНТЕКСІ

| | |
|---|-----|
| КІРІСПЕ | 113 |
| ЕҢБЕК НАРЫҒЫ ДЕГЕНІМІЗ НЕ? | 114 |
| Ішкі еңбек нарығы | 114 |
| Сыртқы еңбек нарығы | 115 |
| ЖҰМЫССЫЗДЫҚ ЖӘНЕ ЖҰМЫСПЕН ШАЛА ҚАМТУ | 117 |
| ЕҢБЕК НАРЫҒЫНЫҢ ӨЗГЕРУІ | 119 |
| Еңбек нарығындағы демографияның өзгеруі | 122 |
| Экономикалық өзгерістер және еңбек нарығы | 124 |
| Эмоциялық еңбек | 126 |
| ІШКІ ЕҢБЕК НАРЫҒЫН ҚАЙТА ҚҰРУ | 126 |
| Ұйым құрылымының икемділігі | 127 |
| Еңбек икемділігі | 128 |
| ИКЕМДІЛІК ҚАЙШЫЛЫҚТАРЫ | 132 |
| Еңбек нарығы икемділігі және мемлекеттік саясат | 135 |
| ЖҰМЫС ІСТЕУ КЕЗЕҢІНІҢ ӨМІР САПАСЫ | 136 |
| ТҮЙІН | 140 |

5-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҰЛТТЫҚ ЖӘНЕ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСІ

| | |
|--|-----|
| КІРІСПЕ | 145 |
| ЖАҢАҒДАНУ ЖӘНЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСІНДЕГІ ӨЗГЕРІСТЕР | 146 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҰЛТТЫҚ КОНТЕКСІ | 147 |
| ҰЛТТЫҚ МӘДЕНИЕТ | 148 |
| Мәдениетті тұжырымдау | 148 |
| Ұлттық мәдениеттің HR-менеджментке ықпалы | 152 |
| ҰЛТТЫҚ ИНСТИТУТТАР | 154 |
| Саяси-экономикалық жүйе | 154 |
| Үкімет | 156 |
| Экономикалық контекст | 156 |
| Заң және HR-менеджмент | 157 |
| Қаржы жүйелері | 157 |
| Кәсіподақтар | 158 |
| Жұмыс берушілер қауымдастығы | 158 |
| Әлеуметтік құрылымдар | 159 |
| ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ИНСТИТУТТАР | 159 |
| Халықаралық еңбек ұйымы | 159 |
| Аймақтық интеграция | 162 |
| ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚ | 162 |
| Еуропалық одақтағы әлеуметтік интеграция | 164 |
| Интеграция мәселелері | 164 |

ҰЛТТЫҚ БИЗНЕС ЖҮЙЕЛЕРІ ЖӘНЕ МУЛЬТИҰЛТТЫҚ КОРПОРАЦИЯЛАР ҚЫЗМЕТІ:

| | |
|---|-----|
| ЖАҒАНДАНУ БЕЛГІЛЕРІ | 166 |
| Менеджменттің шешім қабылдауын орталықтандыру | 166 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕ ЖАҒАНДЫҚ ҰСТАНЫМ БОЛУЫ МҮМКІН БЕ? | 171 |
| Менеджмент практикасындағы жалғасып келе жатқан әралуандық па, әлде универсализм бе? | 172 |
| ТҮЙІН | 173 |

ЕКІНШІ БӨЛІМ. ІС ЖҮЗІНДЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ 178**6-ТАРАУ. АДАМ РЕСУРСТАРЫН ҮЙЛЕСТІРУ**

| | |
|---|-----|
| КІРІСПЕ | 179 |
| АДАМ РЕСУРСТАРЫН ЖОСПАРЛАУ | 180 |
| Жоспарлау процесі | 180 |
| Адам ресурстарын жоспарлау мәселелері..... | 185 |
| ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҰСТАП ҚАЛУ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕР ТҰРАҚТАМАУЫ | 186 |
| Қызметкердің жұмыстан шығу себептері | 187 |
| Еңбек күшінің тұрақтамауын реттеу..... | 188 |
| САБАҚТАСТЫҚ ЖӘНЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ | 189 |
| РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ | 189 |
| Рекрутмент пен іріктеуге қатысты жүйелі ұстаным | 190 |
| Кәсіби білік жүйесі | 192 |
| РЕКРУТМЕНТ | 193 |
| Рекрутмент әдістері..... | 193 |
| РЕКРУТМЕНТТЕГІ ҚАЗІРГІ ҮРДІСТЕР | 196 |
| ІРІКТЕУ | 199 |
| Іріктеу әдістері | 199 |
| РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ ПРОЦЕСІН БАҒАЛАУ | 204 |
| ИНДУКЦИЯ | 204 |
| ЕҢБЕК ШАРТЫН БҰЗУ | 206 |
| ТҮЙІН | 208 |

7-ТАРАУ. ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ

| | |
|--|-----|
| КІРІСПЕ | 213 |
| «ӨНІМДІЛІК» ҰҒЫМЫН АНЫҚТАУ | 214 |
| ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ ДЕГЕНІМІЗ НЕ? | 215 |
| Өнімділік менеджменті циклі..... | 218 |
| ӨНІМДІЛІК МАҚСАТТАРЫН БЕЛГІЛЕУ | 220 |
| ӨНІМДІЛІКТІ ӨЛШЕУ | 222 |
| ӨНІМДІЛІКТІ БАҒАЛАУ | 228 |
| 360 градустық бағалау..... | 230 |
| Өзін-өзі бағалау | 230 |
| ОҚЫТУ МЕН ДАМУ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ | 232 |
| МАРАПАТ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ | 233 |
| ТӨМЕН ӨНІМДІЛІКТІ АЛДЫН АЛУ | 234 |
| ІС ЖҮЗІНДЕГІ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ | 234 |
| ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІНДЕГІ МӘДЕНИЕТ РӨЛІ | 236 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МӘДЕНИЕТ МЕНЕДЖМЕНТІ | 236 |
| Қызметкерлерді ортаға қосу және оқыту | 237 |
| Қызметкер коммуникациясы және белсенділігі..... | 239 |
| Мәдениет, өнімділік менеджменті және марапат | 239 |
| ТҮЙІН | 241 |

8-ТАРАУ. МАРАПАТ МӘСЕЛЕСІ

| | |
|--|-----|
| КІРІСПЕ | 247 |
| МАРАПАТ ТҮРЛЕРІ | 248 |
| МАРАПАТ ЖӘНЕ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫ | 249 |

| | |
|--|------------|
| Құқықтық көзқарас | 249 |
| Экономикалық көзқарас | 249 |
| Марапат, әлеуметтік алмасу және психологиялық келісімшарт | 250 |
| Марапат және қызметкердің мінез-құлқы мен көзқарасы | 250 |
| Еңбек қатынастары көзқарасы | 251 |
| МАРАПАТ МЕНЕДЖМЕНТІ | 251 |
| Сатылы интеграция және марапат | 252 |
| Марапат және көлденең үйлесім | 252 |
| МАРАПАТ КОНТЕКСТІ | 253 |
| Стратегиялық контекст | 253 |
| Нарық контексті | 254 |
| Саяси, экономикалық және құқықтық контекст | 254 |
| Еңбек нарығы контексті | 257 |
| МАРАПАТ ЖҮЙЕСІ | 257 |
| НЕГІЗГІ ЕҢБЕКАҚЫ | 259 |
| Негізгі жалақыны анықтау | 260 |
| ҮДЕМЕЛІ АҚЫ ТӨЛЕУ ЖҮЙЕСІ | 260 |
| ӨЗГЕРМЕЛІ НЕМЕСЕ ШАРТТЫ ЕҢБЕКАҚЫ | 262 |
| Өнімділікке байланысты еңбекақы | 264 |
| Біліктілік, білім және кәсіби білікке қарай еңбекақы төлеу | 264 |
| Жалпыұйымдық еңбекақы жүйесі | 265 |
| Ынталандыру марапатына қатысты мәселелер | 265 |
| ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРГЕ ЖАҒДАЙ ЖАСАУ ЖӘНЕ ҮСТЕМЕАҚЫ ТӨЛЕУ | 267 |
| ҚАРЖЫЛАЙ ЕМЕС МАРАПАТ | 268 |
| ЖИЫНТЫҚ МАРАПАТ | 270 |
| МАРАПАТ МЕНЕДЖМЕНТІ МӘСЕЛелЕРІ | 274 |
| ТҮЙІН | 276 |
| | |
| 9-ТАРАУ. АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ | |
| КІРІСПЕ | 281 |
| АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ ТҮСІНІГІ | 282 |
| Тренинг, оқыту мен дамыту | 283 |
| АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУТҰА ИНВЕСТИЦИЯ ҚАЖЕТТІГІ | 285 |
| HRD ҚЫЗМЕТІН ҚОЗҒАУШЫ КҮШТЕР | 288 |
| БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ ЖӘНЕ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ | 290 |
| Ұйым болып үйрену | 291 |
| ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRD | 294 |
| ЖҮЙЕЛІ ТРЕНИНГ МОДЕЛІ | 295 |
| Оқыту мен дамыту мақсаттарын бағалау | 296 |
| Оқыту мен дамыту шараларын жобалау | 298 |
| Оқыту мен дамыту шараларын іске асыру | 299 |
| Жаңа технология және HRD | 304 |
| Қайта қарау және бағалау | 307 |
| МЕНЕДЖМЕНТТІ ДАМУ | 309 |
| ҮЗДІКСІЗ КӘСІБИ ДАМУ | 311 |
| ТҮЙІН | 312 |
| | |
| 10-ТАРАУ. ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫ | |
| КІРІСПЕ | 317 |
| ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫНДАҒЫ БАҚЫЛАУ, БИЛІК ЖӘНЕ ӨКІЛЕТТІК | 318 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫ | 321 |
| ҰЛЫБРИТАНИЯ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫНДАҒЫ НЕГІЗГІ ҮРДІСТЕР | 323 |
| Кәсіподақтардың әлсіреуі | 324 |
| Ереуілдің азаюы | 327 |
| Кәсіподақ жандана ма? | 328 |
| Нон-юнионизмнің пайда болуы | 328 |
| ҚЫЗМЕТКЕР ДАУСЫ | 330 |
| ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ АТСАЛЫСУЫ ЖӘНЕ БЕЛСЕНДІЛІГІ | 335 |

| | |
|--|------------|
| Қызметкердің атсалысуы | 335 |
| Қызметкердің белсенділігі | 336 |
| ІС ЖҮЗІНДЕ ҚЫЗМЕТКЕР ДАУСЫНЫҢ ЕЛЕНУІ..... | 337 |
| Төмен бағыттылған коммуникация..... | 338 |
| Мәселені төменнен жоғары шешу | 338 |
| Өкіл арқылы қатысу | 339 |
| Қаржылай үлес | 345 |
| ТҮЙІН | 346 |
| ҮШІНШІ БӨЛІМ. ҚАЗІРГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ МӘСЕЛЕЛЕРІ | 350 |
| 11-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕҢДІК ЖӘНЕ ӘРАЛУАНДЫҚ | |
| КІРІСПЕ | 351 |
| ЕҢБЕК НАРЫҒЫНДАҒЫ ТЕҢСІЗДІК | 351 |
| Гендер | 352 |
| Мүгедектік | 353 |
| Этнос | 353 |
| ДИСКРИМИНАЦИЯ ФОРМАЛАРЫ..... | 355 |
| ДИСКРИМИНАЦИЯ САЛДАРЫ..... | 357 |
| ТЕҢСІЗДІКТІҢ САЯСИ ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚТЫҚ АСТАРЫ..... | 358 |
| Ұлыбританиядағы заңнама мәселелері..... | 362 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕҢДІК ЖӘНЕ ӘРАЛУАНДЫҚ | 363 |
| ТЕҢ МҮМКІНДІК БЕРУ ҰСТАНЫМЫ | 364 |
| Тең мүмкіндік беру/либерал ұстанымға сын..... | 368 |
| ӘРАЛУАНДЫҚ МЕНЕДЖМЕНТІ | 369 |
| Әралуандық менеджментінің бизнес-артықшылықтары | 370 |
| Іс жүзіндегі әралуандық мәселелері | 372 |
| Әралуандық менеджменті мәселелері | 373 |
| Контекст ықпалы..... | 375 |
| ТҮЙІН | 377 |
| 12-ТАРАУ. КАРЬЕРА МЕНЕДЖМЕНТІ | |
| КІРІСПЕ | 383 |
| «ДӘСТҮРЛІ» КАРЬЕРА..... | 384 |
| КАРЬЕРА ҰҒЫМЫН ҚАЙТА ҚАРАУ | 384 |
| КАРЬЕРА ФОРМАСЫНЫҢ ТҮРЛЕНУІ..... | 385 |
| КАРЬЕРА «ТОҚЫРАДЫ» МА? | 386 |
| ЖАҢА КАРЬЕРА ЖӘНЕ ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЕЛІСІМШАРТ | 389 |
| ДӘСТҮРЛІ КАРЬЕРА ШЫНЫМЕН ЖОҒАЛДЫ МА?..... | 390 |
| ЖЕКЕ ЖӘНЕ КӘСІБИ ДАМУ | 392 |
| Жеке карьераны дербес басқару маңызы..... | 392 |
| Жұмыспен қамту саласындағы «жаңа мәміле» салдары | 393 |
| ҰЙЫМДАР ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ | 395 |
| Карьера-менеджмент үлгілері..... | 398 |
| HRM ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ ШАРАЛАРЫ..... | 399 |
| ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ | 402 |
| Тиімді талант-менеджмент ерекшеліктері | 405 |
| Талант тарту, дамыту және ынталандыру | 406 |
| ІС ЖҮЗІНДЕГІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ | 407 |
| Карьера-менеджмент шараларын бағалау | 409 |
| ҰЙЫМДАҒЫ ӨЗГЕРІС ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ..... | 409 |
| РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҰСТАП ҚАЛУ МЫСАЛДАРЫ | 412 |
| КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ӘРАЛУАНДЫҚ | 414 |
| ТҮЙІН | 414 |
| 13-ТАРАУ. ЖҰМЫС ОРНЫНДАҒЫ КОНФЛИКТ | |
| КІРІСПЕ | 419 |
| ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫНДАҒЫ КОНФЛИКТ | 420 |

| | |
|---|-----|
| Жұмыс орнындағы конфликт себептері..... | 420 |
| Жұмыс орнындағы конфликт көріністері | 421 |
| Жұмыс орнындағы конфликт және оны шешудің қазіргі үлгілері | 422 |
| ҰЙЫМДЫҚ ЕРЕЖЕЛЕР мен ПРОЦЕДУРАЛАР | 423 |
| Жұмыс орнындағы процедуралар мен ережелердің маңызы | 425 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ ТӘРТІП | 427 |
| ТӘРТІПТІҢ САҚТАЛУЫ ЖӘНЕ БҰЗЫЛУЫ | 428 |
| Жұмыс орнында тәртіп сақтаудың озық практикасы | 430 |
| Тәртіп мәселелерін бейресми шешу..... | 430 |
| Ерсі, өрескел қылық және олардың ықтимал салдары | 432 |
| Жұмыстан әділ және әділетсіз шығару..... | 433 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ ШАЛАҒАЙЛЫҚ ТӘРТІП БҰЗУҒА ЖАТА МА? | 436 |
| ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ ЖҰМЫСТАН ТЫС ТӘРТІБІ мен МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫ | 437 |
| ҚЫЗМЕТКЕР ШАҒЫМЫН ҚАРАУ | 438 |
| Шағым беру тәртібі | 439 |
| ЖҰМЫС ОРНЫНДАҒЫ ӘЛІМЖЕТТІК және ХАРАССМЕНТ | 441 |
| ҰЖЫМДЫҚ ДАУЛАР | 444 |
| HR МАМАНДАРЫНЫҢ РӨЛІ | 447 |
| ЕҢБЕК ДАУЫНЫҢ СОТТА ҚАРАЛУЫ | 447 |
| ТҮЙІН | 448 |
| | |
| 14-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ЖҰМЫС ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕР ӘЛ-АУҚАТЫ | |
| КІРІСПЕ | 453 |
| ӘЛ-АУҚАТ ҰҒЫМЫН АНЫҚТАУ | 454 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ АБЫРОЙ | 456 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ ДЕНСАУЛЫҚ пен ҚАУІПСІЗДІК | 456 |
| ПСИХИКАЛЫҚ САУЛЫҚ және СТРЕСС | 459 |
| ДЕНСАУЛЫҚ НАШАРЛЫҒЫНЫҢ САЛДАРЫ | 461 |
| ҚЫЗМЕТКЕР ӘЛ-АУҚАТЫН ТИІМДІ БАСҚАРУ БИЗНЕС-КЕЙСІ | 463 |
| ҰЛЫБРИТАНИЯ ЗАҢДАРЫНЫҢ АЯСЫ | 466 |
| 1974 жылғы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік актісі | 466 |
| HASAWA жүктеген міндеттер | 467 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ ДЕНСАУЛЫҚ, ҚАУІПСІЗДІК және ӘЛ-АУҚАТТЫ РЕТТЕУ | 469 |
| Қызметкерлерді қолдау бағдарламалары | 470 |
| Еңбек гигиенасы | 472 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ ӘЛ-АУҚАТҚА КІМ ЖАУАПТЫ? | 473 |
| ЖҰМЫСТАҒЫ СТРЕСС | 474 |
| ЖҰМЫС-ӨМІР БАЛАНСЫ | 475 |
| ТҮЙІН | 478 |
| | |
| 15-ТАРАУ. HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ҚАЗІРГІ ҮРДІСТЕР және КЕЛЕШЕК ҚИЫНДЫҚТАР | |
| КІРІСПЕ | 485 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ДАМУЫ | 486 |
| ӨЗГЕРІС пен ҚИЫНДЫҚТЫ БАСҚАРУ | 487 |
| ЖАҢА ТЕХНОЛОГИЯ, ЖҰМЫС және HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 490 |
| БІЛІМ МЕНЕДЖМЕНТІ және HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 492 |
| Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару | 496 |
| Білім менеджменті мәселелері | 500 |
| АУТСОРСИНГ, ҚЫЗМЕТ БӨЛІСУ ЖӘНЕ ҮШІНШІ ТАРАП ҚЫЗМЕТІНЕ ЖҮГІНУ | 502 |
| Аутсорсинг мәселелері | 505 |
| HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ЖАҢА ТЕХНОЛОГИЯЛАР | 506 |
| Электрондық HR (e-HR) және HRMS | 507 |
| Электрондық HR енгізу мәселелері..... | 509 |
| ТҮЙІН | 511 |
| | |
| ГЛОССАРИЙ | 519 |

АЛҒЫ СӨЗ

Атауы айтып тұрғандай, оқулық ұйымдағы адамдарды басқаруға кіріспе немесе қазіргі уақытта кеңінен танымал болған адам ресурстарын басқару (HR-менеджмент) тақырыбына арналған. Ол шынайы өмірдегі HR-менеджмент функциясының мақсат-міндеттерін сипаттап, жапсарлас академиялық зерттеулерде жүріп жататын пікірталас пен келіспеушіліктерді практикаға бағыттайды. Оқулық оқырмандарға HR-менеджмент теориясы мен практикасына сыни тұрғыдан қарау арқылы ұйымдық өнімділікті арттыруға мүмкіндік беріп қана қоймай, жеке тұлғалардың жұмыстағы әл-ауқатын жақсартуға, әдетте қол жеткізу қиынға соғатын оң нәтиже көрсетуіне септігін тигізеді.

HR-менеджменттің әмбебап модельдері HR практикасында нақты тұжырымдамалар енгізу арқылы қызметкерлердің ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге қосатын үлесін барынша арттыруға мүмкіндік беретін құрал ұсынады. Алайда нарықтағы, **еңбек нарығындағы** және экономикадағы соңғы өзгерістер менеджерлерден адам ресурстарын ұзақмерзімді стратегиялық жағдайда емес, қысқа мерзімде пайда табу үшін тиімді пайдаланып қалуды талап етеді. Басқаша айтқанда, HR-менеджмент риторикасы мен теориясы қызметкерлерге стратегиялық инвестиция салуға ерекше мән бергенімен, іс жүзінде қызметкерлерге көрсетілетін қамқорлық олардың адалдығы мен мотивациясын арттыратыны күмән туғызады. Дегенмен бұл еңбек ұйымының өз жұмыс күшін басқаруда қолданатын алуан түрлі тәсілдерін ескере отырып, қызметкерлерді басқару ісіне стратегиялық тұрғыдан келу, яғни қызметкерлердің этикалық саулығын сақтауды басты қағида етіп алу арқылы басқаруды дұрыс жобалап, жүзеге асыру кәсіпорынның қысқа- және ұзақмерзімді табысқа жетуіне ықпал етеді деп тұжырымдайды. Алайда осы тұжырымды ұстанып, практикада жүзеге асыру оңай емес.

Оқулық түрлі академиялық бағытта білім алып жатқан студенттерге, соның ішінде HR-менеджмент, жалпы бизнес және басқару мамандығында немесе бұл саламен тікелей байланысы жоқ (инженерлік немесе гуманитарлық ғылымдар сияқты) мамандықтарда оқитындарға арналған. Оқулықтың негізгі тақырыбы – адамдарды басқару – HR мамандарының ғана емес, ұйымдастыру ісіне қатысы бар барлық тұлғалардың да қызығушылығын туғызады. Жалпы ұйымның адам ресурстарын басқару ісі әрдайым менеджерлер құзырында болғаны белгілі, бірақ HR-менеджменттегі соңғы өзгерістер командалар мен бөлімдер жұмысы бойынша лайн-менеджерлер мен супервайзерлерге жылдан-жылға көбірек жауапкершілік жүктеуде. Адамдарды басқару дағдылары, оның ішінде тиімді қарым-қатынас орнату, қызметкерлерді ынталандыру, дамыту және жұмысқа жұмылдыру ұйымдардың барлық деңгейде менеджерлерінен талап етілетін маңызды кәсіби білік жиынтығы ретінде қарастырылады. Болашақта менеджер болуды көздейтін немесе қазір басшы қызметін атқаратын тұлғалар HR-менеджмент практикалары мен процестері шын мәнінде қалай жұмыс істейтінін және

сол практикаға қатысты жорамалдарды, оларға байланысты туындайтын пікір-талас пен мәселелерді білуі қажет. Сондықтан бұл оқулықтың мақсаты – практикада қолданылатын HR-менеджмент жөніндегі «практикалық нұсқаулық» ұсыну емес, керісінше, заманға сай HRM практикасы мен мәселелерін кең ауқымды орта мен ұйым аясында қарастыру.

Оқулық құрылымы

Оқулықтың әр тарауында тақырыпқа сыни шолу жасалып, практикалық және теориялық тұрғыдан түсінік берілген. Оқулық үш бөлімнен тұрады.

Түрлі контекстегі HR-менеджмент

Бұл бөлімнің негізгі мақсаты – HR-менеджментті теориялық және орта тұрғысынан қарастыру. Бірінші тарау HR-менеджментті ұйымдық функция және академиялық пән ретінде сипаттап, оқулықта бастан-аяқ қайталанатын бірқатар маңызды тақырып, ұғымдармен таныстырады. 2-тарауда HRM мен жеке қызметкер арасындағы қарым-қатынас, құқықтық еңбек қатынасы, сондай-ақ HRM осы қатынастың құрамдас элементтерін қалай басқара алатыны талқыланады. Келесі үш тарауда HRM контекстінің «деңгейлері» – ұйымдық және стратегиялық контекст, еңбек нарығы контексті, сондай-ақ кең ауқымды ұлттық және халықаралық контекст сөз болады.

HRM практикасы

Бұл бөлімде HR-менеджменттің негізгі бес саласы назарға ұсынылады: адам ресурстарымен қамтамасыз ету; өнімділік менеджменті; марапат; оқыту мен дамыту және қызметкерлер қатынасы. Әр бөлім HR-менеджменттің нақты бір функционал саласының қазіргі практикасындағы сыни көзқарасты ұсынуға тырысады. Әр тарауда HR-менеджменттің дискрет саласы талқыланғанымен, ұйымдық саясат пен практикаға қатысты шешім қабылдауда олардың өзара байланысын қарастырудың маңызы қайта-қайта ескертіліп отырады.

HR-менеджменттегі заманауи мәселелер

Соңғы бөлімде HR-менеджменттегі бірқатар өзекті мәселе қарастырылған, олар: теңдік және әралуандық; карьералық өсу; жұмыс орнындағы келіспеушілік және қызметкер әл-ауқаты. Бұлар жаңа туған мәселелер емес, практика мен контекстегі қазіргі заманғы үрдістер басқару ережелерін өзгерткенін немесе инновациялық әрі сәтсіз тәжірибенің маңызды салаларын көрсетеді. Соңғы тарауда оқулықтың басқа бөлігінде талқыланған қазіргі заманғы HR-менеджменттегі бірқатар маңызды мәселесі, атап айтқанда, жаңа технологияларды қолдану, білімді басқару және HR аутсорсингі тақырыптары менеджмент үшін маңызды түйіткілді ойлар мен мүмкіндіктер ұсынатындықтан, сондай-ақ HR-менеджментке бағыт-бағдар көрсететіндіктен, қайта талқыланды.

АВТОР ЖӨНІНДЕ

НИК УИЛТОН – Батыс Англия университеті Бизнес және құқық факультетінің жұмыспен қамту және сыртқы атсалысу жөніндегі академиялық директоры. Ол – сондай-ақ HR-менеджменттің бас оқытушысы, Жоғары білім академиясының аға ғылыми қызметкері және CIPD дипломат мүшесі. Бұған қоса HR-менеджмент, HR-дамыту, жұмыспен қамту, әлеуметтану және халықаралық менеджмент бойынша дәріс оқиды. Бұл зерттеуінде Ник Уилтон түлектердің жоғары білім беру мен еңбек нарығы арасындағы қарым-қатынас пен карьераның өзгеру сипатына ерекше көңіл бөледі.

ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ БАСЫЛЫМҒА ПІКІР

Батыстың дамыған елдерінің мультиұлттық корпорациялары ХХ ғасырдың 80-жылдары кадрларды басқарудың орнына HR-менеджменттің әдіс-практикаларын қолдануға жаппай көше бастағаны баршаға мәлім. Оған қоса McKinsey компаниясының 1997 жылғы баяндамасындағы «ХХІ ғасырда талантты қызметкерлерді жұмысқа тарту және тиімді пайдалану үшін компаниялар арасында қызу текетірес басталады (The War for Talent)» деген мәлімдемеден кейін адами капиталды кадрларды басқарудағы сияқты құрал ретінде емес, компанияға пайда әкелетін ресурс ретінде қарастыратын HR-менеджменттің маңызы арта түсті. Соңғы онжылдықта сандық экономиканың дамуы арқасында жұмыс танымы өзгеріп, соңғы ғасырда қалыптасқан 09:00–18:00 арасындағы жұмыс тәртібінің орнын икемді жұмыс практикалары (Flexible Working Practices) баса бастады және бұл тренд уақыт өткен сайын басым болып келеді. Жаңа пайда болған жұмыс практикаларын тиімді меңгеруге кадрларды басқару әдіс-тәсілдерінің қауқары жете алмайтыны айдан анық. Сондықтан қазіргі таңда HR-менеджментті игеру, қолдана білу, ең маңыздысы жас мамандарға дұрыс түсіндіре білу – басқару саласында еңбек ететін академиялық қызметкерлердің басты міндеті деген пікірдемін. Осыған байланысты HR-менеджментті оңай және анық түрде түсіндіре алатын оқулықты қазақ тіліне аудару өте уақытылы және оң шешім.

Жаһанданудың кемеліне жеткен ХХІ ғасырдың екінші онжылдығында Батыс елдерден білім және ғылым жағынан тең болу мақсатымен ағылшын тіліндегі ғылыми әдебиетті қазақ тіліне аудару – өте үлкен және орасан маңызды әрекеттің бастауы. Әрі гуманитарлық саладағы ең жақсы кітапты таңдау мәселенің басы болса, ол кітаптың мағынасын және әдеби тілін жоғалтпай оқырмандарға жеткізу – кітап аударудың ең қиын тұстарының бірі. Қазірде менеджмент деп аталып кеткен басқару ғылымдары алуан түрлі салаларға бөлініп кетті. Стратегиялық менеджмент пен операциялық менеджменттен бастап инновациялық менеджмент пен халықаралық бизнеске дейінгі салаларды қамтитын менеджмент ғылымының ішінде «Рухани жаңғыру» бағдарламасы бойынша «Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық» жобасы аясында Ник Уилтонның «HR-менеджментке кіріспе» оқулығының ағылшын тілінен қазақ тіліне аударылуы – соңғы кездегі Қазақстанда адам ресурстарын жоғары деңгейде басқара білуге, жетілдіруге және оңтайлы қолдануға мән беріле бастауының бір белгісі деп ойлаймын.

Ғылыми оқулықты аударуда екі маңызды мәселе бар: біріншісі осы саладағы университет студенттерінің деңгейіне сәйкес келетін ең жақсы оқулықты таңдау, екіншісі оқулықтың мағынасы мен оқырманды өзіне тәнті ететін қасиетін жоғалтпау. Бірінші мәселе бойынша «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры HR-менеджмент саласындағы университет студенттеріне оңай және қызықты түрде түсіндіре алатын ең жақсы оқулықты таңдаған. Оқулық үш бөлімнен құралады. Бірінші бөлімде HR-менеджменттің теориясы туралы егжей-тегжейлі түсіндірілсе, екінші бөлімде HR-дың практикалық тұсы баяндалады, ал үшінші бөлімінде адами капиталды басқаруға заманауи көзқараспен қарай отырып, технологияларды бұл салада қалай қолдануға болатыны және келешекте қандай трендтер болуы мүмкін екені қарастырылады.

Оқулық ағылшын тілінен қазақ тіліне өте жоғары деңгейде аударылған. Ағылшын тіліндегі мағына қазақ тілінің байлығын қолдана отырып толық берілген, оқырманның көңіліне жақын әдеби тіл қолданылған. Кітаптағы түсініктемелер, кейстер, тұжырымдар, практикалық мысалдар, кестелер және әр тараудың соңындағы түйін, пысықтау сұрақтары мен пайдалы және қосымша онлайн оқу тізбелері оқушылардың тақырыпты жіті меңгеруіне көмекші болады.

Келешекте университет студенттері, сабақ беретін оқытушылар немесе HR-менеджментті үйренгісі келетін оқырман болсын – бәрі де кітаптың жеңілдігіне және мазмұны заманауи критерияларға сай екеніне тәнті болатынына сенімдімін.

Асылбек Нұрғабдешов
PhD, Нархоз университетінің зерттеуші профессоры
HR зерттеу орталығының директоры

ОҚУЛЫҚТЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ОНЛАЙН РЕСУРСТАРЫН ҚАЛАЙ ПАЙДАЛАНАМЫЗ?

HR-менеджментке кіріспе, үшінші басылым, SAGE Edge студенттер мен оқытушыларға арналған көптеген онлайн ресурс ұсынады. Сілтеме бойынша мынадай функцияларды қолдануға болады: <https://edge.sagepub.com/wilton3e>.



Студенттерге арналған

Оқу мақсаттары оқулықтың әр тарауында оқығаныңызды еске салып, қайта шолуға көмектеседі.

Іс-қимыл жоспары қай тарауда қай материалды қарастырып жатқаныңызды қадағалап отыру үшін әрі оқуды тиімді жоспарлау үшін қажет.

Глоссарий оқулықтағы терминдер жинақталған Flashcards емтихан кезінде HR-менеджмент терминологиясын дұрыс қолдана алуыңызға септігін тигізеді.

▶ **Автор видеосы** әр тараудың басында негізгі тақырыптарға кіріспе ретінде Ник Уилтонның видеосабақтары ұсынылады.

▶ **Видеосілтемелер** HR-менеджменттегі шынайы мысалдарды көрсетеді.



Интерактив тест сұрақтары әр тарау бойынша өз біліміңізді тексеруге мүмкіндік береді.



SAGE журналының таңдаулы тегін мақалалары әр тарауды толық меңгеру үшін ұсынылады.



Case-study қосымшалары біліміңізді бекітуге қажет мысалдар ұсынады.



Пайдалы веб-сілтемелер тақырыпты тереңірек түсінуге арналған ресурстарға бағыттайды.

Оқытушыларға арналған

Оқу-әдістемелік нұсқаулық қосымша кейс-стади мысалдарын, оқытушы ескертулерін және студент білімін бекітуге арналған жаттығуларды қамтиды.

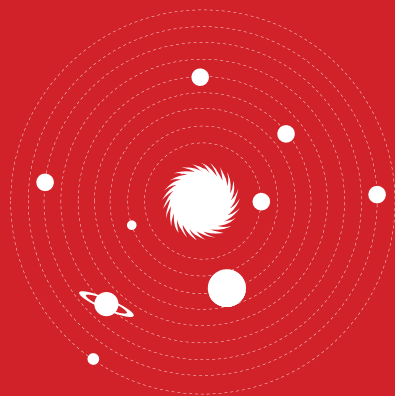
PowerPoint слайдтары әр тараудың суреттері мен кестелерін, оқыту мақсаттары мен негізгі түсініктерін көрсетеді.

Видеосілтемелер оқу барысында жүктеп алуға ыңғайлы етіп ұсынылған.

Оқытушының тест қоры үлгі жауаптарымен қатар, ұсынылған бағалау сұрақтары кешені.

Бірінші бөлім

ТҮРЛІ КОНТЕКСТЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ



Оқулықтың бірінші бөлімін құрайтын бес тараудың мақсаты екіұшты. Біріншіден, тараулар қазіргі HR-менеджментті дұрыс түсіну үшін көптеген маңызды тұжырымдама, теория мен модельдер ұсынады. Екіншіден, ол адамдарды басқаруды кең ауқымды әлеуметтік, саяси және экономикалық жағынан қарастырып көреді. Қысқаша айтқанда, бұл тараулар HRM практикасы мен соған қатысты қарама-қайшылықтарды бағалау жолдарын ұсынады.

Ұйымдастыру – қызметтің көп аспектісі сияқты ұйымның өз қызметкерлерін басқару жолдары, мысалы, қызметкерлерді ынталандыру мен марапаттау, қажет жұмыс күші ретінде ілгері тартып, дамыту және компаниядағы конфликтілермен күресу секілді мәселелер, сөзсіз, орындалуы міндетті әрекет деп танылады. Дегенмен қазіргі жұмыс орнында адамдарды қалай басқару керегінің кең ауқымды теориялық конструкцияларына сүйеніп, өндірістік капитализм кезеңінен бері дамып кеткен елдерде адамдарды қалай ынталандыруға болатынын түсіндіріп көргісі келеді. Сондықтан осы теорияларды түсіну және оларды HRM практикасында қолдану компаниялар іс-әрекеті мен олардың себептерін саралау кезінде, қызметкерлерге ықпал еткен әдістердің ұйымға да әсер ететінін ұғу барысында аса маңызды. Сонымен қатар, алғы сөзде айтылғандай, кітапта HR-менеджменттің қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасындағы жұмыс практикасы, жұмысқа орналасу, қарым-қатынас мәселелері қарастырылады. Аталған мәселелерді түсіну – фирмалардың HRM практикасын, қызметкерлердің жұмыс өнімділігін арттыру, сол арқылы жалпы ұйым тиімділігін көтеру барысында қолдану үшін өте маңызды. Бұл тараулар осы қарым-қатынастарды талқылап, адамдар арақатынасындағы күрделілік оларды басқарғанда қаншалық қиындық тудыратынын ашып көрсетеді.

Бөлімнің әр тарауының атқаратын өз рөлі бар. Бірінші тарау HR-менеджментті ұйымдық функция және академиялық пән

ретінде қарастырып, HRM практикасындағы маңызды тақырыптар, тұжырымдамалар және кейінгі жылдардағы талдаулармен таныстырады. Екінші тарауда HR-менеджмент пен жеке жұмысшы арасындағы қарым-қатынас және HR-менеджмент осы қатынастың құрамдас бөліктерін қалай басқаратынын талқыланады. Сондай-ақ HRM зерттеулері мен практикасының басты мәселесі – HR-менеджменттің бизнестегі құндылығын арттыруға негіз болатын қызметкер тарту және психологиялық келісімшарт сияқты кейбір маңызды тұжырымдамаларды ұсынады. Келесі үш тарауда HR-менеджменттің ішкі және сыртқы контекст «деңгейі» қарастырылады. 3-тарауда HR-менеджменттің ұйымдық және стратегиялық контексті сөз болады, яғни ұйымның адамдарды басқаруда қолданатын тиімді әдістері, сондай-ақ HR-менеджменттің ұйымдық өнімділікке қалай әсер ететіні туралы пікірталастар сараланады. 4-тарауда HR-менеджменттің еңбек нарығындағы контексті қарастырылады, атап айтқанда, жұмыс күшіне деген ұсыныс пен сұранысқа әсер ететін негізгі трендтер, сондай-ақ жұмысты ұйымдастыру барысында фирмалар өзгерістерге қалай жауап беретіні талқыланады. 5-тарау негізгі тақырып ретінде HRM практикасы бейтарап қалыптаспайтынын, ол құқықтық, саяси, әлеуметтік және экономикалық ортада дамитынын ашып көрсетеді. Жаһандану процесінде контекстінде қарастырылған осы тарау HR-менеджмент қалай өзгертетінін, басқару практикасын қалыптастыратын факторлар және халықаралық деңгейде жұмыс істейтін компанияларға тән проблемаларды анықтауды көздейді.

Осы секция соңында оқырман HR-менеджменттің түрлі анықтамасына, оның кейінгі жылдардағы дамуына байланысты туындаған қарама-қайшылықтары, ұйымның жетістікке жетуінде атқаратын рөлі, сондай-ақ қазіргі ұйымдарда адамдарды басқаруды теориялық және орта контекстінде қарастыруға баға беруі қажет.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

ТАРАУ МАҚСАТЫ



HR-МЕНЕДЖ-
МЕНТТІҢ
БАЛАМА
МӘНДЕРІ

- HR-менеджмент анықтамаларын ұсыну
- «HR-менеджмент» термині кең қолданыла бастауының себептерін көрсету
- HR-менеджменттің «жоғары міндеттеме» нұсқасына сипаттама беру
- HR функцияларының өзгеруін және HR-менеджменттегі лайн-менеджерлер рөлінің артқанын сипаттау
- HR-менеджментке қатысты этикалық пікірталастармен таныстыру
- Шағын және орта кәсіпорындардағы HRM практикасының әралуандығын сипаттау

КІРІСПЕ

Адам ресурстарын басқару (HR-менеджмент немесе HRM) – қызметкерлерді жалдау, іріктеу, жұмыс дизайнын жасау, қызметкерлерді оқыту және дамыту, бағалау, марапаттау, бағыттау, ынталандыру мен бақылауға қатысты барлық ұйымдастыру қызметін сипаттағанда жиі қолданылады. Басқаша айтқанда, HR-менеджмент жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынасты философия, саясат, процедура және практика негіздеріне сілтеме жасай отырып басқарады. Бұл тараудың мақсаты – HR-менеджмент деп аталатын басқару қызметінің кең ауқымын ұсыну, терминдерімен байланысты балама мәндері мен олардың қазіргі ұйымдар үшін маңызын саралау. Тарауда соңғы 20–30 жылда адамдарды басқару әкімшілік, операциялық функциядан ұйымдық өміршеңдік пен тұрақты бәсекелік қабілетке негіз болатын басқару деңгейіне дейін қалай дамығаны сипатталған. Сондай-ақ ол оқу құралының өн бойында қайталанатын қазіргі HR-менеджменттің негізгі мәселелерін, атап айтқанда, адамдарды басқарумен байланысты этика мәселелері мен олардың халықаралық ерекшеліктерін қамтитын бірнеше тақырып ұсынады.

HR-менеджмент басқару қызметінің бірқатар дискрет, бірақ жапсарлас салаларын қамтиды. Оқулықтың екінші бөлімі HR-менеджменттің жұмыс күшін басқарудағы бес негізгі функциясына арналады:

1. *Адам ресурстары* – бизнестің қазіргі және кейінгі қажетін адам ресурстарын жоспарлау, жинақтау, **іріктеу**, индукция, талант-менеджмент, орын басуды жоспарлау және **еңбек қатынастарын** тоқтату (соның ішінде зейнетке шығу мен қысқарту) сияқты іс-шаралар арқылы оңтайлы қызметкерлермен қамтамасыз ету.
2. *Өнімділікті басқару* – жеке және командалық **өнімділікті** басқару және қызметкерлердің ұйым мақсаттарына жетуіне үлес қосуы, мысалы, мақсат қою, өнімділікті арттыру, дамыту немесе **бағалау** арқылы.
3. *Марапатты басқару* – жеке және ұжымдық, қаржылай және қаржылай емес **марапатты** қамтитын сыйақы мен төлем жүйелерін жобалау және енгізу, соның ішінде қызметкерлерге берілетін **үстемеақы**, жеңілдіктер мен зейнетақы.
4. *Адам ресурстарын дамыту* – жеке, командалық және ұйымдық даму талаптарын анықтау, **оқыту** мен **дамыту** интервенцияларын жобалау, енгізу және бағалау.
5. *Еңбек қатынастары* – ұйымдық шешім қабылдауда **қызметкерлер даусын**, коммуникациясы мен қызметкердің атсалысуын басқару, кәсіподақ қатынастарын басқару (соның ішінде өндірістік іс-қимылдар және еңбек жағдайы бойынша **ұжымдық саудаласу** жүргізу), қызметкерлердің әл-ауқатын, шағымдары мен тәртібін басқару.

HR-менеджмент қарауына кіретін басқа да міндеттер мен іс-шараларға жұмыс күшін басқару, денсаулық пен қауіпсіздік, қызметкерлер әл-ауқаты, теңдік және **эралуандық менеджменті** жатады. Сонымен қатар HR-менеджмент өзгерістерді басқару және жұмыс беруші брендингі сияқты ауқымды стратегиялық және операциялық басқару іс-шараларына жиі атсалысады. Осы салалардың кейбірінде HRM мамандары негізгі және жетекші рөл атқарады, сондай-ақ оларда бизнестің басқа бағыттарында менеджерлерді қолдау үшін кеңес беру мүмкіндігі бар. Мәселен, бос жұмыс орындарын толтыру кезінде HR мамандары ірі ұйымдардағы жұмыс сипаты мен жарнамасын әзірлеуге, заңдық сәйкестікті қамтамасыз етуге (мысалы, **тең мүмкіндік беру** заңына сәйкес) және қызметкерлерді іріктеу процесіне көмектеседі немесе кеңес береді. HR мамандары компанияның барлық HR процестеріне жауапты болуы немесе ірі ұйымдарда бір немесе одан да көп нақты, мысалы, марапаттау, оқыту немесе эралуандық сынды салаларға мамандануы мүмкін. HR-менеджмент тек тағайындалған кадр бөлімдерінің немесе мамандардың функциясымен шектеліп қалмайды, сонымен бірге әріптестерді басқаруға жауапты бизнестің барлық салаларындағы менеджерлер атқаратын қызметті де қамтиды.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ТҮРЛІ АНЫҚТАМАЛАРЫ

«Адам ресурстарын басқару» термині әдетте мынадай екі бағытта қолданылады:

- Адамдарды басқарудың кез келген тәсіліне сипаттама беретін Боксалл мен Перселл (2003: 1) анықтамасын қарастырайық: «HR-менеджмент компаниядағы еңбек қатынастарын басқаруға қатысты барлық нәрсені қамтиды». Басқаша айтқанда, бұл заманауи «қолшатыр» термині мекемелерде адамдарды басқарумен байланысты іс-әрекеттерді көрсетеді.

- Қызметкерлердің ұйымдық өнімділікке үлес қосуы мен ұйымның қызметкерлеріне міндеттеме беру (кейде **жоғары міндеттемелі HRM** деп аталады) қабілеті арқылы дәстүрлі **кадрларды басқару** практикасынан өзгешеленетін кезең адамдарды басқарудың айрықша тәсілдерін сипаттайды (осы тарауда әрі қарай қарастырамыз). HR-менеджменттің осындай тәсілдері басқаруды, теориялық тұрғыдан ең болмағанда ұйымның тиімділігін арттыру жолдарын көрсетеді, сонымен қатар қызметкерлерді жұмыспен қамту деңгейін арттырады («өзара пайда» көзқарасы). Сторидің айтуынша (2007: 7), бұл – адамдарды басқарудағы айрықша тәсіл. Прайс HR-менеджментке: «Бизнес табысының тұрақты болуында адам ресурстарының маңызы зор деген нанымға сүйенетін адамдарды басқару философиясы. Ұйым нақты анықталған мақсаттарына жету үшін өз адамдарының жасампаздығы мен шеберлігіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдалану арқылы өзінің бәсекеге қабілетін арттыра алады. HR-менеджмент мақсаты – қабілетті, икемді және сенімді адамдарды тарту, олардың жұмысын басқару, марапаттау және негізгі біліктерін дамыту» деген анықтама береді (2007: 32).

Бұл оқулық адам ресурстарын басқарудың барлық аспектілеріне және тәсілдеріне сілтеме жасай отырып, HR-менеджментке қатысты кең ауқымды, жан-жақты көзқарастарды қарастырады, сондықтан «еңбекті басқарудың жоғары деңгейлі үлгісімен немесе нақты бір идеологиямен, басқару стилімен» байланысты емес (Boxall and Purcell, 2003: 1). Себебі HR-менеджменттің айрықша моделіне ерекше назар аудару арқылы, шындығында, ұйымдардың көбі еңбекті басқарудың мұндай күрделі үлгісін ұстанбайтыны ескерілмей қалады (Wason, 2003). Оқулықтың мақсаты – ұйымдар адамдарды басқаруда қолданатын тәсілдердің кең ауқымын қарастыру. Сонымен, Прайс анықтамасына сәйкес, HR-менеджмент басқару стилінің кең ауқымы мен оларға қатысты практикаларды жоққа шығармастан, қалыптастыру *aleuetei* бар басқару қызметінің бір саласы болып шығады.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ПАЙДА БОЛУЫ

Оқулықта HR-менеджменттің қазіргі компаниялар үшін маңызы түрлі жолдармен түсіндірілгеніне қарамастан, оның нақты мәнін тереңірек аша түсудің маңызы зор, себебі бұл «адам ресурстарын басқару» термині неге және қалай кеңінен қолданыс тапқанын анықтауға көмектеседі. «Кадрларды басқару» термині бастапқыда басқару қызметін білдіру үшін қолданылды, негізінде, бұл – жұмыс күшін басқарумен (мысалы, еңбекақы және келісімшарт мәселелері бойынша) айналысатын, оқытуды, заңды сақтауды қамтамасыз ететін (мысалы, денсаулық және қауіпсіздік саласы бойынша) және компаниялар мен **кәсіподақтар** арасындағы ұжымдық **өндірістік қатынастарды** басқаратын жеке департамент.

Көп фирмада кадрларды басқару дәстүрлі түрде ұйымдық және стратегиялық шешімдердің перифериясындағы қолдаушы функция ретінде қалыптасты, оның операциялық мәртебесі салыстырмалы түрде төмен дәрежеде еді (Redman and Wilkinson, 2006). Алайда 80-жылдардың ортасында адамдарды басқарудың инновациялық формалары стратегиялық амбицияларға жол ашты (Storey, 2007). Соңғы отыз жылда адамдарды басқару біртіндеп өзгеріп келеді, бірқатар фирмаларда HR-менеджменттің бөлектенгеніне, сондай-ақ әкімшілік функция болып саналатынына қарамастан, көп фирма үшін оның өткен жылдарға қарағанда бүгінде алатын орны

әлдеқайда кең Торрингтон және басқалары (2008): «Адамдарды басқару практикасында революция болғаннан гөрі HR-менеджменттің пайда болуы анағұрлым тиімді практиканың дамуына жол ашты», – деп топшылайды. Сол сияқты, Уотсон да HR-менеджментке төмендегідей сипаттама береді:

Қазіргі жағдайға тән жаңа немесе жақында пайда болған басқарушы немесе академиялық «сән» – жаңа немесе жаңашыл өнертабыс емес. Бұл – еңбек міндеттерін атқаратын кез келген қоғамдық кәсіпорынға жауапты адамдардың, әсіресе болашақта өміршең әлеуметтік-экономикалық бірлік ретінде осы кәсіпорын үшін алаңдаушылық білдіргенде дұрыс шешімін табуға тиіс мағыналы түсінік (2009: 8–9).

Басқаша айтқанда, HR-менеджмент – әлеуметтік топтағы жұмыс тапсырмаларын бөлу әрекетінің соңғы көрінісі және осы топтың әр мүшесін жеке білімін, мінез-құлқын және мүмкіндіктерін барынша тиімді пайдалануға ынталандыру және мәжбүрлеу. Ленгник-Холлдың айтуынша, «HR-менеджменттің стратегиялық тәсілдері жөніндегі әдебиеттің басым бөлігі соңғы 30 жылда жазылғанымен, ол 1920 жылдарға дейін-ақ Америкада прогрессив жұмыс берушілердің «ортақ мүдде [жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы] ынтымақтастық пен адам ресурстарына жұмсалатын инвестициялар арқылы» бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу жолдарын қарастыруынан» бастау алған (Lengnick-Hall et al., 2009: 64). HRM практикасы дамуының тарихи перспективаларын 2-тарауда қарастырамыз.

1.1-қосымшада Сторидің HRM үлгісі көрсетілген, ол «адамдар» заманауи компанияның негізгі стратегиялық активі болуы мүмкін екенін және олардың өнімділігін қалай арттыруға болатынына қатысты негізгі тәсілдерді айқындайтын әлеуетке баса назар аударады.

Сиссон (1990) HR-менеджмент ұғымының маңызды төрт аспектіден тұратынын атап көрсетеді: HR саясатын бизнес-жоспарлаумен кіріктіру; кадрлық мәселелер жауапкершілігін кадрларға жауапты мамандардан алып, **лайн-менеджерлерге** жүктеу; менеджмент-кәсіподақ қатынастарындағы **коллективизмді** менеджмент-қызметкер қатынасындағы **индивидуализмге** алмастыру және қызметкерлер міндеттемесіне ерекше назар аудару. Осы екі тұжырым да Гест (1987) жұмысына сәйкес келеді, ол HR-менеджменттің негізгі төрт элементін ұсынды: қызметкерлер міндеттемесі; жұмыс күші икемділігі; сапасы (талап етілетін жұмысшы атрибуттары мен олардың орындалуы бойынша); HRM саясатының және практикасының стратегиялық интеграциясы.

Мұндай үлгілер жиынтығы HR-менеджменттің адамдарды басқарудағы бірқатар негізгі ерекшеліктерін көрсетеді. Біріншіден, HR-менеджмент HR мамандарының қамқорлығын ғана емес, **лайн-менеджерлердің** де, **бас менеджерлердің** де жеке өнімділікті барынша арттыру үшін оңтайлы саясат жүргізіп, практиканы ойдағыдай дамытуын талап етеді. Екіншіден, қызметкерлер ережелерге бағынуға қарағанда, ұйым мақсаттарына қол жеткізуді көздегенде тиімдірек жұмыс істейді және бұл қызметкерлер мен компания арасындағы қажеттіліктерді сәйкестендіру арқылы және мәдениетті басқарудағы ұйымдастырушылық құндылықтарды интернационалдау арқылы жүзеге асады. Үшіншіден, іріктеу, дамыту мен марапаттау салалары сияқты, HR практикасы мен саясаты компанияның жалпы **стратегиясымен** және өзара бір-бірімен кірігуі керек.



АДАМДАРДЫ
БАСҚАРУ

1.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

HR-менеджмент моделі

Сенімдер мен болжамдар

- Адам ресурстары бәсекеде артықшылық береді
- Мақсат ережелерге сай болып қана қоймауға тиіс, сонымен қатар қызметкердің адалдығы да болуы керек
- Сондықтан қызметкерлерді мұқият іріктеу және әрі қарай дамыту көзделуі керек

Стратегиялық қасиеттері

- Жоғарыда аталған факторларға сәйкес, HR шешімдерінің стратегиялық маңызы болуы керек
- Топ-менеджмент атсалысуға тиіс
- HR саясаты бизнес-стратегиямен кіріктірілуі керек

Менеджерлердің маңызды рөлі

- HR практикасы бизнестің негізгі қызметі үшін өте маңызды болғандықтан,

оны кадр мамандарына ғана тапсырған жөн

- Лайн-менеджерлер HR саясатын насихаттаушы ретінде де, жүргізушілер ретінде де маңызды
- Менеджерлердің өздерін басқаруға көбірек көңіл бөлінеді

Негізгі тетіктер

- Басқару мәдениеті басқару процедуралары мен жүйелеріне қарағанда маңызды
- Іріктеу, қарым-қатынас, тренинг марапаты және даму бойынша кешенді шаралар
- Қайта құрылымдау және жұмысты қайта құру жауапкершілікті күшейтіп, құқықтар мен мүмкіндіктерді арттырады

Дереккөз: Cengage Ltd from Storey (ed.) (2007); Human Resource Management: A Critical Text (3rd edn) London: Thomson, Figure 1.1, p. 9.

Осы соңғы пікірге қатысты Колдуэлл (2002) HR-менеджментпен байланысты «жетік» кадр саясаты HR-менеджменттің дамуын басып озғанын, бірақ оның маңызы бір-бірімен интеграцияланған және бір-бірін күшейтетін кадр саясаты мен практикаларын насихаттауда жатқанын айтады. Қысқаша айтқанда, HR-менеджмент тура мағынасында мыналарды қамтамасыз етеді:

- HRM философиясы, саясаты мен практикасы кең ауқымды ұйымдық стратегияға қолдау көрсетеді;
- ұйым осы стратегияны іске асыру үшін іріктеу мен рекрутмент, бағалау, дамыту және карьералық өсудің қажет әдістерін қолдану арқылы қызметкердің тиісті деңгейіне қол жеткізеді;
- лайн-менеджерлер HRM саясаты мен практикасын жүзеге асыруға міндеттеледі;
- жұмыспен қамту жүйесі өзгермелі ұйым жағдайына оңтайлы бейімделуді қамтамасыз етуде жеткілікті деңгейде икемді болады.

Қазіргі кезде адамдарға бәсекелік артықшылықты иеленуші ретінде қарау стратегиялық мақсаттарға жету жолында адам ресурстарына үлкен сенім артатын, сондай-ақ өзін жұмыс істеуге ниетті ұйым немесе «бренд» ретінде таныстыратын әртүрлі өндіріс салаларындағы компаниялардың корпоративтік әдебиетінде де кездеседі. 1.2-қосымшада осындай корпоративтік тұжырымдар топтамасы көрсетілген.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТИҢ ҚАТАҢ ЖӘНЕ ЖҰМСАҚ ТҮРЛЕРІ

Жоғары міндеттемелі немесе өнімділігі жоғары HR-менеджмент, айтылып өткендей, көбінесе адамдарды басқарудағы «адам» элементімен және «жұмсақ HR-менеджмент» ұғымына бағдарланған басқару практикасымен байланыстырылады (Guest, 1987). **Жұмсақ HR-менеджмент адам капиталын** дамытуға және инвестициялауға, қызметкерлер ниеттестігін қалыптастыруға, жақсы төленетін және қанағаттанарлық жұмыспен қамтамасыз етуге баса назар аударады. Бұл әдіс ұйымдық шешім қабылдаудағы **қызметкерлердің атсалысуы мен белсенділігі**, жұмысшы өкілеттіктері, ынтымақтастық пен **командалық жұмысқа** және барлық топтың мүддесі тең бағаланатын мүдделі тарап ұстанымы арқылы дамиды, жұмыс беруші мен қызметкердің өзара

1.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

HRM риторикасы және ұйымның табысты болуындағы адамдардың маңызы

Nissan: «Қуат іштен шығады»

«Nissan-ның әр қызметкеріне таныс қарапайым осы бір сөздің жаны бар. Кез келген компания адамдарымен ғана күшті. Компаниялар өнім өндірмейді, қызмет көрсетпейді, мәселе шешпейді; мұның бәрінен істейтін – адамдар».

Virgin Atlantic: «Virgin Atlantic-ті құрайтын адамдар – Virgin Atlantic-ті жасайды»

«Бұл – өз қызметкерлерін сөз жүзінде ғана бірінші орынға қойып, ең басты құндылығымыз деп санайтын компания емес. Қызметкерлері барын салып, тәуекелге бел бумағанда, ұшқыр ойын пайдаланып, даналық танытпағанда компанияның өмір сүруі екіталай еді».

Sainsbury's: «Жұмыс істеуге таптырмас орын»

«Біздің табысты болуымыз – клиенттерімізге күнделікті қызмет көрсететін 161 мың әріптесіміздің жұмысының нәтижесі. Ынталы әріптестер – біздің табысқа жетуіміздің кепілі, сондықтан қолдан келгенше қызметкерлердің үздік болуына мүмкіндік береміз».

Shangri-La Hotels: «Сіз Шангри-Ласыз ба?»

«Біз бір отбасымыз. Бәрімізге тиесілі ортақ нәрсе – басқаларға көрсететін шынайы қамқорлығымыз бен құрметіміз. Shangri-La-да жұмыс істеу үшін үміткердің бойында ерекше қасиеттер болуы қажет. Ол бәрін егжей-тегжейлі білетін және жүзеге асыра алатын адам болуға тиіс. Жақсылықты жүзеге асыруға жаны құмар адам болуы керек».

Walmart: «Бизнесіміздің маңызды компоненттерінің бірі – сіз сияқты адамдар»

«Бизнесіміздің жүрегі – қызметкерлеріміз, бас-аяғы 2,2 миллион адамды құрайды. Біздің адамдар өзгеріс әкеледі, олардың еңбексүйгіштігі мен өз міндеттерін орындауы – бүгінгі жағдайымыздың көрсеткіші. Қызметкерлеріміз клиенттеріміздің ақшасын үнемдеу үшін күн сайын тиімді әрі жаңа тәсілдер қолданып, еңбектеніп жатыр».

Lego: «Табысқа бірге жетеміз»

«LEGO People Promise бизнес-стратегиясын жүзеге асырып, компанияның ұзақмерзімді табыстылығына қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Адамдар нәліктен ұйым үшін барын салып жұмыс істеуі керек екенін анықтайды, қызметкердің «келісім» «беруі» мен «алуының» себебін түсіндіреді және қызметкерлерді басқарудың жалпыға ортақ бағытын көрсетеді».

сеніміне сүйенетін қатынастарға оң әсерін тигізеді. HR-менеджменттің бұл моделінде ұйымның және жеке тұлғаның түрлі қажеттілігін анықтап, қарастырған ұйым плюралист деп танылады. Бұл әдіс «бірлескен HR-менеджмент» деп те аталады (Gooderham et al., 1999). HR-менеджментке балама көзқарас еңбек менеджментіндегі «ресурс» элементіне ерекше назар аударады. Бұл «қатаң» (Guest, 1987) немесе «есепке негізделген» (Gooderham et al., 1999) тәсіл жұмыс күшін іскерлік мақсаттарға жету жолында құрал ретінде пайдалануға ден қояды. Бұл модель ұйымдар мен жеке тұлғалардың қажеті мен мүддесі сай келгенде құқықтық еңбек қатынасын унитарист ретінде қарастырады. **Қатаң HR-менеджмент** көбінесе қарқынды жұмыс, төмен жалақы, жұмыспен қамту мен қызметкер адалдығының төмен деңгейі сияқты эксплуатациялық практикамен байланысты. Дегенмен ұйымдар HR-менеджменттің «жұмсақ» практикасын шебер пайдалана алатындықтан, оның қатаң және жұмсақ түрлерінің еш айырмашылығы жоқ.

Жұмсақ және қатаң HR-менеджмент арасындағы айырмашылық адамдарды басқарудағы **этика** мәселелерін көтереді және бизнес мақсаттары мен қажеттіліктері оның жұмыс күші қажеттіліктерінен қаншалық басым түсетінін қарастырады. HR-менеджменттегі этика мәселесі осы оқулықтың басты тақырыбы және басқа бөлімдерде жұмыспен қамту икемділігі мен марапаттау жүйелері сияқты HRM қызметінің нақты элементтерін қамтитын этикалық мәселелер қарастырылады. 1.3-қосымшада HR-менеджмент және кең ауқымды бизнес пен менеджменттің маңызды салаларына қатысты кіріспе талқылау ұсынылады.

HRM ПРАКТИКАСЫНЫҢ ҮЛГІЛЕРІ

Жоғарыда айтылғандай, оқулықта берілген HRM анықтамасы «жоғары міндеттемеге» қарағанда әлдеқайда ауқымдырақ. Себебі көп қызметкер үшін адамдарды «күн тәртібіндегі басты мәселе» және жоғары бағаланатын ұйымдық актив ретінде қарастыру олардың күнделікті өміріндегі шындыққа сәйкес келмеуі мүмкін. «Ұйым қызметкерлер өз ісіне «білек сыбана» кірісуі үшін және соның есебінен нәтижелілікті арттыруы үшін оларға дұрыс тәрбие беруі керек» деген жоғары міндеттемелі риторика көптеген фирмалар ұстанатын HRM практикасына сәйкес келе бермейді.

Көп фирма кадр бөлімдерінің атауын HR бөлімі деп ауыстырғанымен, бұл – «жаңа ыдысқа құйылған ескі шарап» іспетті: функциясын түбегейлі қайта жаңартудың орнына, атауын ғана ауыстырады (Legge, 1995a). Сторидің (2007) пікірінше, HR-менеджментпен байланысты жеке практикаларды қабылдауға қатысты ауқымды дәлелдер бар болғанымен, бұл практиканың кең ауқымды интеграциясы туралы дәлел аз. Ұлыбританиядағы HRM практикасына жүргізілген зерттеу HR-менеджменттің стратегиялық рөлі мен функциялары әлі де шектеулі екенін көрсетті. Мысалы, 2004 жылы «Жұмыс орнындағы қызметкер қатынастарын зерттеу» (WERS) нәтижелері бойынша (Kersley et al., 2006) фирмалар HR-менеджменттің стратегиялық ұстанымын қабылдағанын айтса да, бұл HR-менеджменттің негізгі практикаларын «беталды» қолдану аясынан әрі аспады, ал ол практикалар не бір-бірімен, не жалпылама **адам ресурстары стратегиясымен** интеграцияланбаған. 2011 жылы WERS жүргізген (van Wanrooy et al., 2013) кезекті сауалнама нәтижесінде қызметкерлерді дамыту,



1.3-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Адамдарды «ресурс» ретінде қарастыруға бола ма?

Аккерс (2006) 80-жылдары HR-менеджменттің пайда болуы Ұлыбритания менеджменттерінің елдегі еңбек қатынастарын мемлекеттік және одақтық реттеу игере алмай жатқанын ескере отырып, қызметкерлеріне қамқорлық көрсетуіне мүмкіндік берді деп пайымдайды. HR-менеджмент, негізінде, адам ресурстарының маңызын және оның жеке және ұйым қажеттіліктерін біріктірудегі рөлін, қызметкерлердің «әлеуметтік әділдікке» (теңдік пен әділдік) және бизнес-императивтерге деген ұмтылысына баса назар аударады. Шынында да, HR-менеджмент жөнінде көптеген талқылаулар өнімділігі жоғары HRM практикалары қызметкерлер үшін жақсы екенін және «менеджерлер – қызметкерлер мен жұмыс берушілердің пайдасына шығатын HRM практикаларын әзірлеуге және іске асыруға жауапты құқықтық еңбек қатынасының басты қатысушылары» екенін көрсетеді (Janssens and Steyaert, 2009: 145). Алайда зерттеулер іс жүзінде «өзара пайда» тұжырымы едәуір басқаша екенінен хабар береді (Legge, 1995a). Дәлелдер әсіресе кәсіподақтар болмаған жағдайда HRM практикасын шектеп қолдану – ортақ пайдаға әкелуі мүмкін екенін көрсетеді және Ұлыбританиядағы еңбек менеджментінің негізгі бағыты – шығынды азайту және қысқамерзімді болғандықтан, бұл жұмысшыларға деген нашар көзқарастың пайда болуына әкеліп соғады деп топшылайды.

Тіпті жоғары міндеттемелі HRM практикасы болғанның өзінде құқықтық еңбек қатынасының моделіне сүйенетін этикалық түсінік бар. HRM теориясының негізінде бизнес-қажеттіліктер адами пайымнан үстем болуы керек және жұмысшылардың қажетін өтеу осы екеуінің конвергенциясына байланысты деген ұғым қалыптасқан. Бұл стратегиялық шешімдерді қабылдауда маңызды орын алатын бизнес-қажетті-

ліктерді қызметкер әл-ауқатынан жоғары қоюға мәжбүр болатын HR мамандарының өзгермелі рөлінен айқын көрінеді. Шынында «адам ресурстары» терминін қызметкерлерді қолдау құралы мен нәтижесі деп емес, жалғыз құрал мағынасында қолдануға болады (Crane and Matten, 2006). Басқаша айтқанда, қызметкерлерге этикалық қолдауға лайық ұйымдық мүдделі тараптар деп емес, өндіріс факторы деп қарауға болады. Инксонның (2008) айтуынша, жұмыс істейтін адамдарға қарата «адам ресурстары» деген стандартталған термин қолданғанда, тіпті оны метафора ретінде айтқанның өзінде, менеджерлер мен қызметкерлер өзін белсенді агент емес, пассив тауар ретінде қабылдап, соған сәйкес әрекет ететін болады.

Әйтсе де жұмысшыларды «этикалық» тұрғыда қолдау үшін, мысалы, қызметкердің адалдығы, келісімі және тиімділігіне оң әсері болуы үшін бизнес-кейс әзірленеді. Дегенмен көп адам бизнес-мүдде қызметкерлердің этикалық қарым-қатынасына кепіл бола алады деген идеяны орынсыз деп біледі, себебі бизнес-қажеттіліктер қызметкерлермен жақсы қарым-қатынасты, сөзсіз, өзгертеді. HRM теориясы мен практикасының бір бөлігіндегі ортақ мүдде мен өзара тиімділікке қатысты унитаристік болжамдар да күмән туғызады (Boselie et al., 2009). Ұйымдар – барлық мүдделі тараптардың пайдасына шешім қабылдайтын үйлесімді «отбасы» деген идея, бизнес-қажеттіліктердің басымдығын есепке алсақ, мәселе тудырады. Менеджерлер қажеттіліктері әртүрлі көптеген мүдделі топтардың жағдайын түсінгенде ғана қызметкерлердің әл-ауқаты бірінші кезектегі мәселе ретінде қарастырылады.

Тіпті қызметкерлер құрамын «жұмсақ» басқаруды дұрыс жолға қойған фирмалардың өзінде басшылықтың ұйым мәдениетін манипуляциялап, фирма құндылықтарын өнімділікті арттыру құралы ретінде қызметкерлерге таңуға ұмтылатын басқарушылық әрекеттерден

қайшылық туып жатады. Бұл келеңсіздіктің негізінде жоғары басшылар мен басқарушы кеңесшілер саналы түрде жасаған «бренд құндылықтарымен» тығыз қарым-қатынастағы қызметкерлердің қаншалықты «ерікті құл» ретінде әрекет ететіні жатыр (Storey, 2007: 5) Абботт (2015) тіпті HR-менеджмент қызметкерлердің белгілі бір ұйым мәдениетіне сай болуын және басқарушы билікті қабылдауын көздегенде демократияға қарағанда саяси тоталитаризм практикасымен тығыз байланысты болатынын мәлімдейді.

XXI ғасырдағы еңбек ұйымдарының өзекті мәселелерінің бірі – этика және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік. Сондықтан да HR-менеджменттегі этика мәселесі осы оқулықтың негізгі өзегі сана-

лады, сонымен қатар әр тарауда басқару практикасы мен жұмыс орнындағы адамдардың этикалық қарым-қатынасы мәселелері қарастырылады.

Сұрақтар

1. Бизнес-кәсіпорындардың заңнамада талап етілгеннен басқа, қызметкерлердің этикалық қарым-қатынасын сақтаудағы рөлі қандай?
2. HRM саясатын жобалауда этика түсінігін қалыптастыру үшін «бизнес-кейсті» қалай негіздейсіз?
3. Осы бизнес-кейске сыни көзқарасыңыз қандай?

жұмысқа қанағаттану немесе қызметкер әралуандығына қатысты ресми стратегиялық жоспар қабылдаған фирмалардың көп нәрсе өзгерте алмағаны, тек рекрутментке стратегиялық тәсіл қолданатын фирмалар үлесі ғана аздап ұлғайғаны анықталды.

Сонымен, мәліметтерге қарасақ, ұйымдардың көбі HR-менеджменттің стратегиялық тәсілдерін жүйелі түрде қолдану ұйымның еңбек өнімділігі мен рентабельдігін арттырады деген нанымды дәлелдерге қарамастан, озық тәжірибесі бар HRM практикасын жартылай не оның кейбір бөлігін ғана қолданады. Ұйым жұмысының өнімділігіне адамдардың ықпалы бар екенін мойындасақ, онда зерттеушілердің (мысалы, Guest and Baron, 2000; Guest and Conway, 2004; CIPD, 2015a) қызметкерлер мәселесі толыққанды қарастырылмаған деуінің жаны бар. Сонымен Гест, Стори және Сиссон сипаттаған HR-менеджменттің интеграцияланған үлгілері көптеген ұйымдардағы шынайы жұмыс орнын емес, тек ұмтылысты, сонымен қатар Ұлыбритания жұмыс берушілері мен үкіметі үшін маңызды бәсекеге қабілеттің өзекті мәселелерін көрсетеді (1.4-қосымша).

Британ компаниялары HR-менеджментті қаншалықты қабылдағанын талқылау үшін қосымша түсіндірме қажет. 1980 жылдары HR-менеджменттің пайда болуымен бірге туындаған наразылық айтулы мультиұлттық корпорациялардағы күрделі HR саясаты мен практикасының көрінісі болатын, ал кейінгі HRM әдебиеттері үлкен ұйымдардағы адамдарды басқару практикасын дамытуға баса назар аударды. Дегенмен шағын және орта кәсіпорындардағы HR-менеджментті түсіну керек. Шағын және орта кәсіпорындар Еуропа экономикасы үшін аса маңызды, себебі олар компаниялардың қарқынды дамуына үлес қосады, сондай-ақ жоғары білікті қызметкерлердің жұмыспен қамтылуына мүмкіндік береді (Stewart and Knowles, 2000). Осыған қарамастан, Касселл және басқалары (2002) шағын және орта кәсіпорындағы HRM практикасы зерттеулері кемшін екенін және менеджмент әдебиетіндегі шағын және орта кәсіпорындар ірі фирмалар практикасынан үйренуі керек деген тұжырымдарын алға тартады. 1.5-қосымшада шағын және орта бизнестегі адамдарды басқаруға қатысты жиі айтылатын жорамалдар мен олардың шынайылығын анықтауға арналған зерттеулер талқыланады.



Қосымша онлайн оқу. Ұсынылған мақалада Ұлыбританиядағы электрондық коммерциямен айналысатын шағын және орта фирмалар қолданған басқарудың тың әрі инновациялық тәсілдері HR-менеджмент тұрғысынан қарастырылды. Авторлардың ойынша, үстем ұстаным радикал «жаңа» инновациялар мен адамдарды басқарудың орнықты «ескі» әдістері арасында жатыр.

Dietz, G., van der Wiele, T., van Iwaarden, J. and Brosseau, J. (2006) HRM inside UK e-commerce firms: Innovations in the 'new' economy and continuities with the 'old', *International Small Business Journal*, 24 (5): 443–70.

1.4-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

HR-менеджмент және «нәтижелілік мәселесі»

CIPD (2015a) Ұлыбританияның алдында тұрған нәтижелілік мәселесін шешумен айналысатын зерттеулер туралы баяндады. Соңғы жылдары жұмыспен қамту деңгейінің көтерілуі Ұлыбритания экономикасының жалпы нәтижелілігі басқа дамыған елдермен салыстырғанда бірқалыпты өспегенін көрсетеді. Бұл жұмыспен қамтылу деңгейінің көтерілуінен бизнес те, Ұлыбритания экономикасы да пайда көрмейтінін білдіреді, демек, Ұлыбритания қызметкерлері үшін еңбекақы өсімі төмен болып қала берген. Басқаша айтқанда, кәсіпорындар өз өнімдері мен қызметіне деген сұранысқа орай, қызметкерлер санын көбейтсе де, алардың жұмыс нәтижелілігін арттыра алмаған.

Бұл мәселенің негізінде Ұлыбританияның жұмыспен қамту және дағдылар жөніндегі комиссиясы (UKCES, 2015) жұмыс орнындағы нәтижеліліктің «қара жәшігі» деп мынаны атайды: бұл мәселе жұмыс берушілердің дағдылы жұмысшылар мен құралдарды тұтынушылар бағалайтын өнім мен қызметке қалай айналдыратынын туып отыр. CIPD адамдарды басқару мен практикалар барлық экономикалық мүдделі тараптарға – үкімет, жұмыс берушілер және қызметкерлерге пайда әкелетін осы жасырын және іске аспаған нәтижелілік мәселесін шеше алатынын айтады. Атап айтқанда, институт жұмыс берушілер мен үкіметті қызметкерлерді дамытуға бағытталған бірлескен жұмыс пен жұмыс күшін дамытуға инвестиция құюға ынталандыратын және қызметкерлердің сенімі мен жұмысқа атсалысуын қамтамасыз ететін бастамаларды қабылдауға, қолдауға үндейді. Басқаша айтқанда, CIPD осы тараудың басында сипатталған

HR-менеджменттің «озық практика» үлгісін жақтайды, бұл «жұмыс күші мен жұмысты ұйымдастыру арқылы құндылықты арттыруға бағытталады, яғни адамдардың «ақылды», нәтижелі жұмыс істеуі үшін басқару және дамыту тәсілдеріне басқаша қарауды қажет етеді» (People Management, 2015b). Сонымен қатар CIPD жұмыс күші нәтижелілігіне тек жұмыс беруші мен қызметкер қам жемеуге тиіс, экономикалық және әлеуметтік өркендеу үшін үкіметтің рөлі де маңызды деп санайды. CIPD бас экономисі Марк Битонның пікірінше:

«Іс алға басып, адамдардан мейлінше көп қайтарым алу үшін кәсіптік және қосымша білімді қаржыландыруға, шағын бизнесті қолдауға қатысты қабылдаған шешімдеріміз қаншалық маңызды болса, көлікке, инфрақұрылымға және технологияға бөлінетін инвестициялар да болашақта өркендеуіміз үшін соншалық маңызды, сондықтан үкімет пен бизнес бұларға айрықша көңіл бөлуі керек» (People Management, 2015b).

Компаниялар өз қызметкерлеріне инвестиция салудан көретін ықтимал пайдаға қарамастан, ондай мүмкіндіктерге күмәнмен қарайды, немесе жұмыс күшінің нәтижелілігінен көретін пайдаға көз жұма қарап, еңбекақыны төмен деңгейде ұстап тұру секілді басқа тиімді жол іздейді. CIPD зерттеуі көрсеткендей, кәсіпорындардың тек 41%-ы нәтижелілікті арттыруды басымдық деп есептейді, ал үштен бір бөлігі оны тіпті есепке де алмайды.

Дереккөз: CIPD (2015a) Productivity: Getting the Best Out of People, London: CIPD; UKCES (2015) Growth through People: Evidence and Analysis, London: UKCES.

1.5-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Шағын және орта бизнестегі HR-менеджмент

Дундон және басқалары (1999) кішігірім компаниялардағы құқықтық еңбек қатынасы бойынша түсінік берушілердің көбі екі қарама-қайшы көзқарастың бірін қабылдауға бейім екенін айтады. Біріншісі «кішкентайы – әдемі» деп аталады, онда шағын және орта кәсіпорындар жоғары HR-менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы бейресми, кооперативтік және үйлесімді қарым-қатынас арқылы сипатталды деп санайды (Goodman et al., 1998). Сондықтан шағын компаниялар конфликт аздығымен, бейресми қарым-қатынастармен ерекшеленеді, оларда кәсіподақ секілді қызметкерлердің ұжымдық өкілдігіне қажеттілік болмайды. Мұндай компаниялар «адамдарды басқару мәселелеріне айтарлықтай назар аудармайды және оларды басқару бойынша түрленген практикалары аз», соған қарамастан, қызметкерлерінің ауызбірлігі мықты, басшылық пен қызметкерлер арасында да жақсы қарым-қатынас қалыптасады (Goodman et al., 1998: 548).

Екінші көзқарас үйлесімді қарым-қатынас шағын фирмалардағы эксплуатациялық практикалардың бетпердесі деп есептеп, оны «Түнерген үй» (*Bleak House*) деп атап (Sisson, 1993: 207), олардың қызметкерлерді басқару әдістерін «сұрқия», «жаман» (Guest and Hoque, 1994: 3) деп сипаттайды. Рейни (1989) мұндай ұйымдарда еңбек жағдайы нашар, авторитарлық басқару, қауіпсіздік деңгейі төмен және бизнесті дөңгелетуге қызметкерлер аз тартылады деп сипаттайды. Бұл «қара құрдым» ұйымдар (Guest and Conway, 1999) (қызметкерлерді басқаруда ресми тұлғалар не ұжымдық құрылымдарға айтарлықтай ықпалы жоқ фирмаларды сипаттау үшін қолданылған термин) – көбінесе жекеменшік кішігірім мекемелер, атап айтқанда, қонақүй мен қоғамдық

тамақтану секторларынан тұрады (Guest and Conway, 1999). Уилкинсон (1999): «Шағын компанияларда ашық конфликт болмағанымен, қызметкерлердің наразылығы ұжымдық іс-қимылдардан емес, жеке қызметкердің жұмысқа шықпауы, тұрақтамауы сияқты іс-әрекеттерінен байқалады», – дейді.

Дегенмен осы екі қарама-қайшы көзқарастың біріне негізделген шағын және орта кәсіпорындардың HRM практикасына сүйенген тұжырымдардың қай-қайсысы да тым қарабайыр болса керек. Уилкинсонның (1999; Ram, 1991: 601) айтуынша, шағын және орта кәсіпорындардың жұмыс орны қатынастары «үйлесімді, автократиялық емес, күрделі, бейресми және қарама-қайшылықты» болуы мүмкін. Шындығында, Касселл және басқалары (2002), шағын және орта кәсіпорын үлгілері арасынан айтарлықтай әралуандық байқаған (сондай-ақ Коути мен Слейд (2005) және Стори (1995) HRM практикаларын зерттеу барысында ірі фирмалар осындай практиканы қабылдағанымен, оларды шағын ұйымдарда жүзеге асыру көбірек нәтиже бергенін байқаған). Сондықтан шағын және орта кәсіпорындардың саны мен әралуандығын және HRM ұстанымдарының түрлі дәлелдерін ескерсек, оларды бір немесе бірнеше стереотипке сәйкес келеді және шағын компанияларды басқаруға бағытталған HR-менеджменттің қарапайым оңтайлы жолдары жоқ деп санауға болмайды, компанияның өсу қарқынына байланысты ең тиімді деген практиканың өзі де өзгеріп отырады деп болжау артық етпейді (Drummond and Stone, 2007; CIPD, 2015b). Алайда Веррейн және басқалары (2011) өнімділігі жақсы шағын фирмалар қызметкерлерге сенім ұялатып, әділ қарайтын, қызметкерлердің қатысуын және коммуникациясын күшейтетін еңбек пен басқарудың интеграцияланған кластерлерін қабылдайтын фирмалар екеніне дәлел келтіреді.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ҰЙЫМДЫҚ КОНТЕКСТІҢ ӨЗГЕРУІ

Аға менеджерлердің қызметкерлерге деген көзқарасының өзгеруі бәсекелік артықшылықтың дәстүрлі құралдарының (мысалы, технология немесе жабдық) ықпалын азайтып, жаңа құралдардың, негізінен, ұйымның бейімделуі мен инновацияларды жүзеге асыратын фирманың жұмыс күшінің маңызын арттырған сыртқы бизнес-ортасында болған кейінгі өзгерістермен байланысты болуы мүмкін (Pfeffer, 1994). Бұл – ұйымның жетістікке жетуі, ең алдымен, жұмыс күшінің жасампаздығына, дағдысы мен біліміне байланысты болатын ақпараттық және коммуникациялық технология (ICT), іскерлік кеңес беру және фармацевтика бағытындағы фирмалар үшін ап-айқын нәрсе. Сондықтан кадрларды басқарудан HR-менеджментке көшу – **жаһандану** және «постиндустриалдық қоғамның» немесе (Bell, 1973) **білім экономикасының** (Kinnie et al., 2006) пайда болуымен байланысты ақпараттық және коммуникациялық технологияның жылдам дамуына орай өркендеген капиталистік елдердегі кешенді өзгерістермен тұспа-тұс келуі заңды. Мұндай экономикада ұйымдық табысқа қол жеткізу қызметкерлер білімін коммерциялауға сүйенеді, сондықтан фирмалар қызметкерлер мүмкіндіктерін игеру мен дамытуды әбден жетілдірілген басқару құралдары арқылы жүзеге асырады (Davenport et al., 2006). Дегенмен бұл бәсеке қысымы, әсіресе жаһанданудың дамып келе жатқан үлгілері мен Бразилия, Үндістан, Қытай және Ресей сияқты жаңа экономикалық державалардың пайда болуы менеджерлерді шығынды азайтуға мәжбүрледі, сөйтіп, бұл, өз кезегінде, еңбек тиімділігін арттырды. HR-менеджменттің еңбек нарығы контекстіндегі жетістіктерін – 4-тарауда, ал жаһандану үлгілерін 5-тарауда қарастырамыз. 15-тарауда **білім менеджменті** мәселесі және HRM қызметкерлерінің білімін бәсекелік артықшылық көзі ретінде дамытуға және алмастыруға қалай көмектесетінін саралаймыз.

Құқықтық еңбек қатынасын басқарудағы коллективизмнен индивидуализмге өту – контекстік өзгерісті білдіреді. Соңғы отыз жылда Ұлыбританияда әсіресе жеке секторда еңбекақы мен еңбек жағдайы негізіндегі кәсіподаққа мүшелік, өкілдік және ұжымдық саудаласу айтарлықтай қысқарды. Бұл үрдіске кәсіподаққа қатысты саяси көзқарасты өзгерту, жаһандық бәсекені арттыру, өз мүддесін көтеруге деген әлеуметтік көзқарастың өзгеруі, экономикалық қайта құрылымдау (әсіресе өндірістен қызмет көрсетуші экономикаға жеделдетіп көшу) және кәсіподақ қызметіне үлкен шектеулер қойған заңнама себеп болды. HR-менеджменттің өзін де жұмыс орнындағы коллективизмнің төмендеуінің себебі мен салдары ретінде қарастыруға болады. Кәсіподақ билігі мен ықпалын төмендету шешім қабылдау процесіндегі **басқарушылық айрықша құзыретін** күшейтетін кеңістік ашты және АҚШ менеджментіне байланысты кәсіподаққа қарсы стратегиялар қабылдау кәсіподақ мүшелерін одан әрі маргиналдау немесе алмастыру тетігі ретінде пайдаланылды. Осындай өзгерістерден компания басшылығы қызметкерлер үшін анағұрлым икемді, дараланған шараларды жүзеге асыруға керемет мүмкіндік көрді. Мысалы, соңғы жылдары жекелеген **өнімділікке байланысты еңбекақы** (PRP) мен өнімділік көрсеткіштерінің, **қызметкерлер коммуникациясының** репрезентатив емес әдістерінің және карьераны дамытуға жеке жауапкершіліктің артқаны байқалады. Сөйтіп, HR-менеджменттің жеке практикасы ұйымдардың еңбек қатынастарын өзгертуге деген ұмтылысын ішінара көрсетеді, бұл оның икемді болуына, қызметкер-

лердің ортақ мүддесін білдіретін жұмыс күшінің және механизмдерінің өзгеруіне алып келеді. Толығырақ 10-тарауда талқылаймыз.

Жоғары міндеттемелі немесе өнімділігі жоғары HRM ұғымы бастапқыда АҚШ-та, кейін Ұлыбританияда қалыптасқан мәдени контекстегі бірқатар жорамалдарға сүйенеді. Жаһандану үлгілері мен **трансұлттық корпорациялардың** ауқымы мен көлемінің өсуін ескере отырып, HR-менеджментке қатысты нақты идеялар мен практикалар әмбебап болмайтынын мойындау керек. 1.6-қосымшада осы оқулықтың басты тақырыбы саналатын халықаралық контекстегі HRM тақырыбына кіріспе ұсынылады. 5-тарауда мәдениеттің адамдарды басқаруға ықпалы талқыланады.

1.6-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

HR-менеджмент және ұлттық айырмашылық

HR-менеджмент деп аталатын адамдарды басқару тәсілдері қызметкерлерді ұйымның қосымша құндылық көзіне айналдыратын құқықтық еңбек қатынасы мен тәсілдер қолданатын батыстық көзқарасты қамтиды. Негізінен, HRM тұжырымы мен шындығының басым бөлігі АҚШ-та пайда болған, Гест (1990) HR-менеджментті «америкалық арманның көрінісіне» баласа, Гудерхэм мен Брюстер (2003: 16) Еуропада (әсіресе Ұлыбританиядағы) HR-менеджмент ықпалының артуын «*қызметкерлерді басқаруды америкаландыру*» деп санайды. Прайстың (2007) пікірінше, XX ғасыр бойы және XXI ғасырда да америкалық корпорациялар әлемдік саудада басымдыққа ие болғандықтан, Солтүстік Американың бизнес-әдістері мен идеологиясы Батыс Еуропа елдерінде, әсіресе Ұлыбританияда, одан соң басқа елдерде кеңінен насихатталып, қабылданғаны – таңғаларлық жайт емес.

Оқулықтағы пікірталастың көбі батыстық көзқарасты білдіргенімен, әр тарау HRM практикасының әр елдегі өзгешелігімен таныстырады. Атап айтқанда, адамдарды басқару практикасын дамытатын әлеуметтік, мәдени және институттық контексте қызметкерлер қалай жұмысқа

орналасатынын, басқарылатынын және марапатталатынын сипаттайды. Мысалы, АҚШ-та адамдарды басқару әдістері қызметкерлердің мотивациясын арттыруға баса назар аударып, психологиялық негізді басшылыққа алады. Бұл жеке тұлғаға көңіл аударуға, марапаттау жүйесі және жұмыс дизайнымен манипуляциялау арқылы қызметкерлердің қажеттіліктерін талдауға мүмкіндік береді және, өз кезегінде, америкалық мәдени құндылық саналатын индивидуализм мен өзін-өзі анықтауды көрсетеді. Ал (құрлықтық) Еуропадағы адамдарды басқару әлеуметтанудан бастау алып, ұжымдық жұмыс күшіне көбірек назар аударып, ұйымдарды кең ауқымды экономикалық және саяси контекстегі әлеуметтік жүйелер деп түсінуге алып келді. Сондықтан жеке қызметкердің жұмыс берушімен қарым-қатынасына назар аударудан бұрын, үкіметтің, кәсіподақтардың және басшылықтың арасындағы ұжымдық еңбек қатынасына үлкен алаңдаушылық бар. Басқару қызметі өндірістік демократия мен жұмыс күшінің ынтымақтастығын және теңсіздікке аз төзімділікті бейнелейтін мәдени құндылықтарды білдіретін құқықтық еңбек қатынасын бірлесе реттеуді басты нысана етіп алады (Schneider and Barsoux, 2008).

Глиноу және басқалардың (2002) айтуынша, құқықтық еңбек қатынасын

басқаруға қатысты әртүрлі көзқарастардың болуымен қатар, HRM функциясының мәртебесі ұйымдардың орташа көлемі, жекеменшік түрлері, елде кадр қызметі болуы мен биліктің компания ішінде өмір сүру үрдісіне байланысты әр елде әртүрлі. Мысалы, Ұлыбританиядағы фирмаішілік билік қызметкерлер қаншалық дәрежеде инвестиция немесе шығын ретінде қарастырылатынына және соған орай HR менеджерлеріне жасалатын стратегиялық ықпалға себеп болатын қаржы функциясымен бірге жүреді.

Өнімділігі жоғары HR-менеджмент аясында «талап етілетін» лайн-менеджерлерге жүктелетін HR міндеті деңгейі де әр елде әрқалай (Lucas and Curtis, 2006). Мысалы, Ларсен және Брюс-

тер (2003) Ұлыбритания мен Ирландиядағы лайн-менеджерлер деволуциясы басқа ЕО елдерімен, әсіресе Дания және Финляндиямен салыстырғанда төмен екенін айтады. Елдегі деволуция дәрежесі – ұйымдар әрекет ететін институттық құрылымдарды көрсетеді, мысалы, жұмыс берушіге лайн-менеджерлерден гөрі HR-мамандар қабылдаған шешімдер қаншалық қажет екенін айқындайтын жұмыспен қамту заңнамасының күрделілігі. Дегенмен, мысалы, Кулик пен Байнбридждің (2006) (Австралияда) және Меснер Андолек пен Стебенің (2005) жуырда жүргізген (Еуропаның 20 елінде) зерттеулері халықаралық аренада дамып келе жатқан үлкен деволуция үрдісін атап өтті.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қызметкерлердің де, менеджерлердің де көзқарастары талқыланып, HR практикалары, мүмкіндіктері және ұйымдастырушылық көрсеткіштері арасындағы қарым-қатынас зерттеледі. Бұл шағын компанияларға тән кадрлық мәселелерді түсінуге ғана емес, қызметкерлер құрамы мен өнімділік арасындағы қарым-қатынастарды талқылауға да мүмкіндік береді.

Verreynne, M.-L., Parker, P. and Wilson, M. (2011) Employment systems in small firms: A multilevel analysis, *International Small Business Journal*, 31 (4): 405–31.

HR ФУНКЦИЯСЫНЫҢ ӨЗГЕРУІ

1980 жылдардан бері қарай жоғары міндеттемелі HRM ұстанымымен бірге, HR-менеджерлер мен мамандардың рөлі де дами бастады. HR мамандығының қызметкерлер өнімділігін жақсарту үшін жауапкершілігі артып, елеулі трансформациядан өтті; бұл «миссия» кадрлар функциясының дәстүрлі сыртқы мәртебесіне сай келмейді. Фирманың тұрақты бәсекелік артықшылығына жағдай жасай алатын HR-менеджменттің алға шығуына орай, кейбір ұйымдардың HR функциясы операциялық мәселелерге баса назар аударып, стратегиялық бағдарға ауысты (Francis and Keegan, 2006).

Стэнтон мен Куверт HR функциясын кең ауқымды, орталықтандырылған үш функционал аймаққа бөлуге болады деп санайды:

1. **Әкімшілік.** HR мамандары ұйымның **рекрутмент** және жұмыстан шығару сияқты кадрлық қызметке қатысты реттеуші құрылымдарға (соның ішінде ұйымдастыру саясаты мен еңбек құқығы туралы заңдар) сай болуын қамтамасыз етеді.

2. *Қаржы.* HR мамандары ұйымның ақшалай марапат пен айрықша құқықты пайдалануын зерттейді, ұсынады және басқарады.
3. *Өнімділік.* HR мамандары қызметкерлерге «адам капиталына» қол жеткізу (мысалы, тренинг, **өнімділік менеджменті**, талант-менеджмент) ерекше құндылық өндіруге мүмкіндік беретін ұйымдас-тыру саясаты мен практикасын дамытады, енгізеді және қолдайды.



HR-менеджменттің стратегиялық мәселелерге баса назар аударуы осы үш қызметтің соңғысының маңызына ден қойып, HR-менеджменттің инновациялық жобалау, бағалау саясаты мен практикасын енгізу арқылы ұйым мақсаттарына жетуге қосқан үлесін атап өтеді. Аға практиктерге жүргізілген зерттеу (CIPD, 2003a) нәтижесі «HR-менеджмент ұйымдық стратегиялық шешім қабылдаудың едәуір маңызды аспектіне айналып келе жатыр» деген пікірді пысықтай түседі. Зерттеу нәтижесі бойынша, респонденттердің шамамен үш ширегі HR-практиктердің аға әріптестеріне әсері соңғы жылдары арта түскенін мәлімдеген. Сондай-ақ респонденттердің 70%-ы олардың бас директоры бизнес нәтижелеріне қол жеткізуде HR саласы маңызды рөл атқаратынына сенетінін айтқан. *The Accenture High-Performance Workforce Study 2006* былай деп хабарлайды:

Жылдар бойы HR жетекшілері жалпы бағыт пен бизнес миссиясының басты атқарушылары арасынан табылу үшін «қатардан орын сұрап» келді... Зерттеу нәтижелеріне сүйенсек, HR жетекшілері дегеніне жетті. Сауалнамаға қатысқан компаниялардың басым көбінде HR менеджері бизнестегі стратегиялық серіктес болып саналады және көп компанияда ол тікелей бас директорға немесе жалпы кәсіпорынның басшысына есеп береді (Accenture, 2006: 1).

HR-менеджменттің ұйымдағы өсіп келе жатқан ықпалы HR-әдіскерлердің өзгеріп жатқан рөлінен байқалады және HR-әдіскерлердің әкімшілік рөлінен бөлек, жалпы бизнестің табысты болуына сыни тұрғыдан үлес қосуын, адам құнын арттыратын тиімді механизмдер әзірлеуін талап етуде. Басқаша айтқанда, HR бөлімі «*бизнестегі бизнес*» ретінде жұмыс істеуі керек (Ulrich et al., 2008). HR мамандары өз кәсіби білімі мен дағдыларын үнемі жетілдіруге және корпоративтік стратегиялық шешім қабылдауға ықпалын арттыру үшін бизнес-процестерді терең түсінуі қажет. Ұйымдағы HRM рөліне қатысты бұл көзқарас 1.1-қосымшадағы тұжырымдармен сәйкес келеді және HR функциясының күрделілігін көрсетіп, қазіргі уақыттағы адамдар мен процеске байланысты іс-әрекеттерді стратегиялық және операциялық функцияларды үйлестірумен айналысады.

Ульрих пен Брокбанк (2005) HR мамандарының өзгеріп жатқан бизнес-контексте бағдар ұстай алуы үшін, яғни қазіргі тиімділігін болашаққа дайындығымен үйлестіре алуы үшін атқаруы керек бес түрлі рөлді атайды (1.1-кесте).

Бұл рөл HRM практиктерін ұйымдағы барлық **мүдделі тараптардың** мүддесін қиыстыруға, қызметкерлердің әл-ауқаты мен даму қажеттіліктерін және сеньор-менеджерлердің стратегиялық міндеттерін өтеуге, лайн-менеджерлерге қолдау көрсетуге және корпоративтік басқарудың сыртқы талаптарға сәйкестігін қамтамасыз етуге үндейді. Осылайша, HR маманының рөлі көпфункционал болады, ол компанияның стратегиялық бағытының фасилитаторы ретінде де, жетекшісі

1.1-КЕСТЕ. HR рөлдерінің типологиясы

| | |
|--------------------------------|---|
| Стратегиялық әріптес | Өзгеріс агенті, бизнес-сарапшы, стратегиялық HR-жоспарлаушы, және ұйымдастыру «білімін» меңгеруші рөлдерін иемдену |
| Функционал сарапшы | Әкімшілік тиімділікке және HR саясаты мен қызметін дамытуға ерекше назар аудару |
| Қызметкер адвокаты | Ұйымның қазіргі жұмыс күшінің қажеттіліктерін ескеру |
| Адам капиталын дамытушы | Қызметкерлерді алдағы сынақтарға дайындау |
| Жетекші | HR функциясының жетекшілігін бизнестің басқа бағыттарымен қатар алып жүру, сондай-ақ алдыңғы төрт рөлде нәтижелі болу |

Дереккөз: Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005) *The HR-Value Proposition*, Boston MA: Harvard Business School Press.

ретінде де жұмыс істейді. Алайда Ульрих пен Брокбанк типологиясындағы «барлық мүдделі тарап қажеттіліктері HR функциясы арқылы теңестіріле алады» деген болжам сынға ұшырады, оның үстіне дәлелдер компанияның стратегиялық және қаржылық императивтері қызметкерлердің әл-ауқатына алаңдаудан басым түсіп отырғанын көрсетеді. Леггенің (1978, 1995b) пікірінше, HR функциясы қызметкерлер мүддесін қорғайды деп отырғанда, «менеджменттің» бір бөлігі болатындықтан, фундаментал «рөлдің көпмәнділігіне» тап болады. CIPD (2003a) HR мамандарының қызметкерлер адвокаты сияқты операциялық рөлдермен емес, Ульрих типологиясының стратегиялық аспектілерімен айналысуға ұмтылатынын анықтады. Дегенмен сол сауалнама қызмет рөлдері HR практиктерінің жұмысында әлі де үстем екенін, HR-менеджменттің қысқамерзімді, күнделікті императивтері ұзақмерзімді ескертулерді ығыстыра беретінін көрсетті.

Ульрих типологиясының негізінде бизнес-серіктестік ұғымы жатыр. CIPD (2004: 6) бизнестегі серіктестік «бизнес-стратегияны орындауда, тұтынушылардың қажетін өтеуде және құндылықтарды жеткізуде бәсекеге қабілетті чемпион» болуға итермелейді дейді. **Бизнес-серіктестер** – стратегияға әсер ету және стратегияны іске асыруға мүмкіндік беру үшін әдетте белгілі бір бизнес бөліміне енетін бизнес жетекшілерімен немесе лайн-менеджерлермен тығыз жұмыс істейтін HR мамандары. CIPD (2015c) пайымдауынша, бизнес-серіктестердің рөлі ұйымдық аспектіге, секторға, бизнес басымдықтарына және мәдениетке байланысты ұйымдар арасында қатты өзгешеленеді, бірақ HR бизнес-серіктестері араласуы мүмкін қызметтер құрамына мыналар кіреді:

- ұйым және қызметкерлер әлеуетін құру;
- ұзақмерзімді ресурс пен талант-менеджментті жоспарлау;
- адамдарды басқару практикасын өзгертуге бағытталған бизнес-идеяларды пайдалану;
- адамдарға ұйымның өзгеруіне қатысты кеңес беру, ұсыныс айту;
- компанияның ішкі және сыртқы HRM практикаларын жинақтау, олар тіпті менеджерлер білмейтін мәселелерден құралуды мүмкін.

Алайда CIPD HR бизнес-серіктестігі бизнес-стратегиясын қолдайтын процестерге баса назар аударады, ал келесі эволюциялық қадам HR-дан «стратегиялық көзқарасты алға тартып, ортақ мақсат қою арқылы тұрақты өнімділікке қол жеткізу үшін, яғни өнімділікті арттыруға не керектің бәрін жасап жатқан ұйымға демеу болып... бизнестің қазіргі және алдағы белгілі бір мақсатқа жарамдылығына көбірек көңіл бөлуге» «іштей құлшынып» отыруын талап етеді деп топшылайды (CIPD, 2011d: 6). Осыған орай, HR қызметкерлері үш сала бойынша ұйымдық қырағылықты дамытуы қажет:

1. *Ұйымдастыру саласы* – қатаң және жұмсақ факторлардың өзара әрекеті, сондай-ақ адамның, мәдениеттің және жетекшіліктің ықпалы мен өзгерістер динамикасы бизнесте табысқа жеткізетінін не сәтсіздікке ұрындыратынын көрсетеді.
2. *Бизнес саласы* – негізгі құндылықтарды және бизнесті табысты ететін немесе оның табысты болуына жол бермейтін факторларды терең түсіну.
3. *Контекстік сала* – нарықтық трендтер мен күштерді түсіну, сонымен қатар демографиялық, макроэкономикалық және әлеуметтік факторлар қазіргі уақытта және болашақта бизнеске қалай әсер ететінін түсіну.

Ульрихтің HR төңірегіндегі пікірлерге соңғы қосқан үлесі – орындалатын рөлдерге емес, қарым-қатынастың маңызына назар аудару. Осы мақсатта Ульрих (2015) HR функциясының әртүрлі аспектілері арасындағы табысты қарым-қатынасты дамытуға сүйенетін бірқатар функцияларды ұсынды, олар: жалпы ортақ мақсат, ерекшеліктерді құрметтеу және функцияның әртүрлі бөліктеріндегі адамдарға қамқорлық көрсету.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HR-менеджерлер «бизнес-серіктестер» мен «ішкі кеңесшілер» рөліне қалай түсінік беретіні, сондай-ақ өзін-өзі жоғары бағалауға, ұйымдық мәртебеге жеткізетін біртұтас HR «мамандығының» бір мүшесі ретінде дарадануына жағдай жасайтын деңгейді бағалауы қаралады.

Wright, C. (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization, *Human Relations*, 61: 1063–86.

HR-менеджмент міндетін фронт-лайн-менеджерлерге тапсыру

Адамдарды басқарудың әкімшілік моделінен тыс ықпал ететін бірқатар факторлар бар. Атап айтқанда, фронт-лайн-менеджерлерге қызметкерлер мәселелері бойынша кем дегенде бір операциялық жауапкершілік жүктеу үрдісін байқауға болады (1.7-қосымшада көрсетілгендей). Мысалы, лайн-менеджерлер қызметкерлерді қызметтік аттестациядан өткізу, қарамағындағыларды оқыту талаптарын айқындау, **коучинг** және **менторинг** жүргізу, сондай-ақ шағымдарды қарау мен тәртіп мәселелерін шешуге қатысты үлкен жауапкершілік алуға бейіл.

Марчингтон мен Уилкинсон (2008) жауапкершілік деволуциясын HR мамандарының ұйымдық өнімділікке қосқан үлесін лайн-менеджерлердің ұзақ уақыт сынға алуына қайтарған жауабы деп біледі. Олардың ойынша, сын, негізінен, төрт түрлі формада айтылады:

1. HR мамандары коммерциялық шындық жайынан бейхабар, сондықтан менеджерлердің, клиенттердің және бизнестің қажеттіліктерін толық түсінбейді.
2. HR саласы лайн-менеджерлерге бизнеске пайда әкелуі мүмкін жергілікті шешім қабылдау автономиясын шектейді.
3. HR мамандары тиісті жауап қайтаруға, әрекет етуге асықпайды және компания ішінде кездейсоқ жағдайлар орын алғанда жылдам әрекет етуге кедергі жасайды.
4. HR мамандары іске асырылуы қиын немесе жұмыс орнына сай келмейтін саясат жүргізеді.

Гест пен Кингтің айтуынша (2004), HR-менеджментке қатысты соңғы мәліметтерге қарағанда, HR менеджерлері басшылықпен тығыз байланыста және **қызметкер мүддесін қорғаушы** рөлін лайн-менеджерлерге ұсыну кеңінен орын алған. Сондықтан HR мамандары тікелей бақылау жауапкершілігі бар тұлғаларға HRM бас-тамаларын «иелену» арқылы лайық шешім қабылдауға мүмкіндік беретін кеңесші қызметін атқарады. Басқаша айтқанда, лайн-менеджерлер мен HR мамандары жұмыс күшін басқару үшін **серіктестікте** жұмыс істейді (Ulrich, 1998). Бұл лайн-менеджерлер HR практикасын ойдағыдай жүргізу механизмі ретінде қабылданынын көрсетеді, ал лайн-менеджерлер мен бағыныштылардың өзара әрекеті жеке өнімділікке айтарлықтай әсер етеді (Purcell and Ahlstrand, 1994; Hope Hailey et al., 2005; Purcell and Hutchinson, 2007a; Harney and Jordan, 2008). Ульрихтің пікірінше (1997), менеджерлер HR процестері мен нәтижелеріне жауапты болуы керек және, олар белгілі бір деңгейде адамдарға менеджер болғанымен, HR-менеджменттің корпоративтік өнімділікке ықпал етудегі стратегиялық ауқымына көбірек көңіл бөлуі бұл рөлді арттырып жібергені сонша – кейбіреулер HRM жауапкершілігі лайн-менеджерлердің күнделікті функционал жауапкершілігімен тең болуы керек деп санайды.

Дегенмен бұл үрдістің айтарлықтай күші болғанымен, HRM жауапкершілігін лайн-менеджерлерге беруге қатысты зерттеу деректері бизнес-артықшылықтарды көрсете бермейді. Бір жағынан, лайн-менеджерлер операциялық қиындықтарды жақсырақ түсінетіндіктен және қызметкерлерге «жақынырақ» болатындықтан, тиісті кадрлық шешімдерді анықтай алады. Уиттакер мен Марчингтонның пікірінше (2003), лайн-менеджерлер өз командасының дамуына тікелей қатысты болған жағ-

1.7-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Фронт-лайн-менеджерлер дегеніміз кімдер?

- Қызметкеріне немесе жұмыс тобына менеджменттің жоғары деңгейінде жауапты
- Қалыпты жағдайдағы басқарудың төмен деңгейі тән
- Оларға есеп беретін қызметкерлерде

басқару немесе бақылау жауапкершілігі болмайды

- Көп жағдайда компания ішінен шығады
- Менеджмент бойынша ресми білімі болмауы мүмкін

Дереккөз: CIPD, 2009g.

дайда қосымша қызметкерлерге қатысты жауапкершілікті өз мойнына алуға дайын. Алайда HRM саласында өкілеттік беру менеджерлер үшін әсіресе оларда жеткілікті ресурс болмағанда немесе осы міндеттемелерді орындауға уақыты жеткіліксіз болғанда қиындықтар мен рөл қайшылықтары туатыны мәлім болды (McConville, 2006). Саяси тұрғыдан алғанда, HR менеджерлері HR-менеджменттің кейбір элементтері үшін жауапкершіліктен бас тартқысы келмеуі мүмкін (Harris et al., 2002), бірақ тең дәрежелі лайн-менеджерлер де дәл солай жаңа жауапкершілікті қабылдауға аса құлық танытпауы мүмкін. Жақында жүргізілген зерттеу (Boury and Sinclair, 2012) Ұлыбританиядағы төрт мың лайн-менеджер арасында HR-менеджменттің стратегиялық рөлі мен адамдарды басқару жауапкершілігін арқалауына байланысты шатасу барын көрсетті.

Сондай-ақ мұнда лайн-менеджерлердің дағдысы жеткіліксіз (IRS, 2000) немесе олар қосымша жауапкершілікті арқалау үшін тиісті дайындықтан өтпейді деген қауіп те жоқ емес. Бұл HR мәселелеріне дұрыс көңіл бөлінбеуіне немесе мәселені нашар, дәйексіз қарауға әкеп соғуы мүмкін (Renwick, 2003). Шынында да, көптеген HRM модельдеріндегі интеграцияланған HR жүйелерінің маңызына қарамастан, лайн-менеджерлер үшін HR қызметін орталықсыздандыру әртүрлі қолданылған саясат пен практикаға әкелуі ықтимал деген қауіп те бар. Елеулі деволуция, әсіресе HR мамандарынан қолдау болмағанда HR саясаты мен стратегиясы ұйымның әр бөлігінде әрқалай қолданылатын шектеулі интеграциясына алып келеді. Керісінше, Колдуэлл және Стори (2007), HR процесінде лайн-менеджерлер өкілеттігінің кеңеюі жеке менеджердің адамдарды басқарудың түрлі элементтерін біріктіретін интеграциялық ықпалын туғызуы ықтимал деп санайды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада австралиялық ұйымдардағы адамдарды басқару қызметін лайн-менеджментке өткізу үрдісі туралы ғылыми деректер және мұның қаншалықты оң нәтиже беруі мүмкін екені туралы HR менеджерлері мен лайн-менеджерлердің түрлі көзқарастары берілген.

Kulik, C. T. and Bainbridge, H. T. J. (2006) HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (2): 240–56.

Аутсорсинг және HR-менеджмент

Соңғы жылдары қызметкерлерді басқаруды **аутсорсингіге** беру едәуір артқаны байқалады, нәтижесінде HR мамандары бизнестің тиімділігіне қатысты стратегиялық мәселелерге баса назар аударып жатыр. Мысалы, Скотт (2008) Ұлыбританиядағы 32 мың адамды жұмыспен қамтып отырған Barclays Bank британ бөлшек сауда компаниясы тұрақты қызметкерлер құрамын жұмысқа тартуды (топ-менеджмент деңгейіне дейін) үшінші тарап қызметін атқаратын маман қолына бергенін хабарлаған. CIPD (2009с) айтуынша, HR қызмет көрсету орталықтары қызметтерін (компания ішінде немесе аутсорсинг), мысалы, қызметкер іріктеу, жалақы төлеу және тренинг өткізу сияқты күнделікті HR әкімшілік қызметі қалай жүзеге асатынын зерттейтін компаниялар саны артқан. Income Data Services (IDS, 2006а) мәлімдеуінше, ұйым тиімділігін кеңінен қарастыру аясында, Ұлыбритания ұлттық қоры өз HR функциясын лайн-менеджерлердің қызметкерлерге мейлінше үйлесімді және тиімді

қолдау көрсетуін қадағалайтындай етіп қайта жасақтады. Бұл барлық төмен деңгейлі HR транзакцияларын басқаруға және ақпараттық-коммуникациялық технологияларды (мысалы, рекрутмент кезінде) кеңінен қолдануға, мәселен, кеңесшілерге өз орнында отырып-ақ бизнестің стратегиялық жоспарын жасауға және күрделі мәселелерін шешуге көмектесуіне мүмкіндік беретін ортақ қызмет көрсету орталығын құру арқылы мүмкін болды. 1.8-қосымшада Ұлыбритания үкіметі мемлекеттік сектор шығындарын азайтудың негізгі құралы ретінде аутсорсингін қалай қолдануға тырысқанына мысал беріледі.

HR-менеджментте ақпараттық-коммуникациялық технологияны қолдану

HR-менеджмент бөлімдері транзакциялық шоғырланудан алыстаған сайын жаңа технологиялар арқылы басқарылады (LengnickHall and Moritz, 2003; Martin, 2005; Parry and Tyson, 2007). Мысалы, компаниялар рекрутмент, **ішкі еңбек нарығын** басқару және қызметкерлерді дамыту мақсатында **е-оқыту (электрондық оқыту)** нысанында интранет пен интернетті бұрын-соңды бұлай қолданбаған. Негізгі деңгейде е-HR осы рөлдің әкімшілік функцияларын атқаруға көмектеседі, ал HR мамандарын стратегиялық мәселелерді шешуден босатады. Сонымен қатар

1.8-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Ұлыбританияның Қорғаныс министрлігіндегі HR аутсорсингі

2012 жылдың наурыз айында *People Management* журналы Ұлыбритания Қорғаныс министрлігінің (ҚМ) адам ресурстары функциясын (сондай-ақ қаржы саласымен қоса алғанда, бірқатар бэк-офис функцияларын) төрт жылдық келісімшарт негізінде 71 млн фунт-стерлинг үнемдеу үшін жасалған мәмілеге орай Serco аутсорсинг фирмасы атқаратынын хабарлады (*Personnel Management*, 2012а). Келісімшартқа сәйкес, Serco тек осы функцияны ғана атқарып қоймай, ішінара бірлескен қызмет көрсету орталығын құру және «жеке сектордың үздік тәжірибесін» пайдалану арқылы шығынды азайту, тиімділікті арттыру және инновацияны енгізу жолымен «түбегейлі түрлендіруге» ұмтылады.

Қорғаныс министрлігінен Serco-ға ауысатын қызметкерлер ережесінің сақталуы пысықталғанымен, ҚМ қызметкерлерінің мүддесін қорғайтын одақтар жұмыс орны мен еңбекақының қысқарғанын, оған қоса мәміле жасалғанда келісімдерге қатысты кеңес алмағанын айтып алаңдайды.

Қорғаныс министрлігінің Serco компаниясымен аутсорсинг мәмілесі мемлекеттік сектордағы шығынды азайтуға және бөлімшелердің көбеюіне байланысты қаржыландырудың жеткіліксіздігімен күресуге бағытталған соңғы мүмкіндігі болатын. 2010 жылдың ортасынан бастап министрлікте жұмыс орындарын қысқарту нәтижесінде 36 мың адам жұмыссыз қалды және ондаған мың адам жұмыссыз қалуы мүмкін еді, себебі ҚМ «бюджеттегі 38 миллиард фунт-стерлинг қаражатын қайта толтыруға» ұмтылды (*The Guardian*, 2012а).

е-НR-дың «трансформациялық» әлеуеті де бар, мысалы, ол тиімді стратегиялық шешім қабылдауға үлес қоса алады. Соңдықтан технологиялық жаңалықтар НR мамандарының қызметкер жұмысын өзгертуіне ғана емес, өздерінің де жұмысына қалай ықпал етеді деген мәселені көтереді (Stanton and Coovert, 2004). Мысалы, лайн-менеджерлер мен қызметкерлер өз жұмыс үстеліндегі компьютерінен «өз-өзіне қызмет көрсету» порталы арқылы НR-менеджменттің (мысалы, жеке дерегін жаңарту немесе тренинг курстарына тіркелу) негізгі транзакцияларын жүзеге асыра алады.

Жалпы алғанда, Колдуэлл (2003) қызметкерлер құрамының функциясы аутсорсинг нәтижесінде, мәселен, НR кеңесшілерін е-НR мен ортақ қызмет көрсету орталықтарын пайдалану және лайн-менеджерлерге жауапкершілік жүктеу арқылы бірнеше бөлікке бөлінеді деп болжайды (Valverde et al., 2006). НR-менеджментте стратегиялық бағдардың артуы және оның бәсекелік артықшылықтағы ықпалын мойындау НR мамандарының мәртебесін арттырғанымен, функцияның ұзақ уақыт бойы фрагменттеле беруі мәселе тудыруы мүмкін. Мысалы, НR жауапкершілігін деволюциялау және ақпараттық-коммуникациялық технологияны молынан пайдалану НR мамандарын әрдайым стратегиялық міндеттерді орындау мақсатында операциялық мәселелерден босата бермейді және бұл іс жүзінде НRМ мамандарының бөлектенуіне әкелуі мүмкін. Осылайша, бір жағынан, қазіргі НR-менеджмент дамуында қайшылық бар деуге болады, себебі менеджерлер адам ресурстары құндылығын мейлінше дәріптегенімен, бизнес-тер НR функциясының бейресми орталықсыздандырылған басқару амалын жоғары қоятындықтан, НR функциясы шығын азайтуға пісіп-жетілген сала ретінде (1.8-қосымшадағы Қорғаныс министрлігі секілді) қарастырылады.

Дегенмен басқалар НR-менеджменттің маңызын көрсете отырып, НR кеңесшілерді кеңінен пайдалануды қалайды, өйткені қызметкерлер мәселесінің маңызы соншалық – құйылатын инвестицияны толық ақтайды. 15-тарауда НR функциясының болашағы қарастырылып, аутсорсинг, ортақ қызмет көрсету орталықтары және е-НR туралы егжей-тегжейлі талқыланады.

o

ТҮЙІН

- HR-менеджментті адамдарды басқаруға байланысты барлық қызметті сипаттау үшін қолданылатын қазіргі заман термині деп түсінуге болады. HR-менеджменттің нақтырақ балама мағынасы – адамдарды басқарудың жаңа тәсілі. Бұл «адам – ұйым жұмысының негізгі стратегиялық активі және соған сәйкес басқарылуы керек» деген көзқарасқа негізделген.
- HR-менеджменттің ең үлкен міндеттемесі немесе ең озық практикасы – жеке және ұйым қажеттіліктеріне жауап беретін HR саясаты мен практикасының интеграцияланған жүйесін жобалау және енгізу. Мұндай модельдер соңғы отыз жылда ұйымдар контексіндегі бірқатар өзгеріске жауап ретінде шықты.
- Ұлыбританияда HR-менеджментке «толық ауқымды», интеграцияланған жоғары міндеттеме тұрғысынан келу оңтайлы бола қоймады, әсіресе жұмыс берушілердің көбі озық практиканың бұл үлгісіне қол жеткізе алмады. Алайда осы ойлау жүйесі ірі жұмыс берушілер арасында едәуір ықпалды болады.
- HR-менеджменттің «қатаң» және «жұмсақ» түрлері бар екенін білдік. Біріншісі адам ресурстарын құрал ретінде пайдалануға баса назар аударады және көбіне аз еңбекақы, жұмыс кепілдігінің төмен деңгейі, нашар еңбек жағдайымен сипатталады. Екіншісі қызметкерлер міндеттемесін арттыру үшін қызметкерлердің жағымды қарым-қатынасына ерекше назар аударады.
- Қазіргі заманғы HRM модельдері еңбек қатынастарын дараландыруды білдіреді, бұл ұжымдық жұмыс күшін басқаруда кәсіподақтар ықпалының азайғанын көрсетеді.
- HR функциясына, атап айтқанда, HR мамандарының операциялық қызметтен стратегиялық бағытқа қарай ауысуымен бірқатар өзгеріс енгізілді. Бұған ортақ қызмет көрсету орталықтарының кеңінен қолданылуы, e-HR жүйелерін қабылдау, лайн-менеджерлердің HR-менеджментке жауапкершілігін күшейту және кадрлық қызметтің аутсорсингін арттыру жатады.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. HR-менеджменттің екі негізгі анықтамасын айтыңыз.
2. Дәстүрлі кадрларды басқару тәсілдерінен ерекшеленетін жоғары міндеттемелі HR-менеджменттің ерекшеліктері қандай?
3. 1980 жылдары қоршаған орта контексіндегі қандай өзгерістер

HR-менеджменттің пайда болуына ықпал етті?

4. HR-менеджменттің қатаң және жұмсақ түрлері арасында қандай айырмашылық бар?
5. HR-менеджменттің этикаға қатысты негізгі мәселелері қандай?
6. Еңбек қатынастарын дараландырудың себептері мен салдары қандай?

7. Ульрих пен Брокбанк (2005) типологиясына сәйкес, HR мамандары нақты қандай рөлдер атқарады?
8. HRM функциясы тұжырымдамасының халықаралық деңгейдегі айырмашылығы қандай?
9. Қандай үрдістер кейбір талдаушылардың HR функциясын фрагменттеуді арттыруды ұсынуына жетеледі?

ӨЗІҢДИ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.



ӨЗІҢДИ
ТЕКСЕР

КЕЙС-СТАДИ

Redfield & Clifton құрылыс бірлестігіндегі қиын кезеңдер

Ұйым

Redfield & Clifton (R&C) Өзара құрылыс бірлестігі – Ұлыбританиядағы және басқа жерлердегі акционерлерге емес, өз клиенттеріне тиесілі банк, жеке және бизнес банкинг, үйді және өмірді сақтандыру, ағымдағы шоттар, кредит карталары, кредит және ипотека беру сияқты қаржы қызметтеріне ерекше назар аударатын, Ұлыбританияның ең көне және ірі қаржы институттарының бірі. R&C-дің шамамен 8 миллион клиенті мен 140 млрд фунт-стерлингке жуық активтері бар, ол – Ұлыбританиядағы ірі ипотекалық

кредит беруші және жинақтаушы қор, сонымен қатар 600-ге жуық филиалы және шамамен 11 мың қызметкері бар.

2007 жылы басталған жаһандық несиелік дағдарыс пен рецессияға қарамастан, R&C соңғы жылдары өз клиент базасын кеңейтіп, қаржы өнімдерінің кең ауқымын ұсына бастады. Бір жағынан, осы өсу қарқыны клиенттердің өз банк қызметтерін негізгі қаржылық қызметтер ұсынатын және депозит қабылдайтын «ауқымы тар» банктерге ауыстыруына байланысты болды. Сондай-ақ клиенттер соңғы бірнеше жылда қаржы проблемалары бойынша айыпталатын, үкіметтің қаржылай қолдай беруін талап ететін инвестициялық банктерден алыстай берді.

Фирма өз бизнесін жүргізгенде негізгі үш құндылыққа баса назар аударады: тұтастық, клиентке бағдарлану және тұрақтылық. Осы негізгі құндылықтарды басшылыққа алу R&C бастамашысы – Redfield Co-Operator негізін қалаушылардың «даналығына» тікелей байланысты. Соңғы уақыттағы R&C маркетинг қызметінде дәстүрлі құндылықтар үлкен рөл атқарды, себебі, мұнымен салыстырғанда, көптеген тұтынушы кейбір басқа банктерге әлі де күмәнмен, сенімсіздікпен қарайды.

Нарық контексті

Қаржылық қызмет саласындағы соңғы қиындықтарға қарамастан, бөлшек сауда банкі бәсекеге қабілетті сала болып қала береді, әсіресе үкімет бастапқыда «сәтсіздікке ұшырау қаупі жоғары» деп таныған банктер қазіргі уақытта мемлекет беретін субсидиясы жоқтармен салыстырғанда, өнім мен баға белгілеу кепілдіктерін ұсынады. Сондықтан R&C сияқты қаржылық институттар пайда болуындағы мақсат – тұтынушыларды ұзақмерзімді құндылықпен қамтамасыз ететін өнім мен қызмет ұсыну, сонда ол осы гипербәсекелі нарықта дами бермек.

Ұзақ тарихы мен дәстүрінде үлкен рөл ойнағанына қарамастан, R&C жақында клиенттеріне қызмет көрсету сапасын жақсарту үшін, сондай-ақ өнімдерінің «бағасын» төмендету үшін икемділікті бәсеңдетуге мүмкіндік беретін, бизнес-процестердің тиімділігін арттыруға бағытталған өршіл модернизация процесіне кірісті. Осындай өзгерістер арқасында R&C менеджменті бизнесті тұрақты түрде дамытуға ұмтылады, сонымен қатар өзіндік беделін жинақ пен инвестиция үшін қауіпсіз аймақ ретінде ұстап отырады.

Қолданыстағы бизнес-стратегияның бір көздегені екі банктің бірігуі нәтижесінде (Bad Bank құру) қалыптасқан ірі банктердің 150 филиалын сатып алу болды, ал кейін үкімет оны бәсеке мүддесі үшін ыдыратуды талап етті. Алайда бұл кеңейту процесі клиенттердің қаржы қызметтері индустриясына сенімі аз кезде болған еді, тіпті R&C клиенттері арасында жүргізілген сауалнама нәтижесі олардың өнеркәсіп пен «банктерге» күмәнмен қарайтынын (компания осы салада жұмыс істейтіндердің бәрін қарастырады) көрсетті. Сондай-ақ жақында енгізілген нормативтік актілер банк пен сақтандыру өнімдерін сатуға қатысты бақылауды қатаңдатып жіберді.

R&C сеньор-менеджері нарықтың қазіргі жағдайын күрделі деп санайды, сонымен бірге тұтынушылардың әртүрлі қаржылық қызмет көрсетушілер арасын ажырата білуі нарықтағы үлесін арттыруға мүмкіндік береді дейді. Сол себепті олар жаңа филиалдарды мүмкіндігінше тезірек R&C-ге ассимиляциялауға ұмтылады және клиенттерге «жаңа және жетілдірілген» қызмет көрсету ребрендингіне сай келуі көзделіп, сол арқылы R&C беделін «Ақшаңызды үнемдейміз» деген ұранмен нығайтуға тырысады.

Redfield & Clifton жұмыс күші

Сатып алу аясында R&C компаниясы Bad Bank-ке (басқа бағытта қаржылық қызмет көрсететін банк, маркетинг ұраны: «Ақшаңызды қуантыңыз») бұрын жұмыс істеген барша қызметкерлерді кемінде 12 ай бойы жұмыспен қамтуға уәде берді. Оған қоса жақында R&C филиалда кезекке тұру уақыты көңіл көншітпейтінін, кеңесшілермен кездесу кезінде қиындықтар туатынын анықтаған тұтынушы қанағаттануын зерттеу нәтижесіне сүйеніп, 500 жаңа қызметкерді

жұмысқа алды. Жаңа қызметкерлер барлық филиал желісінде жұмысқа таратылатын болады.

R&C филиалдар желісінде, соның ішінде жаңадан сатып алынған филиалдарда компанияның «бет-бейнесі» ретінде клиенттермен жұмыс істейтін қызметкерлер ұйымның табысты болуында айтулы рөл атқарады және жаңа маркетинг стратегиясының маңызды өлшемін қалыптастырады. Клиенттер «басқа банктердегідей емес» деп бағалау үшін R&C қызметкерлері жақында жарияланған негізгі құндылық көрсеткіштеріне сай болуы керек:

- тұтастық;
- тиянақтылық;
- тұтынушыларға бағдарлану;
- тұрақтылық.

Филиалдар клиенттерге бірқатар қызмет түрлерін көрсетеді, олар мәміле жасай алады және өнімдерге қатысты жалпы сұрақтарға жауап береді, аккаунт-менеджерлер, ипотека бойынша кеңесшілер және аға қаржы кеңесшілері бірқатар өнімдер мен қызметтер бойынша клиенттерге қаржылық жоспарлау туралы кеңес береді.

Компания клиенттерге бағдарланған филиалдар санын көбейткенде Бристольдегі бас кеңседегі қызметкерлер санын қысқартуды көздеді. Осы уақытқа дейін қысқамерзімді келісімшартпен жұмыс істеген қызметкерлерге компаниядан кетуге рұқсат беріп, өз қызметкерлері арасында жауапкершілікті арттыру үшін ішкі қайта құрылымдауды пайдаланды. Осының арқасында компания негізгі жұмыс күшін 5–10% дейін қысқартты, алайда қызметкерлер арасында жұмыс қарқынының артуына қатысты алаңдау да жоқ емес. Сондай-ақ компания субмердігерлерді, әсіресе IT-инфрақұрылымы мен онлайн-бан-

кинг қызметіне жауапты қызметкерлерді қысқарту арқылы ақшалай қаражат үнемдей алды.

Дағдарыс

R&C Бристоль қаласында өзінің қалай тамыр жайғанын бейнелейтін викториялық стильдегі маркетинглік блиц-жарнамасымен (Джозеф Редфилдті үнсіз, бірақ қайырымды кредитор ретінде көрсеткен) ұлттық нарыққа шыққан айда онлайн-банкинг қызметінде орасан сәтсіздікке ұшырады. Қосымшаның қауіпсіздік жүйелерін қарапайым жаңарту оның онлайн-банкинг қызметін тоқтатуына себеп болды, төрт күн бойы банктің ағымдағы 2,7 миллион шоты мен кредит картасы арқылы клиенттер өз ақшасын ала алмады, шоттар бойынша немесе тікелей дебеттік төлемдерді өтей алмады.

Онлайнның өшірілуінен кейінгі күндер кикілжіңнен көз аспады. Қаржы директоры IT бастығын сәтсіз жүйе үшін айыптаса, IT басшысы HR директорын IT тобы қызметкерлерін қысқартуға себепші болғаны үшін кінәлады. HR директоры, өз кезегінде, қаржы директорын табысқа шығындарды азайту арқылы қол жеткізгісі келгені үшін айыптады. Маркетинг директоры өзінің жарнама кампаниясы құр босқа уақыт шығыны болғанын, оның енді еш пайдасы болмайтынын айтып ызаланды.

Ақырында, техникалық проблема компания үшін үлкен шығынға түсіп барып шешілді. Жұмысқа лек-легімен келген IT мамандары өзінің қызмет бағасын белгілеуге мүмкіндік алып, келісімшартқа отырудың өзіндік құнын белгіледі. Осы мамандардың бірнешеуі бұрын R&C-де ұзақмерзімді қосалқы мердігер болған, сондықтан өзіне тиімді келісімшартқа қол жеткізуге барын салды.

Филиалдарда онлайн-банкинг қызметінің сәтсіздікке ұшырауы қатты байқалды, банк қызметкерлері ашулы клиенттермен жұмыс істеуге мәжбүр болды, клиенттердің кейбірі өз шоттарын басқа банкке ауыстыруға шешім қабылдады. Компания наразылық танытқан клиенттерге ұсынған аз мөлшерлі өтемақы олардың көңілінен шықпады, алайда Қаржылық қызметтерді басқару органы тарапынан 30 млн фунт-стерлинг мөлшеріндегі айыппұлды ескерсек, мұндай шектеулі өтемақы ұсыну барлық компанияға (қаржы директоры басқармаға айтқандай) тән болатын.

Сұрақтар

1. R&C-ге қатысты ұйымның сыртқы және ішкі нақты қиындықтарын ата-

ңыз, олардың адамдарды басқарумен байланысы қандай?

2. Компания өз жұмысында және клиенттермен өзара әрекеттесу ба-рысында өзінің қазіргі бизнес-стра-тегиясын оңтайлы жүзеге асыру үшін қызметкерлерге мұқтаж ба?
3. Bad Bank қызметкерлері және жа-ңадан жұмысқа қабылданған қыз-меткерлер бизнес қиын жағдайда тұрғанда жұмыс бастаса, қандай мә-селелер тудыруы мүмкін?
4. Қалай ойлайсыз, қызметкерлер құрамын іріктеу және таңдау, қыз-меткерлерді оқыту және марапаттау секілді HR-менеджменттің негізгі қызметі компанияның табысқа же-туіне ықпал етуі мүмкін бе?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Abbott, K. (2015) The totalitarian dynamic behind HRM's democratic façade, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53 (2): 204–20.

Мақалада HR-менеджмент қызметкерлердің мінез-құлқы мен құндылықтарын демократиямен байланысты ұйым мәдениетіне сай қалыптастырғанда олардың әлеуметтік бақылаумен тығыз байланыста болатынын, яғни тоталитаризмге қатысы бар екенін анықтағаны сипатталады.

Boselie, P., Brewster, C. and Paauwe, J. (2009) In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues, *Personnel Review*, 38 (5): 461–71.

Бұл шағын мақала *Personnel Review* басқаруға арналған арнайы басылымында ұсынылған. Мақалада HR саласының дамуына қатысты зерттеудің пайдалы қысқаша мазмұны берілген және HRM тұжырымдамасы мен практикасының күрделілігі талқыланды. Сондай-ақ осы және келесі тарауларда сараланған бірқатар ұғымдар мен идеялар қарастырылған.

Inkson, K. (2008) Are humans resources? *Career Development International*, 13 (3): 270–9.

Бұл шағын мақалада жұмыстағы адамдар «адам ресурстары» деген атаумен қарастырылып, оларды пайдаланудың бірқатар баламасы ұсынылады, олар жөнінде ойдан шығарылған мәселелер талқыланады.

Paauwe, J. (2009) HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Management Studies*, 46 (1): 129–42.

Мақалада HR-менеджменттің соңғы отыз жылда академиялық сала ретінде дамуына қысқаша шолу жасалған. Сондай-ақ HRM саласындағы пікірталастар мен келіспеушіліктер қарастырылған. Оларды осы және келесі екі тарауда қозғайтын пікірталас үшін пайдалы ақпарат деп санауға болады.

Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17 (1): 3–20.

Мақалада HR-менеджмент және ұйымдық өнімділік арасындағы себеп-салдар тізбегіндегі фронт-лайн-менеджерлердің рөліне ауқымды зерттеулер жүргізілген. Атап айтқанда, мақалада қызметкер міндеттемесі мен лайн-менеджердің жұмысына қанағаттануының және олардың HR практикасын жергілікті деңгейде енгізуінің маңызына баса назар аударылған.

Winstanley, D. and Woodall, J. (2000) The ethical dimension of human resource management, *Human Resource Management Journal*, 10 (2): 5–20.

Мақалада HR-менеджмент этикасының бірқатар мәселелері қарастырылған. Сондай-ақ осы бағытта бұрын жасалған жұмыстар туралы ақпарат беріліп, HR-менеджментте этиканы қалай дұрыс қолдануға болатыны жайында айтылып, сонымен қатар кәсіби білім беруде, оқыту мен дамытуда HRM мамандары мен менеджерлері арасында «этикалық сезімталдықты» дамытудың маңызын атап көрсеткен.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Caldwell, R. and Storey, J. (2007) The HR function: Integration or fragmentation? in J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (3rd edn), London: Thomson.

Оқулықтың осы тарауында HR-менеджменттің заманауи оқиғалары сыни тұрғыда зерттеледі және өзгермелі HR функциясына қатысты негізгі екі сұраққа жауап береді. Біріншіден, жаңа HR модельдері, атап айтқанда, аутсорсинг пен өзін-өзі басқаруда e-HR жүйесін қолдануға баға беріледі. Екіншіден, «бизнес-серіктестік» тұжырымдамасына ерекше назар аударып отырып, HR мамандары өз рөлдеріндегі өзгерістерді бағалайды.

CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) (2011) *Next Generation HR: Insight-driven*, London: CIPD. Available at: www.cipd.co.uk/hr-resources/research/next-generation-hr-insight-driven.aspx (accessed 9 September 2015).



HR-дың
ЖАҢА
БУЫНЫ

Баяндамада HR функциясының эволюциясы талқыланады, ол – көбінесе түсінікке негізделген процесс; яғни ұйымның стратегиялық жағдайына қатысы бар және жауапты, сонымен қатар оны «болашақта тексеруге» белсенді қатысады. Баяндамада HR жетекшілерінің басқарудағы идеялары ескеріліп, HR-дың стратегиялық әлеуетін және оның әрі қарай дамуын жүзеге асыру бойынша қызықты идеялар ұсынылады.

Renwick, D. (2009) Line managers, in T. Redman and A. Wilkinson (eds), *Contemporary Human Resource Management* (3rd edn), Harlow: FT Prentice–Hall.

Оқулықтың осы тарауы HRM жүйесінде лайн-менеджерлер маңызының арта бастауын зерттейді. Тарауда халықаралық жауапкершілік жүктемесі, оның әртүрлі контекстегі ықпалы және осы үрдіспен байланысты тосын кедергілер мен қиындықтар туралы халықаралық салыстырулар беріледі.

UKCES (UK Commission for Employment and Skills) (2015) *Growth through People: Evidence and Analysis*, London: UKCES.

Бұл пайдалы баяндама жаһандық дағдарыстан кейінгі негізгі еңбек нарығы үрдісін және оның жұмыс берушілерге, қызметкерлер мен үкіметке ықпалын қысқаша тоқталады. Баяндама жұмыс орнындағы дағдылар, еңбекақы мен жұмыс нәтижелілігі үрдістерін қысқа шолып өтеді және жұмыс күшін дамыту бойынша жұмыс берушілер мен үкіметке бірқатар маңызды ұсыныс жасайды. Сондай-ақ HR жетекшілеріне арналған оқу материалдарын ұсынады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Dietz, G., van der Wiele, T., van Iwaarden, J. and Brosseau, (2006) HRM inside UK e-commerce firms: Innovations in the «new» economy and continuities with the «old», *International Small Business Journal*, 24 (5): 443–70.

Kulik, C. T. and Bainbridge, H. T. J. (2006) HR and the line: The distribution of HR

activities in Australian organisations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (2): 240–56.

Verreynne, M.-L., Parker, P. and Wilson, M. (2011) Employment systems in small firms: A multilevel analysis, *International Small Business Journal*, 31 (4): 405–31.

Wright, C. (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization, *Human Relations*, 61: 1063–86

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ПСИХОЛО-
ГИЯЛЫҚ
КЕЛІСІМШАРТ

- Құқықтық еңбек қатынасының аспектілерін сипаттау
- «Психологиялық келісімшарт» ұғымын және HRM теориясы мен практикасының үйлесімін анықтау
- Адамдарды басқару теориясы мен практикасының тарихына қысқаша шолу
- Ұйымдар өз жұмыс күшін бақылау үшін пайдаланатын механизмдерін талқылау
- Жұмыс ұйымдарындағы жеке өнімділік өлшемдерін сипаттау
- HRM практикасына негіз болатын мотивация теориясымен танысу
- HR-менеджмент жұмыста жеке өнімділікті арттыруға қалай ықпал ететінін түсінуге мүмкіндік беретін тұжырымдама негізімен танысу

КІРІСПЕ

HR-менеджменттің басты стратегиялық мақсаты – жеке қызметкердің ұйым мақсаттарына қол жеткізудегі үлесін барынша арттыру үшін оның өнімділігін басқару. Осыған қол жеткізу үшін HR-менеджмент адамның қабілеті мен ынтасын арттыруға және тиімді жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін түрлі практикалық әдістерді қолданады. Осы тараудың мақсаты – келесі тарауларда талқыланатын HRM практикасының ұтымдылығын жақсы түсініп, олардың негізін қалайтын болжамдар мен тұжырымдарды айқындау арқылы әрі қарай оқуды жеңілдету.

Гесттің (2002) пікірінше, HR-менеджмент туралы әдебиеттерді екі бағытқа бөлуге болады. Біріншісі – HRM феноменін сыни тұрғыдан талдап, оның жұмысшыларды пайдаланудағы ықтимал рөлін көрсетеді (1-тарауда талқыланған «қатаң» HR-менеджментпен байланысты); екіншісі – HR-менеджмент және корпоративтік өнімділік қатынасымен байланысты (3-тарауда қарастырамыз). Алайда, Гесттің айтуынша, бұл екі бағыт та қызметкерлердің HRM практикасына реакциясын елеусіз қалдырды және қызметкерлердің осы практикаға қандай реакция көрсететінін түсінудің

маңызын атап өтті. Гест қызметкерлердің HR практикасының белгілі бір әдістері болуы туралы есептері мен олардың жұмысы, өмірге қанағаттануының арасында оң байланыс бар екенін көрсетеді, сондықтан да қызметкерлердің өзара қарым-қатынасы мен мінез-құлқы HR-менеджмент пен жеке және ұйымдық тиімділік арасындағы қатынаста негізгі байланыс болуын көздейді. Гест: «Ұйымның тиімділігін арттыру үшін HR практикасын дамыту кезінде... қызметкерлердің реакциясына сүйену керек», – деп бекітеді (2002: 354). Райт пен Нишидің (2007) пікірінше, HRM практикасын түсінудің үш жолы бар: *жоспарланған* (ұйымдық деңгейде «жобаланған»); *нақты* (жергілікті деңгейде іске асырылған) және *қабылданған* (қызметкерлер қалай түсінгеніне байланысты). Жоспарланған, нақты және қабылданған HRM практикалары арасында айырмашылық бар екенін ескерсек, бұл – басқару үшін маңызды мәселе, сондықтан жоспарланған практика мен оның қалай қабылданатыны арасындағы «қашықтықты» барынша азайтуға тырысқан жөн. Осы тұрғыда менеджерлер үшін маңызды мәселелер, атап айтқанда, *неге* HR практикасының белгілі бір түрлері жеке өнімділікті арттырумен байланысты екені және жеке тұлға HR практикасы арқылы ұйымның жетістікке жетуіне *қалай* ықпал ететіні талқыланады.

Осы мәселелерді ескере отырып, сондай-ақ 3-тарауда HR практикасының ұғымдары мен олардың жеке және ұйымдық қызметте алатын орнын қарастырар алдында HR-менеджмент басқаруға ұмтылатын қарым-қатынастарды егжей-тегжейлі қарастырған жөн. 1-тарауда айтылғандай, HR-менеджментті еңбек қатынастарын басқаруға қатысатын іс-әрекеттердің қазіргі заманға сай термині ретінде қарастыруға болады. Осы қатынастың көпөлшемді табиғатын ұғыну жұмыс ұйымдарында HR-менеджмент орындайтын түрлі функцияларды, сондай-ақ күтпеген, екпінді, еріксіз, сонымен қатар өз қызметінен тыс міндеттері бар және өзге жұмыспен айналысатын ресурстарды басқаруда кездесетін мәселелерді түсіну үшін маңызды.

Осы тарауда HRM практикасының механикасын ұғынуға көмектесетін және ұйымдар күрделі HR саясаты мен практикасын енгізуге не себепті көп көңіл бөлетініне және адамдарды басқаруда кездесетін қиындықтарға түсінік беретін тұжырымдамалар мен теориялар қарастырылады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HR-менеджмент туралы әдебиеттерде қызметкерлердің HR-менеджментке деген реакциясына жеткілікті көңіл бөлінбейтіні, ал қызметкерлер реакциясы HR-менеджмент пен өнімділік қатынасына ықпал етіп, жұмыс берушіге де, қызметкерге де дивиденд әкелетіні талқыланған.

Guest, D. (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM, *Journal of Industrial Relations*, 44 (3): 335–58.

ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫ ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

Ең қарапайым жағдайда, еңбек қатынасы – жай ғана жалақы туралы келісім немесе «(әділ) біркүндік жұмысына (әділ) біркүндік төлем алу», яғни адамның өз еңбегін белгілі бір өтемақы түрімен экономикалық тұрғыдан алмасуы. Алайда қазіргі ұйымдардағы HR-менеджмент рөлін толық түсіну үшін қарым-қатынастың неғұрлым күрделі түсінігі қажет; оны экономикалық функциясына қоса, әлеуметтік-саяси, заңдық және психологиялық элементтері бар көпөлшемді құбылыс ретінде қарастыруға болады. Бірінші кезекте осы экономикалық айырбастауда «сатып алынуы» мүмкін

еңбек түрлерін тану маңызды. Әрине, жұмыс физикалық немесе ой еңбегі түрінде болуы мүмкін, сондай-ақ эмоциялық («мәміле жасау кезінде ұйымның қалаған эмоциясын білдіру акті»; Morris and Feldman, 1996: 987) немесе эстетикалық («жақсы көріну» немесе «дұрыс сөйлеуде» көрінеді; Nickson et al., 2003) болуы да ықтимал.

2.1-кестеде келесі бөлімдерде жан-жақты талқыланатын еңбек қатынастарының түрлі элементтері келтірілген. Кестеде жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынастың күрделілігі және кез келген жағдайда еңбек қатынастарының сипаты еңбек шартындағы нақты шарттар мен ережелерден көп болатыны көрсетілген. Сондықтан кез келген еңбек қатынасын өзінше бірегей деп санауға болады. Мысалы, жұмысшы тобы жұмыспен қамтудың бірдей немесе ұқсас шарттарына бағынғанымен, олардың жұмыс берушілері туралы болжамдары мен үміті біршама өзгеріп, жұмысқа деген мотивациясы да әркелкі болады. Бұл – дифференциал басқару режимін, қызмет көрсету ұзақтығын және келешектегі қарым-қатынас кезеңін, алдыңғы жұмыс тәжірибесін, жекелеген жұмыс этикасын және жеке құндылық пен нанымдарды көрсетеді. Еңбек қатынастарының сипаты жұмыстың әртүрлі «режимі» тәсілдерінен де көрініс табады, мысалы, жұмысшыларды бір ұйым жұмыспен қамтығанымен, олар басқа да ұйымдарда жұмыс істей алады. Мұндай қызметкерлердің өз міндеттерін қалай, қайда және қашан орындауына байланысты «икемді» болуын талап ету де еңбек қатынасының сипатын өзгертуге ықпал етеді. Сонымен қатар жұмыс берушінің әр қызметкердің мүмкіндіктері мен құндылықтарына қатысты өзіндік пікірі болады және оның қызметкерлерге қатынасы да соған сәйкес қалыптасады (мысалы, «таңдаулы» немесе жоғары бағаланған қызметкерлерге үстемеақы беру). Осы себепті Шейн (1980) еңбек қатынастарындағы келісімшарттың үш түрін ұсынады: ресми (экономикалық және құқықтық); бейресми (жұмыс орнындағы әлеуметтік нормаларға, ұйымдық «мәдениеті» мен қоғамда адамдардың бір-біріне қарауына байланысты әлеуметтік нормаларға сүйенетін); және психологиялық (көкейдегі үміт пен міндеттемелерден тұратын «келісімшарт»).

2.1-КЕСТЕ. Еңбек қатынасының құрамдас бөліктері

Экономикалық

Көбіне күш салуға байланысты жалақы келісімі ретінде қаралып, жұмыс ұғымын «жалақы» үшін «күш салу» деп түсіндіреді. «Күш салу» физикалық, ақыл-ой, эмоциялық, білікті, біліксіз және т.б. түрде болуы мүмкін. «Жалақы» әдетте қаржылай төлемге жатады, алайда қаржылай емес сипаттағы ынталандыру, жеңілдіктер, артықшылық беру түрінде де болады

Әлеуметтік-саяси

Сонымен қатар құқықтық еңбек қатынасы билік пен өкілеттік ретінде қарастырылады. Әдетте бұл қатынаста билік тепе-теңдігі «билік жүргізу өкілеттігі» бар жұмыс беруші мен «бағыну міндеттемесі» бар қызметкерге байланысты болады (Kahn-Freund, 1977; cited in Williams and Adam-Smith, 2005). Алайда белгілі бір еңбек нарығы жағдайында адамға жеткілікті билік берілсе, онда өз еңбек шартына ықпал ете алады

Құқықтық/шарттық

Бұл құқықтық мәртебе – екі тарап үшін де міндетті еңбек шарты немесе екі тарап та сақтауға тиіс, келісілген, заңмен бекітілген еңбек міндеттемелері

Психологиялық келісімшарт/ әлеуметтік алмасу

Тараптардың көкейдегі, қағазға түспеген бір-бірінен күтетіні мен өз міндетім деп санайтынынан тұратын психологиялық мәмілесі

Еңбек қатынасы нақты бір контексте қалыптасып, ұйым ішіндегі және одан тысқары факторлардың ықпалында болады. Олар географиялық жағынан әрі уақыт өте өзгеретін ұйымдық, саяси, құқықтық, әлеуметтік, технологиялық және экономикалық жағдайларды қамтиды. Құқықтық еңбек қатынастарын қалыптастыратын контекстік факторлар 4 және 5-тарауларда жан-жақты қарастырылады. Бірнеше аспекті мен контекстің өзгеруін саралай отырып, еңбек қатынасының көбі екіұшты, бір-біріне қайшы келетінін көруге болады.

РЕСМИ ЕҢБЕК ШАРТЫ



КОНСУЛЬТАЦИЯ,
БІТІМДЕСТІРУ
және
АРБИТРАЖ
ҚЫЗМЕТІ

Еңбек қатынастары екі тараптың заңды құқықтары мен міндеттерін белгілейтін жұмыспен қамтудың жеке еңбек шартынан айқын көрінеді. Ұлыбританияның консультация, бітімдестіру және арбитраж қызметі (Acas) еңбек шартын былай анықтайды: «Екі тарап арасында заңмен орындалатын келісім ... қызметкер жұмыс берушіге жалақы үшін жұмыс істеуге келіссе, қызмет көрсету туралы шарт жасалады» (2009d: 1). Шарттың талаптары «айқын» (тараптар арасында жазбаша немесе ауызша түрде нақты келісілген) немесе «болжалды» (нақты келісілмеген, бірақ тараптар арасында келісімшарттың бір бөлігі ретінде қабылданған) болуы ықтимал.

Айқын келісілген шарттардың себебі әртүрлі болуы мүмкін, ең алдымен, келісімшарттың өзінен (компания анықтамалығы немесе кәсіподақтың жалпы шарттары сияқты тиісті құжаттарға сілтеме жасау арқылы), сондай-ақ жұмыс берушінің жазбаша немесе ауызша өтініштері мен қызметкер қабылдаған жазбаша хаттардан туындайды. Бұл шарттардың мазмұны жеке адамға, жұмысқа, жұмыс беруші ұйымға, салаға және мемлекетке байланысты өзгереді. Ұлыбританияда нақты бір ақпарат, мәселен, еңбекақы мөлшері, жұмыс «тұрақты» болмаған жағдайда, оның мерзімі, демалыс пен еңбекке жарамсыздық бойынша ақы және шартты тоқтату туралы ескерту шартқа заңды түрде бекітілген талап ретінде енгізілуі керек. Еңбек қатынастарының сипаты бірінші кезекте осы жұмыспен қамтудың нақты шарттары мен олар қалай анықталғаны арқылы (мысалы, тараптар арасында **келіссөз** жүргізу немесе басшылық біржақты белгілеген жағдайда) қалыптасады. Бұл шарттар еңбек қатынастарындағы күш-қуат балансы мен жұмыс берген ұйымға қатысты қарым-қатынас маңызын айқындайды және екеуі де «еңбек нарығының қуатын» көрсетеді. Мысалы, бастапқыда қызметкердің дағдылары немесе білімі жеткіліксіз болуы мүмкін, кейінірек жұмыс беруші үшін маңызды қызметкерге айналып, өзіне қолайлы жағдай жасауға келісе алады.

Сондай-ақ келісімшарт белгілі бір елде қолданылатын заңмен бекітілген талаптарға сәйкес те жасалады (Ұлыбританияда Парламент актімен немесе өзге де нормативтік құжаттармен белгіленеді). Мысалы, келісімшарт елдегі ең төмен жалақы деңгейі ана немесе әке атануға байланысты демалыс алу құқығы секілді еңбек саласының минимал стандарттарына кепілдік беретін және жұмысты әділ қорғайтын заңнамаға сәйкес болуы керек. Келісімшарттар заңнамада келтірілген минимал қалыптан төмен болмауға тиіс, бірақ белгіленгеннен жақсырақ жағдай (мысалы, жүктілікке және босануға байланысты ақылы демалыс мерзімі) жасай алады. Ұлыбританияда тараптар еңбек шартында көрсетілген жұмыспен қамтудың нақты ережелері мен шарттарына қосымша **ортақ құқыққа** сәйкес көзделген міндеттерге бағынады. 2.2-кестеде жұмыс беруші мен қызметкерге қатысты міндеттердің кейбір

мысалдары келтірілген. Қызмет көрсету шарттары тым айқын болса немесе тараптар оларды келісімшарт жасау барысында енгізуді ұйғарса, мәселен, олар келісімшартта орындалатын, қажет болған жағдайда (мысалы, жүргізуші болып жұмыс істейтін қызметкерде жүргізуші куәлігінің болуы шарт) бизнесте не белгілі бір салада жақсы қолдау тапқан **дәстүр мен практиканы** көрсетуі керек.

2.2-КЕСТЕ. Ұлыбританиядағы жұмыс беруші мен қызметкердің ортақ құқықтық міндеттері

| Қызметкерге жүктелетін міндеттерден күтілетіні | Жұмыс берушіге жүктелетін міндеттерден күтілетіні |
|---|--|
| Жұмысқа дайын болу және басқалармен ынтымақтасу | Қызметкерге жұмыс істеуі үшін дұрыс жағдай жасау |
| Өз міндеттерін толық орындау | Келісілген жалақы төлеу (және рұқсат етілмеген шегерімдерді жасамау) |
| Жұмысты орындағанда абай болу (және жұмыс берушінің мүлкіне зиян келтірмеу) | Қауіпсіз және саламатты ортаны қамтамасыз ету |
| Белгілі бір бұйрықтарға бағынып, бизнеске кедергі келтірмеу | Заңнаманы сақтау және қызметкерлерді заң бұзуға мәжбүрлемей |
| Сенімді және адал болу | Барлық қызметкерлерге сыйластықпен қарап, сыпайы болу |

Осылайша, еңбек шарты екі тарапқа да құқықтар мен міндеттер жиынтығын және еңбекке қажет айқын, және топшыландырылған «ережелерді» білдіреді. Мұндай құқықтар мен міндеттер – бірқатар процестің нәтижесі саналады, атап айтқанда:

- жұмыспен қамтудың жеке шарттарын айқындайтын әрі өзгертетін құралдар, мысалы: келісімшарт ережелерін қайта қарау; жалақыны көтеру; компания саясатына біржақты өзгерістер енгізу; **шағымдар** мен **тәртіптік процедураларды** қарау нәтижесі;
- жұмыспен қамтудың ұжымдық (яғни жұмыс күшінің) шарттарын анықтайтын және өзгертетін құралдар, мысалы: жұмыс берушілер мен кәсіподақтар арасындағы ұжымдық саудаласу; дау шешу процестері (мысалы, **үшінші тараптың арбитраж** шешімі); қызметкермен келіссөз жүргізу немесе шешім қабылдауға консультациясы; біржақты басқару мәлімдемесі;
- заң шығару процесі, соның ішінде прецедент заңы және құқықтық прецедент;
- ұйым дәстүрі мен практикасының эволюциясы.

Аталған ережелерді анықтау, орындау үшін жасалған осы талаптар мен процедура-лар екі тараптың атынан құқықтық еңбек қатынасын реттеуде маңызды рөл атқарады. Олар бірнеше рөл мен жауапкершілікті айқындайды, мінез-құлықтың шектен шықпау аясын және келісімшартқа қатысты күтілетін нәтиже стандарттарын белгілейді. Қызметкерлер үшін ережелер қарым-қатынастың ресми құрылымын қамтамасыз ету арқылы өтініштің келісімділігі мен әділдігіне көз жеткізуге көмектеседі, осылайша ерікті басқару әдістерінен қорғайды (рәсімдер мен ережелер сақталса). Бұл мағынада ережелер құқықтық еңбек қатынасындағы билік теңгерімсіздігін жоюға және конфликтті болдырмауға немесе шектеуге көмектеседі. 2.1-қосымшада ережелер ұйымның қызметкерлерге бағыттаған инвестицияларын қорғауға қалай септігін тигізетіні көрсетеді.

Алайда құқықтық еңбек қатынасын реттеуге байланысты көптеген мәселе бар. Қызметкерлер мен менеджерлер үшін жұмыс берушінің еңбекке атсалысуға қатысты нақты шарттарды белгілеуі үйреншікті болғанымен (мысалы, жұмыс уақыты), ресми ережелердің кең ауқымды жүйесі қатаң әрі икемсіз болуы мүмкін. Мысалы, шамадан тыс бюрократтық әрі көп уақытты қажет ететін ережелер ұйымның шұғыл өзгерістерге қарсы тұру қабілетін шектеу арқылы ұйымдық мақсаттарға жетуге едәуір кедергі келтіреді.

2.1-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Ойын ережесі: футбол ойыншылары және еңбек қатынастары

Медиада футбол ойыншыларының қыруар жалақысы көп талқыға түскенде, олар миллионер бола тұра, өз клубының жай қызметкері екені жиі ұмыт қалады және «әскерді қоспағанда, футбол секілді бірнеше мамандық қана ереже мен нормаға бағынады» (Moore, 2004). Көптеген кәсіби футбол клубының фитнес және денсаулық мәселелерінен бөлек, хронометраж, сырт келбеті мен футболдан тыс мінез-құлық әдебін қамтитын нақты ережелер жиынтығы бар. Шын мәнінде, осы қағидалар қазіргі футбол ойыншылары келбетінде адам капиталына салынған инвестиция (трансферттік алымдар мен жалақы) деңгейін және футбол клубтарының мұндай инвестицияны қорғау футболды және басқа да кәсіби спортты ұлттық және халықаралық деңгейде басқаратын кәсіби органдардың кәсіби мінез-құлық ережелері аясынан шығып кетеді (O'Leary, 2012).

Футбол клубының адам ресурсы ретінде клуб ойыншылары есептеледі. Сондай-ақ менеджер мен жаттықтырушылар құрамы – спорт бәсекесіндегі артықшылықтың басты көзі, сондықтан клубтар қызметкерлерінің мінез-құлқына бақылау жасап, өз кезегінде, олардың өнімділігін арттыруға және әлеуетін ашуға ұмтылады. Кәсіпқой футбол ойыншыларына қатысты құқықтық еңбек қатынасының ықпалды болуы заңды, себебі футбол клубтары өз ойыншыларын жоғары деңгейдегі сыйақымен қамтамасыз ететіндіктен, оларға «қайда тұратынын, не киіп, не ішетінін, дәрігердің

қабылдауына қашан баратынын және бос уақытта не істеу керегін» нұсқауға құқылы (Moore, 2004).

Мысал ретінде, 2013–2014 жылдардағы футбол маусымында команданың спорттық төмен көрсеткіші мәселесін шешу үшін (ұлттық және халықаралық үстемдік тұрғысынан да) 2014 жылғы тамызда Barcelona клубының менеджері Луис Энрике өз ойыншыларына қатаң ішкі тәртіп кодексін енгізді. Каталонияның *Sport* газеті менеджердің мынадай он тәртіп «ережесін» енгізгенін хабарлады:

1. Ойыншылар жаттығу басталардан бір сағат бұрын келуі керек.
2. Тамақтану кезінде алкогольге тыйым салынады.
3. Ойыншылар ойынға дейін 48 сағат бұрын үйінде болуға тиіс.
4. Шектен шыққан тәртіпсіздік жұмыстан шығуға себеп болуы мүмкін.
5. Ойыншылар көпшілік алдында сөйлегенде үнемі әдеп сақтауы керек.
6. Қаржылай айыппұл 1 000 еуродан 6 000 еуроға дейін барады.
7. Ойыншылар сапарға шыққанда не іс-шараға қатысқанда клубтың ресми киімін киюге тиіс.
8. Ойыншылар әлеуметтік желіні пайдалану барысында жауапкершілікті сезінуі керек.
9. Қауіпті іс-шараларға қатысуға, атап айтқанда, мотоцикл, шаңғымен сырғанау, альпинизм және суға сүңгуге тыйым салынады.
10. Тәртіпсіздік үшін салынатын айыппұл түрлі қайырымдылық қорына беріледі.

Ұйым дәстүрі секілді ұйымның бейресми ережелерінде дұрыс ұғынылмаса, жұмыстағы түсініспеушілік пен түрлі қиындық тудырады. Қызметкерлер мұндай ережелерді негізсіз деп санаған немесе оны талаптар орындайтын, не қадағалайтындардың пікіріне қайшы келетін жағдайда ережелердің тиімді болуы екіталай, керісінше олар жұмысқа залалын тигізеді. Тіпті кейде әртүрлі ережелер жиынтығы арасында қайшылық туындайды. Мысалы, жұмыс дәстүрі заңнамаға қайшы келуі ықтимал. Жұмыс орнындағы ережелер мен олардың бұзылуына қатысты жағдайларды қарастыру процедуралары 13-тарауда толығырақ талқыланады.

Еңбек қатынасына қатысты унитаристік және плюралистік көзқарас

Құқықтық еңбек қатынасының сипатын ашып көрсететін бірнеше теориялық модель бар, олардың көмегімен жұмыс берушілер мен жұмысшылардың мақсат-мүдделері қаншалықты сәйкес келетінін, аталған тараптар арасында конфликт туындауы мүмкін бе, сондай-ақ тараптар арасындағы «билік теңгерімін» қалай сақтауға болатынын айқындауға болады. 10-тарауда осы теориялық көзқарастар және олар компаниялардың жұмыс беруші мен жұмыс күші арасында туындайтын ұжымдық еңбек қатынастарын басқаруында қалай ықпал ететіні талқыланады. Дегенмен бұл жерде екі негізгі көзқарас – **унитаризм** мен **плюрализм** маңызына қысқаша тоқтала кеткен жөн:

Унитаризмге сәйкес, ұйымдар «отбасы немесе команда» деген ұғымды білдіреді, онда менеджерлер мен қызметкерлердің мақсаты ортақ және қызметкерлер арасындағы қайшылықтар немесе айырмашылықтар девиант мінез-құлық саналады. Унитаристік идеология адамдарды басқарудың авторитарлық және патерналистік көзқарастарының негізін қалайды, біріншісі қызметкерлер менеджерлерге өз ұстанымдарына сәйкес бағынуға тиіс десе, екіншісі компания бір-біріне жанашыр отбасыға ұқсайды дейді.

Плюрализмде ұйым мүддесі әртүрлі топтардан құралады, әсіресе менеджерлер мен қызметкерлер мүддесінің бір-бірінен ерекшеленуі – заңды құбылыс, сондықтан басшылық пен бағыныштылар жиі конфликтіге түседі, әрі ортада конфликтінің туындауы табиғи нәрсе деп қабылданады. Плюралистік идеология түрлі топтардың заңды мүддесімен санасатын және келісіп шешім қабылдауға ерекше назар аударатын кеңес беру бағытындағы менеджментті нығайта алады.

Еңбек қатынастарындағы әрбір жанама ұстаным – ондағы билік ұстанымы. Унитаристік ұстанымда билік ұйымдық шешім қабылдаушы ретінде өкілеттігі жүретін менеджменттің қолында болуға тиіс. Плюрализм жағдайында билік біршама бөлінуге бейім, яғни ұйымдағы билік теңгерімі жағдай немесе мәселеге байланысты бір топтан екінші топқа ауыса алады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада орта деңгейдегі үш компаниядағы еңбек қатынастарын зерттеу нәтижелері баяндалған. Нақтырақ айтқанда, мақалада жұмыспен қамтуды реттеу, басқарушылық айрықша құзырет пен қызметкерлердің өзара әрекеті сараланып, нәтижесінде олардың психологиялық келісімшарт сипатын қалай қабылдайтыны жайында түсінік беріледі.

Atkinson, C., Mallett, O. and Wapshott, R. (2014) 'You try to be a fair employer': Regulation and employment relationships in medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 1–18.

ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЕЛІСІМШАРТ



ПСИХОЛО-
ГИЯЛЫҚ
КЕЛІСІМШАРТ

Еңбек қатынастарының проблемалы және қайшылықты элементі – **психологиялық келісімшарт**. Әлеуметтік қатынастардың ішкі динамизмі мен күрделілігіне баса назар аударатын әлеуметтік алмасу теориясына (Blaw, 1964) сәйкес, психологиялық келісімшарт – «жеке қызметкер мен ұйым бір-бірінен не күтетіні туралы топшыланған үміттер жиынтығы» (Schein, 1978: 48) және «екі жақтың, яғни қызметкер мен жұмыс берушінің өз міндеттемелері бір-біріне қаншалықты қатысты екенін қабылдауы» (Guest and Conway, 2002: 1).

2.2-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Этика және еңбек қатынасы

Беркли мен Уотсон (2009) этика мен корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік жеке қызметкердің жауапкершілігі мен менеджерлер корпорацияның өз қызметкерлері мен қоғам алдында жауапты болатын іс-шараларын жүргізу жөнінде есеп беруінен бастап, ұйымның әртүрлі деңгейінде әрқалай жұмыс істейді деп санайды. Алайда авторлар, қызметкерлер ұйымда этикалық тұрғыдан шешім қабылдауға ең мүдделі тараптардың бірі екеніне қарамастан, үнемі немқұрайды қарайды», ал іс жүзінде топ-менеджерлерге қарағанда этикаға жат әрекеттерден ең көп зардап шегетін қызметкерлердің өзі екенін айтады (2009: 275).

HR-менеджмент пен еңбек қатынасында басты этика мәселелері қызметкерлердің құқықтары мен міндеттеріне қатысты туындайды. Жұмыс берушінің этикаға сай шешім қабылдау қызметкерлерге «лайық» еңбекақы төлеу, «ыңғайлы» әрі қауіпсіз еңбек жағдайын жасау, дискриминация мен әлімжеттікке жол бермеу, сондай-ақ тиісті процедураларды жүргізуге өкілеттік беру секілді мәселелерді қамтиды. Сондай-ақ Беркли мен Уотсон жұмыс беруші мен қызметкер қарым-қатынасы екіжақты болғандықтан, қызметкерлер де өз жұмыс берушісіне этикаға сай әдеп танытуға міндетті екенін атап өтеді. Қызметкердің этикалық міндеттеріне әріп-

тестерінің денсаулығы мен қауіпсіздігіне жауапкершілікпен қарау, сондай-ақ заң мен еңбек шартына бағыну кіреді. Осы құқықтар мен міндеттердің көбі ұлттық еңбек заңнамасында (2.2-кестеде көрсетілгендей) бекітілгендіктен, этикаға сай мінез-құлық көбінесе заңға сәйкес әрекет ету тұрғысынан ғана қаралады. Дегенмен кейбір құқықтар мен міндеттер белгілі бір заң аясынан тыс, сондықтан олар этикаға сай шешім қабылдауда үлкен проблемаға айналады. Бұл мәселелерде заң әртүрлі интерпретацияға я басшылықтың өз қалауымен шешім қабылдауына жол береді, немесе қызметкерлердің басты құқықтарын қорғауда дәрменсіз болып жатады. Соңғы пункт қызметкерлерді қорғау туралы заңнамасы шектеулі дамушы елдерде жұмыс істейтін мультиұлттық корпорациялардың қызметіне ерекше алаңдаушылық білдіреді. Мультиұлттық корпорацияларда кездесетін этика дилеммалары 5-тарауда талқыланады.

Құқықтық еңбек қатынасына түсу екі тарап үшін де «моральдық қауіп-қатер» тудырады, басқаша айтсақ, еңбек келісімшартында көрсетілмеген шығынға ұшырады. Бұл қауіп-қатер еңбек қатынастарымен байланысты «активтің ерекшелігімен», яғни «қызметкерлер» белгілі бір жұмыс берушіге тиесілі активтерді дамытуға уақыт пен күшін «салады» (Crane and Matten, 2006: 265). Қызметкер тұрғысынан алғанда, жұмыспен қамтылуға байланысты

«инвестицияға» жаңа лауазымға көшумен немесе өзін-өзі қаржыландыратын тренинг жүргізуіне ұзақ уақыт кетсе, бұл қауіптер қызметкерді әлеуметтік және қаржылық жағынан тәуелді етеді. Жұмыс берушіге бәсекелестердің білікті де білімді қызметкерлерді еліктіріп әкету ықтималдығы қауіп-қатер туғызады және барлық қызметкерін үнемі бақылап отыру мүмкін еместігі компанияның өнімділігі мен тиімділігіне, қызметкерлер мінез-құлқына теріс ықпал етеді. Қызметкерлер құқықтық еңбек қатынасының әлсіз әрі тәуелді бөлігін құрайтынын ескерсек, еңбек шартын жасасқан кезде жұмыс берушіге қарағанда қызметкерлер моральдық қауіп-қатерге көбірек ұшырайды.

Сондықтан екі тарап та жоғарыда айтылған қауіп-қатермен байланысты тәуелді азайтуға септесетіндіктен, этикаға сай мінез-құлыққа негізделген өзара құ-

қықтық еңбек қатынасын дамытуға мүдделі. Қызметкерлер үшін этикаға сай әрекет ету фирманың жасампаздығын арттырып, ондағы жұмыс орындарының сақталуын қамтамасыз етуге көмектеседі. Жұмыс берушілер үшін қызметкерлердің этикаға сай мінез-құлқы өз жұмысына және ұйым қызметіне оң ықпал етеді. Шынында да, жағымды психологиялық келісімшарттың жұмысқа адалдық, сенім және атсалысуға қатысты көп артықшылығы этикалық қағидаттарға негізделген құқықтық еңбек қатынасы арқылы қалыптасады. Жақында жүргізілген зерттеулер әлеуметтік жауапты HR-менеджмент пен әлеуметтік жауапты қызметкерлерді жұмысқа тарту, оларға қолдау көрсету және марапаттау бойынша жүргізілетін саясат пен практикалар, жұмыстағы жеке өнімділік пен мінез-құлық арасында оң байланыс бар екенін анықтады.



Қосымша онлайн оқу. Бұл ғылыми мақалада қызметкерлердің әлеуметтік жауапты мінез-құлқына жағдай жасап, қолдау көрсететін, марапаттайтын әлеуметтік жауапкершілікті HRM (SRHRM) практикасын қабылдау қызметкерлердің өз міндеттері мен қосымша рөлдерді атқаруына оң ықпал ететіні талданған. Бұл тұжырымдар компаниялар өз қызметкерлеріне бағытталған корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті (КЭЖ) жүзеге асыру мақсатында, сондай-ақ қызметкерлер мінез-құлқына және ұйымды сәйкестендіруге оң ықпал етуде корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікке инвестициялау қажет екенін көрсетеді.

Shen, J. and Benson, J. (2014) When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior, *Journal of Management*, 1–24.

Психологиялық келісімшарт тұжырымдамасы негізінде «жұмыс берушілер мен қызметкерлер еңбек шартында немесе құқықтық еңбек қатынасын реттейтін басқа да құжаттарда (мысалы, **жұмыс сипаты**) жазылмаған, көрсетілмеген еңбек қатынастарының сипатын түсінеді» деген идея жатыр. Талқылауға жатпайтын, нақты ережелерге қарағанда психологиялық деңгейдегі келісімшарт үнемі өзгеріп отыратын, субъективті, айқындалмаған сенім, үміт пен міндеттемелерден құралады. Демек, ол жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы конфликтінің бірден-бір себебі болуы мүмкін. Психологиялық келісімшарт бір ғана тараптың қатысуымен емес, екі тарап бір-бірінің ниеті мен нанымдарын толық білгенде ғана жасалады, десек те мәмілеге келудің бұл түрін қаншалықты «келісімшарт» деуге болатыны ойландырады.

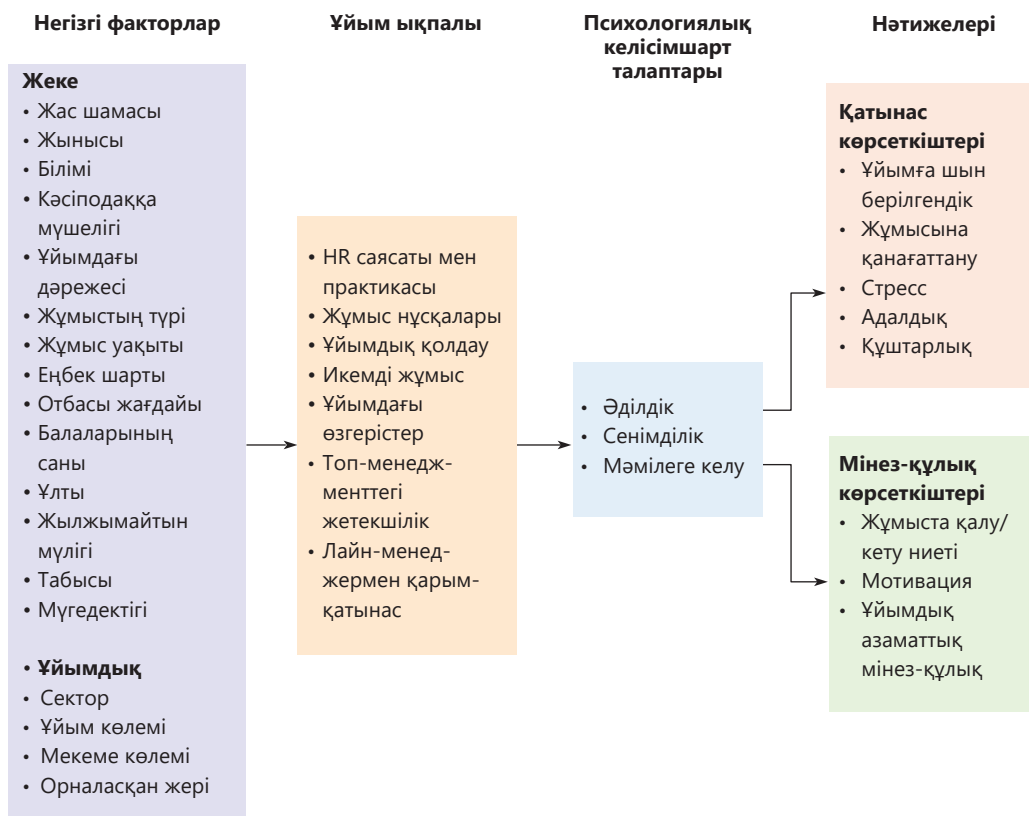
Жұмыс беруші ұйым мен жеке тұлға арасындағы психологиялық келісімшарт нақты еңбек шартын жасамастан бұрын қалыптасады. Жарнамадағы бос жұмыс орнына қойылатын талаптармен танысу барысында немесе рекрутмент процесі басталысымен үміткерде жаңа жұмыс орны туралы қандай да бір болжамдар,

не тұжырым қалыптасып, өзіндік үміт пайда болады. Кейін ресми саясат пен практика, бейресми әлеуметтік шарттар үміткер тұжырымын еріксіз өзгертеді. Ал жағымды психологиялық келісімшарттың қалыптасуы ұйымдық және жеке қажеттілікті үйлестіру мен қайта қарастыруды керек етеді, ал мұндағы HRM рөлі – қызметкерлер үмітін басқару, қызметкердің ұйымнан күткені орындалатынына анық көзін жеткізу, сондай-ақ жұмыс берушінің қызметкерлерден нені күтетінін оларға білдіріп отыру.

Қызметкерлер маңызды ұйымдық актив саналатындықтан, психологиялық келісімшартты басқару қызметкерлердің көзқарасы мен үмітін қалыптастыру мен бақылауда бірінші орын алады. Атап айтқанда, психологиялық келісімшартты HRM саясаты мен практикасын жеке көрсеткіштерге бағыттайтын дәнекер фактор ретінде қарастыруға болады (Katou and Budhwar, 2012), психологиялық келісімшарттың «жай-күйі» қызметкердің күнделікті іс-әрекетін, әсіресе олардың әлеуетімен жұмыс істеу қажет пе, әлде күш салудың керегі шамалы ма дегеннен хабар береді. 2.1-сызбада психологиялық келісімшарт HR саясаты мен практикасы, лайн-менеджерлер мен жоғары лауазымды жетекшілердің мінез-құлқы және әрекеттері сияқты ұйымдық «үлестерді», кең ауқымда қарастырғанда, жас (Adams et al. 2014), білім деңгейі, еңбек жағдайы (Chambel and Alcover, 2011), өкілеттік мерзімі (Conway and Coyle-Shapiro, 2012; Payne et al., 2015) және жұмыспен қамтудың келісімшарттық негізі (Callea et al., 2014) сияқты жеке атрибут пен ұйымдастыру сипаттары – сектор, бәсекелестік стратегиясы, көлемі (Atkinson et al., 2014), жұмыс мәдениетімен (Restubog et al., 2015) анықталады. Олар психологиялық келісімшарттың «жай-күйін» құрайтын үш негізгі элемент туралы хабардар етеді: қызметкердің жұмыс берушімен қарым-қатынасында әділдікті сезінуі; жұмыс берушіге деген сенім дәрежесі; сондай-ақ жұмыс берушінің көкейдегі талаптарын орындайды деген сенім (Guest and Conway, 1997; Guest, 1998). Мысалы, Гест және Конвей (2002) ұйымдық шешім қабылдауға қызметкерлердің қатысуы олардың сенімін қалыптастыруға оң әсерін тигізуі мүмкін, демек, жағымды психологиялық келісімшартқа қол жеткізу үшін ұйым қызметкерлері керек деп мәлімдеген. О'Донохью мен Нельсон психологиялық келісімшарттың этикалық аспектілеріне тоқталып, жағымды психологиялық келісімшарт ұйым қызметі қызметкердің жеке адами құндылығы мен нанымына сәйкес келгенде, сондай-ақ компанияда этикаға сай ахуал басым болғанда жасалады деп көрсетеді.

Психологиялық келісімшартты түсіну ұйымдар үшін адамдарды басқаруда проблема туғызатынын ұғынуға мүмкіндік береді. Жұмысқа орналасу туралы нақты келісімшартқа қарағанда психологиялық келісімшарт үнемі өзгерісті қажет етеді. Мысалы, басшылық жұмысшылардың бейресми пайдаланатын бенефиттеріне тыйым салуы, сондай-ақ белгілі бір уәдені бұзу туралы шешім қабылдауы мүмкін. Мұндай жағдайларда жұмысшылар басшылық әрекеттеріне өзінше түсінік беріп, оны оң немесе теріс сипаттап, анықтауға тырысады. Психологиялық келісімшарттың тұрақсыздығы мен жаңсақ түсінік тудыруы көбіне шарттың бұзылуына себеп болады (Robinson and Rousseau, 1994). Психологиялық келісімшарттың бұзылуы қызметкердің мінез-құлқын теріс жаққа бұрады (Shanawaz and Goswami, 2011; Eckerd et al., 2013), сондай-ақ еңбек қатынастарына кумулятивтік ықпалын тигізіп, нәтижесінде қызметкердің орнынан түсуіне немесе жұмыстан шығарылуына әкеледі. Ұйымнан кетпес бұрын қызметкерлер жұмыс нәтижелері (марапат) төмендетілгенін ескере отырып, жұмысқа селқос қарап, психологиялық келісімшарттың бұзылуына өзінше реакция білдіреді. Психологиялық келісімшартты «басқарудың» негізгі проблемаларының бірі – *түрлі агенттіктердің* болуы. Қызметкерлер көптеген ұйым «агентімен»

(әртүрлі деңгейдегі менеджерлер) ресми немесе бейресми алмасуды жүзеге асырады, сондықтан ұйымдағы дәйекті хабарларды сақтау қиындық туғызады. Мұнда психологиялық келісімшартты басқарудағы басты элемент – жұмыс беруші мен қызметкерлер арасында нақты коммуникация орнауын қамтамасыз ету, яғни басқару іс-әрекеттеріне негіз болғанына түсінік беріп, қызметкерлердің пікірі мен шағымын білдіру механизмін жасау. Сол сияқты ұйымдағы қарым-қатынас пен мінез-құлықтың бірізділігін сақтаудың бір жолы – **ұйым мәдениетін** қалыптастыру және басқару. Бұл жайында 7-тарауда толығырақ айтамыз.



2.1-СЫЗБА. Психологиялық келісімшарттың құрамдас бөліктері (D.Guest and N.Conway (2004) *Employee Well-being and the Psychological Contract*, reproduced with the permission of the publisher, the Chartered Institute of Personnel and Development, London, www.cipd.co.uk)

Қызметкердің атсалысуы және психологиялық келісімшарт

Психологиялық келісімшарт тұжырымдамасы соңғы кезде пайда болған *қызметкердің атсалысуы* ұғымымен тығыз байланысты. Қызметкердің атсалысуы ұғымына анықтама:

Ұйым мен оның құндылықтарына адалдық және әріптестеріне көмектесуге дайын болу. Бұл – жұмысқа қанағаттанудан тыс және жай ғана мотивация емес. Аthsалысу – қызметкердің өз қалауы: еңбек шартының бөлігі ретінде «талап етілмейді». (CIPD, 2009a: 1).

Балама түрде Шауфели және басқалары (2002: 74) қызметкердің атсалысуын «күш-жігерімен, адалдығымен және барын салуымен ерекшеленетін жағымды, қанағаттанарлық жұмыспен байланысты ақыл-ой күйі» ретінде анықтап, оның қысқамерзімді емес екенін және белгілі бір тапсырманы орындауға ғана бағытталмайтынын, керісінше, «тұрақты әрі салмақты» іс-әрекет ретінде көрсетеді. А.Робинсон және басқалары (2004) жұмысқа атсалысатын қызметкердің мінез-құлқынан ұйымға деген сенім мен мақтаныш сезімін, жұмыс жағдайын жақсарту үшін жұмыс істеуге ниет пен бизнес контекстін, сондай-ақ жалпы жағдайды түсінуге ұмтылуды көруге болатынын айтады. Берілген анықтамалардан қызметкерлердің атсалысуы ұйым үшін қаншалықты маңызды екенін байқауға болады (Gruman and Saks, 2011).

Психологиялық келісімшарт пен қызметкерлердің атсалысуы – адамдарды басқару мен жеке және іскерлік әрекеттер арасындағы байланысты түсіну құралы (Simpson, 2009). Атап айтқанда, жағымды психологиялық келісімшарт пен атсалысудың жоғары деңгейі жұмысқа қанағаттану, ұйымға адалдық, жоғары мотивация және жұмыстан кету ниетінің төмендеуі сияқты оң мінез-құлық пен қарым-қатынас нәтижелерін қалыптастыруға ықпал етеді (Guest and Conway, 2004; Saks, 2006; Chambel and Alcover, 2011). Сонымен екі жағдай да **ұйымдық азаматтық мінез-құлықтың жоғары деңгейін**, атап айтқанда, қызметкердің әріптесі, клиенті немесе тапсырыс берушісі үшін артық қызмет етуге дайын тұруы секілді ұйым мен жұмыс тобының қызметі үшін пайдалы **дискрет мінез-құлықты** дамытуымен байланысты болды (Decktor et al., 1999).

Сөйтіп, теориялық тұрғыдан алғанда, жағымды психологиялық келісімшартты HR саясаты мен практикасының нақты конфигурациялары арқылы дамыту ұйым қызметкерлерінің дискрет күш жұмсауын, сондай-ақ атсалысу деңгейін арттырып, жасырын әлеуетін ашады. Мысалы Фарндейл және басқалары (2011) қызметкерлердің HRM практикасынан сенім мен теңдікті, әділдікті көруі қызметкер адалдығы сияқты оңтайлы мінез-құлық пен қатынастарды дамытуда маңызды деп есептейді. Дегенмен жұмысына берілген жұмыс күшін қалыптастыру ұйым үшін оңайға соқпайды, сондықтан «ұйым қызметкердің атсалысуын қамтамасыз етуге әрекет жасауы керек, ал қызметкердің жұмысқа қаншалықты деңгейде атсалысқысы келетінін таңдауға еркі бар» (Robinson et al., 2004:1). Робинсон және басқалары (2004) жұмысқа деген оң көзқарас бар ынтасымен атсалысудың бастауы болатынын және бұл қызметкерлердің шешім қабылдауға үн қоса алуынан, жұмысын жетілдіруге мүмкіндік алатынынан, сондай-ақ ұйымның қызметкерлер денсаулығы мен әл-ауқатына жіті мән беруімен анық байқалатынын айтады.

Психологиялық келісімшарт өзгере ме?

Психологиялық келісімшартқа қызығушылықтың артуы халықаралық бәсекенің күшеюі мен еңбек нарығы динамикасының өзгеруіне байланысты ұйымдардың экономикалық және ұйымдық қайта құрылымдау контексінде қызметкерлерді басқарудың инновациялық әдістерін іздестіру қажетінен туындап отыр (Cullinane and Dundon, 2006). Бұл келелі өзгерістер еңбек қатынастары сипатына, жеке адамның жұмысы мен карьерасына айтарлықтай әсер етті (бұл жайында 4-тарауда толығырақ талқыланады). Атап айтқанда, ұйымдық икемділік пен бейімделе білу қажеті еңбек қауіпсіздігін адалдық пен әділдікке алмастыруға сүйенетін «дәстүрлі» еңбек қатынасы жұмыспен қамтудың «жаңа мәмілелеріне» ауыстырылды (Adamson et al., 1998), сөйтіп, компаниялар уақытша қызмет көрсетуге балама ретінде дағды қалыптастыру мен тәжірибе жинақтауға («жұмыс» емес, **еңбекке жарамдылық** қабілетін арттыру) мүмкіндік беретін ұсыныстар жасады.

Нәтижесінде жұмыспен қамтылу тым бөлшектеніп, дараланған соң, тәжірибелі тараптар арасындағы еңбек қатынастарына тәуелділік азайды және карьераны дамыту адамның жеке жауапкершілігіне қалды. Руссо (1989) дәстүрлі қатынастық **психологиялық келісімшартқа** қарағанда қысқамерзімді өзара әрекеттестікке негізделген **транзакциялық психологиялық келісімшарт** терминін пайдаланады. CIPD (2009b) «жаңа» психологиялық келісімшарт қызметкердің беріліп жұмыс істеу, жаңа дағдыларды дамыту, ескілерін жаңарту және икемді болу сияқты міндеттемелерін, ал жұмыс беруші бұларға балама ретінде қызметкерлерге еңбек өнімділігіне сай сыйақы төлеуге, оларды оқыту мен дамытуға, сондай-ақ қызықты әрі күрделі жұмыстармен қамтамасыз етуге міндетті екенін көрсететін қызметкер мен жұмыс беруші арасындағы міндеттемелерден тұратынын мәлімдейді. Картрайт пен Холмс (2006) бұл өзгеріс қызметкерлер үшін жұмыстың өзіндік мәнін жоғалтып, олардың сенімсіздігі мен теріс көзқарасын қалыптастыратындықтан, менеджерлер үшін айтарлықтай қиындық туғызатынын, сөйтіп, жұмыс күшінің жұмысқа бейілдігі мен атсалысуын төмендетуі мүмкін екенін айтады.

Бұған қоса соңғы жылдары еңбек нарығында елеулі өзгерістер болып, атап айтқанда, жұмыс күшінің алуан түрлі (мысалы, жасы, этносына қатысты) болып өзгеруі мен ұйымның жұмыс күшін икемді пайдалану жолдарын табуы орын алды. Осылайша, менеджерлердің қызметкерлермен өзара қарым-қатынасы шиеленісе түсті, себебі әр жұмыс тобының жұмыс берушіден күтетіні әртүрлі. Сонымен қатар бірнеше елде жұмыс істейтін компания басшылары жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынаста мәдениетаралық айырмашылықтарды ескеруі қажет (2.3-қосымша). 5-тарауда халықаралық контекстегі HR-менеджментке институттық және мәдени факторлардың әсерін толығырақ қарастырамыз. Қажет жағдайда әр тарауда халықаралық контекстегі HR-менеджментпен байланысты түрлі практика, бірқатар элементтер мен тақырыптар қарастырылады.



Қосымша онлайн оқу. Эмпирикалық зерттеулерге сүйене отырып, мақалада психологиялық келісімшарттың транзакциялық және қатынас категориясы қарастырылады және түрлі жұмыс берушілер мен қызметкерлердің міндеттемелері негізінде психологиялық келісімшарттың көп түрі анықталады. Бұл еңбек қатынасын әртүрлі жағдайда басқарудың күрделілігін түсінуге оң ықпал етеді.

Janssens, M., Sels, L. and van den Brande, I. (2003) Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, 56 (11): 1349–78.

2.3-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

Ұлттық айырмашылықтар және психологиялық келісімшарт

Жаһандану ықпалы, бәсекенің артуы мен технологиялық инновациялар қарқыны ұйым формасының өзгеруіне, еңбек нарығының функциясы мен еңбек қатынастарының сипатына тікелей әсер етті. Кейбір пікір білдірушілер жаһандану процесі жұмыс күшін басқаруға қатысты ұстанымдар конвергенциясына ықпал еткенін айтса, басқалары HR-менеджментке негіз болған болжамдардың көбі құқықтық еңбек қатынасы бойынша, мысалы, белгілі бір ұлт мемлекетінде қабылданған билікке, «тәуекелге» немесе мекемелерге қатысты нақты көзқарастар сияқты мәдени құндылықтардың белгілі бір жиынтығын көрсететін батыстық көзқарасты басшылыққа алатынын айтады. Сондықтан да белгілі бір мәдени контексте дамыған HRM практикасы түрлі жағдайда жұмыс күшін басқарудың тиімді жолдарын нұсқай алмайды. Мәселен, Лукас және басқалары (2006) психологиялық келісімшартты

қабылдауда, әсіресе қызметкерлер келісімшарттың бұзылуын қалай түсінетініне байланысты халықаралық келіспеушіліктер болуы мүмкін деп болжайды. Осы көзқарасты қолдау үшін Вествуд және басқалары (2001) Гонконгтің кіші және сеньор-менеджерлері арасында батыстық стандарт бойынша жасалған психологиялық келісімшарт біржақты екенін көрсетті. Олар Қытай мәдениетінде борыш пен міндет секілді күшті сезім жұмыс берушіге қарағанда қызметкерлерден көбірек күтілетінін анықтады. Кейін Томас және басқалары (2003) менеджерлер мен қызметкерлер екі түрлі мәдени профильді ұстанатын мәдениетаралық еңбек қатынастарында тараптар арасындағы қабылдау мен ынталандыруда елеулі айырмашылықтар болатындықтан, басқаруда қиындық тудыратынын мәлімдеді. Сондықтан әртүрлі мәдениет өкілінен құралған жұмыс күшін басқаратын ұйымдар психологиялық келісімшарттың қалыптасуына және осы келісімшарт қалай жүзеге асатынына ерекше назар аударуы керек.

АДАМДАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҚЫСҚАША ТАРИХЫ

HR-менеджментке революциялық немесе эволюциялық көзқарасты адамдарды басқарудың тиімді жолы ретінде қабылдасақ та, оны қызметкерлерді қалай басқарып, ынталандыруға болады деген өзгермелі болжамдар аясында қарастырған абзал. Капитализмнің ерте кезеңінде кәсіпкерлер мен бизнес иелері тәртіпке бағынбайтын, табиғатынан жалқау жұмыс күшіне тап болды. Адамдарды басқару қарулы күштерге қолданылатын бақылау қағидаттарын басшылыққа ала отырып, авторитарлық негізде жүргізілді, яғни мәжбүрлеу мен жазалау қағидаттарына сүйенді. XIX ғасырдың орта шенінде теміржол компаниялары сияқты дамушы өндіріс орындарының басшылары командалық тізбекті қатаң ұстануға және рөлдер мен жауапкершілікті қатаң шектеуге баса назар аудара отырып, басқарудың тетігі ретінде жоғары секциялық бюрократияны қабылдады (McKenna, 1980).

Алайда XIX ғасырдың соңындағы кадрларды басқару мен HR-менеджменттегі жаңашылдық зауыт иелерінің қызметкерлерді пайдалануына және жұмысшылардың әл-ауқатына қатысты мәселелермен айналысатын менеджерлерді тағайындауға сүйенетін әлеуметтік реформаторлардың қабылдануымен сипатталады (Torrington et al., 2008). Мысалы, Ұлыбританиядағы өнеркәсіпшілер тобы (көбіне

квакерлер, мысалы, Англияның орталық бөлігі Борнвиллдегі Кэдбери) жұмыс күшімен «патерналистік» қатынас орнатып, жұмысшыларға субсидияланған тұрғын үй ұсыну, білім беру және жұмыс жағдайын жақсарту арқылы олардың әлеуметтік және моральдық қажетін қанағаттандырды. Бұл әрекеттерге өнімділікті жоғарылату мен тиімділікті арттырудан гөрі христиандық мораль негіз болғаны анық. Бұл идеялар қатаң жұмыс тәртібі мен бақылау тұрғысынан жүзеге асқанымен, осы тәсілді қолдану әлеуметтік психологияның басқаруға қалай әсер ететінін көрсетті (тарау соңында толығырақ талқылаймыз).

Содан бері адамдарды басқару ішінара болса да, эволюциялық процесті бағындырумен өткерді, бұл ынталандыру мен бақылау мәселелеріне қатысты «ғылыми» қағидаттарды кеңінен қолдану, сондай-ақ жұмысты ұйымдастыру тәсілдері мен басқару практикасы ұйым тиімділігіне қалай ықпал ететінінен айқын көрінеді. HR-менеджменттің қазіргі көрінісі тарихи контекстімен үндесуі үшін осы бөлімде оның бірқатар маңызды оқиғалары қысқаша сипатталады.

Ғылыми менеджмент мектебі

Адамдар мен өндіріс орындарын басқаруда рационалдық принциптерін қолданудағы алғашқы талпыныстардың бірі – **ғылыми менеджмент мектебі** немесе **тейлоризм** (инноваторы – Фредерик Уинслоу Тейлор). XX ғасырдағы темір және болат өндірісі саласындағы америкалық инженер Тейлор (1856–1917) өнеркәсіп өндірісін шектейтін бірқатар тиімсіз жайттарды анықтап, жоюға тырысты. Тейлор мен оның әріптестеріне ауқымды жұмыс орындарының санын күрт өсіретін өзгермелі өндірістік жүйе кез келді, бірақ жұмыс күшінің жұмыстан жиі кетуі мен олардың арасындағы берік ынтымақ өндіріске кедергі болды.

Тейлор фабриканың өндіріс процестерінде билік пен бақылау тек жұмысшылар тарапынан жүргізілетінін анықтады, яғни жұмысшылар өз жұмысын өздері ұйымдастырып, өз қарқыны бойынша жұмыс істеген, жұмыста өз құралдарын пайдаланып, өз «экипаждарын» жалдаған, сондай-ақ басшыларына қарағанда өндіріс туралы білімі мен дағдылары анағұрлым жоғары болған. Тейлордың пікірінше, басшылықтың өндіріс жүйесін жетік білмеуінен туындаған осы бақылау жұмысшылардың өз өнімділігіне шектеу қоюына әкелді, оның сөзімен айтсақ, олардың «жұмыстан қашақтауына» себеп болды, яғни табиғатынан жалқау («жұмысқа мойны жар бермейтін») болғандықтан, сондай-ақ жұмысшылармен қамту деңгейін барынша арттыру мақсатында («әдейі жұмысқа мойны жар бермеу») істелді. Кейін Тейлор **еңбек процесін** рационалдауға тырысып, әлеуметтанушы философ Адам Смит (1723–1790) ұсынған тыңғылықты еңбек бөлінісін қатаң қолдану арқылы менеджерлерге кәсіпорынды басқаруды қалпына келтіруге мүмкіндік беретін жаңа логиканы енгізді. Тейлор қалыптастырған бұл тәсіл ғасырдың үлкен бір бөлігіндегі өндірістік қоғамның негізгі қағидаттарының біріне айналды және оның идеялары **жұмыс дизайнында** және еңбекті ауқымды басқаруда, сондай-ақ академиялық пікірталас тудыруда ықпалды болып қала береді. Демек, Тейлордың идеяларын барынша ашып көрсету қажет. Бьюкенен мен Хучинский (1997) ғылыми менеджменттің бес принципі бар деп санайды:

1. Менеджерлер мен жұмысшылар арасындағы міндеттер мен жауапкершіліктерді нақты бөлу.
2. Жұмысты атқарудың ең тиімді жолдарын анықтау үшін ғылыми әдістерді қолдану.

3. Жаңа құрылымдалған жұмысты атқаратын адамды ғылыми тұрғыдан таңдау.
4. Таңдалған қызметкерді жұмысты көрсетілген жолмен жүргізуге үйрету.
5. Жұмыс ғылыми менеджмент принциптеріне сәйкес, экономикалық ынталандыруды қолдану арқылы жүзеге асуы үшін жұмысшылармен ынтымақтастық орнатуға ықыласты болу.

Тейлордың идеялары радикал болғанына әрі қайшылық тудырғанына қарамастан, ол ұсынған жүйенің іске асуы өндірістің айтарлықтай артып, шығындардың азаюына, яғни, бір сөзбен айтқанда, тиімділікке оң ықпал етті. Бұл сондай-ақ басқару қыз-

2.4-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Байланыс орталығының жұмысын ұйымдастыру және бақылау

Тейлор және басқалары (2002) байланыс орталығы жұмысы мен жұмыс процесінің жалпы екі түрін салыстырып қарастырады:

1. *Санға бағытталған* байланыс орталығы. Клиенттермен жеңіл де қарапайым қатынас орнату; сандық мақсаттарының «қатаң» болуы; бекітілген сценарийден ауытқымау; қоңырау шалу уақытының тығыздығы; оператордың телефонға жұмсайтын уақытының жоғары пайызы; қоңыраулар мөлшерінің көптігі және оператордың өз ыңғайына икемдеу мүмкіндігінің аздығымен сипатталады.
2. *Сапаға бағытталған* байланыс орталығы. Клиенттермен едәуір күрделі әрі жеке-дара қарым-қатынас орнату; «жұмсақтықты» немесе сапаны мақсат тұту; еркін немесе сценарийсіз әрекет ету; қоңырау шалу уақытының кеңдігі; клиенттің қанағаттануына ден қою; қоңыраулар мөлшерінің аздығы және оператордың өз ыңғайына икемдеу мүмкіндігінің көптігі сынды сипаттармен ерекшеленеді.

Зерттеушілер бұл байланыс орталығы түрлерінің әр операторы жұмыстың негізгі аспектілерін қандай деңгейде атқарғанына зерттеулер жүргізді. Бастапқы зерттеулер «сапаға бағытталған» қызметкерлер «санға бағытталған» қызметкерлерге қарағанда (Frenkel et al., 1998) мұндай жұмысты әлдеқайда оңтайлы атқарғанын көрсетті.

Зерттеу барысында қызметкерлердің сергек болу деңгейінің жоғарылығы, бақылау мен қатаң қадағалауға аз алынуы, жұмыс барысында жасампаздық қабілетін кеңінен пайдаланып, өз тарапынан ықылас таныту (мысал үшін, клиенттердің мәселесін шешуде) деңгейі есепке алынды. Десек те, Тейлор және басқалары (2002) сапаға баса назар аударатын жұмыстардың (байланыс орталығы индустриясындағы «ең жоғарғы меже») өзінде қызметкерлер сөзінен жұмыстың негізгі аспектілеріне бақылау жасалмайтынын, мәселен, жұмыс қарқыны, жұмыстағы үзіліс, жұмыс жоспары мен мақсаты жоғын байқады. Бұл – технологиялық, бюрократтық және нормативтік (Bélanger and Edwards, 2013) бақылау. Бұған қоса олар оператор жұмысының сапалық аспектілерін сандық тұрғыдан егжей-тегжейлі анықтауға тырысатынын (мәселен, қоңыраудың «ашылуы» мен «жабылуы» секілді міндеттелген қоңырау келісімінен ауытқымау) және кез келген байланыс орталығындағы операторлар жұмыстың қайталану беретінінен зерігетінін анықтады. Сондықтан байланыс орталықтарында атқарылатын жұмыстар әркелкі болса да, Тейлор және басқалары тіпті қызметкер тәжірибесіне, әсіресе бақылауға қатысты, оң баға берілсе де, мұндай жұмыстың бірсарынды болатынын көрсетіп, мейлінше еркін әрі дербес қызметті талап ететін жұмыстың өзінде басшылық бақылаудың жаңа түрлерін қарастыруға немесе ескі тәсілдерге көшуге бейім болады деп есептейтінін айта кетуіміз керек.

метінің жаңа құрылымдарын құруға, мәселен, жұмысшыларды бақылау қызметінен (жұмысшыларды жұмысқа алу және іріктеу) алып тасталған сапа мен қызметкерлерді бақылау бөлімін ашуға негіз болды. Тейлордың идеялары адамдарды машиналарға теңестіретін жұмысшыларды ынталандырудың қарапайым үлгісін, яғни еңбекке ынталандыруды ақы төлеу деп білетін өндіріс құралы ретінде көрсетті. Дегенмен Тейлор жүйесіне негіз болған **кәсіби дағдыдан айыру**, жұмыстың бірсыдырғылығы мен стандартталуы жұмысшылар үшін жұмыстың «мәнін» жоюға себеп болды. Сөйтіп, тейлоризмді кейінгі сынға алушылардың көрсетуінше, жұмысшыларды ынталандыратын ақша ғана болса, олар өз жұмысының сапасына көңіл бөлмейді, өз жетістіктерін мақтан тұтпайды, сондай-ақ оларда жұмыс берушіге деген адалдық сезімі, ықылас болмайды, сайып келгенде, жұмыстың толық орындалмауына әкеліп соғады (Grey, 2007). Кейінгі кездегі ғылыми менеджментті гуманизациялау әрекеттеріне қарамастан, тейлоризм әлі де қызметкерге деген жайсыз қатынаспен сипатталатын жұмысты ұйымдастырудың даулы әрі эксплуатациялық жүйесі ретінде қарастырылады.



Қосымша онлайн оқу

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. and Bain, P. (2002) Work organization, control and the experience of work in call centres, *Work, Employment and Society*, 16 (1): 133–50.

Фордизм туралы түсінік берместен, тейлоризм жайлы сөз қозғағанымыз жөн болмас. Тейлордың қызметкерлерді бақылау идеялары Генри Фордтың (1863–1947) инновацияларымен істес болған соң жетіле түсті. Тейлоризм сүйенетін тыңғылықты еңбек бөлінісі бір мақсатты машиналар мен жылжымалы жинау желісін іске қосқанда қызметкерлерді жаппай бақылауға алу мен жаппай өндіріс жүйесін дамытуға мүмкіндік беретін жұмысшылардың жеңіл міндеттерге мамандануына жол ашты. Тейлордың рационалдау және стандарттау принциптерін жаңа технологиямен үйлестіру арқылы Форд технологияға және өндіріс процесіне бақылау орнатуға қол жеткізді; маманданбаған қызметкерлер аз-маз дайындықтан соң пайдалана алатын бір мақсатты техника адамдармен байланысты қателерге немесе инновацияларға бой алдырмады, ал жылжымалы жинау желісі жұмыстан жалтаруға жол бермеді.

Ғылыми менеджмент – XX ғасыр бойы адамдарды басқару саласының да, өндірістік менеджменттің де дамуына арқау болды және жұмысты ұйымдастырудағы кәсіби дағдыдан айырудың көңілден шықпайтын салдарының сынға іліккеніне қарамастан, XXI ғасырда да маңызын жойған жоқ (Braverman, 1974). Джордж Ритцер *The McDonaldization of Society* («Қоғамның макдональдтануы», 2007) атты кітабында фастфуд өндірісінде пайдаланылатын Тейлор принциптерін сипаттайды және байланыс орталығы индустриясында жүргізілген соңғы зерттеулер фордизмнің «алғашқы жинау желісі» мен жұмыс күші технологиялық бақылауға бет бұрып, нағыз заманауи тұрғыдан жаңарып жатқанын көрсетеді.

Адами қатынас қозғалысы

Грейдің (2007) көрсетуінше, ұйымдағы мінез-құлық жайлы әңгіме болғанда көбіне ғылыми менеджмент – нашар жігіт, ал **адами қатынас қозғалысы** жақсы жігіт ретінде сипатталып, «адами» ұғымы Тейлордың этикаға жат бақылау жүйесіне жауап

ретінде алынады. Әйтсе де Грей мұндай әңгіме екі арадағы эволюциялық қарым-қатынасты тым жұпыны үлгіге салып, адами қарым-қатынас қозғалысын ғылыми менеджментті жөнге салатын жол деген қате пікірмен кері тартады деп санайды.

Қозғалыс бастапқыда Элтон Мейоның басшылығымен 1924–1932 жылдар аралығында Хоторн қаласындағы Western Electric Ltd зауытындағы өнімділікті арттыру мақсатында жасалған тәжірибелер жиынтығы болды. Адами қатынас қозғалысы көзқарасының бірі – эксперименттердің жұмысшыларға «экономиканы көздейтін автомат» деп қарайтын тейлорлық ұғымды қайта тексеру не одан бас тарту болды және қызметкердің әлеуметтік қажеттіліктерімен, мүддесімен санасуға жол ашты. Атап айтқанда, Хоторн тәжірибелерінде ұйымдардағы ішінара бейресми топтардың маңызы мен олардың басшылықпен бірге немесе басшылыққа қарсы мәжбүрлеуден басқа жолдармен жұмыс істеу қабілеті анықталды. Балама көзқарас ұстанушылар бұл тәжірибелермен ассоциациялануға тиіс болған игі ниеті түкке татымайды деп есептейді. Олардың ойынша, бұл тәжірибелердің 1920 жылдардағы АҚШ-тағы басқаруға мұқтаждық мәселесін шешу жолдарын іздеген Тейлордың талпынысынан айырмасы жоқ. Мұндағы мәселе – менеджментті мейлінше текетірестен ада етіп көрсетіп, әкімшілік бақылау «тетіктерін» күрделендіру арқылы ғылыми менеджмент проблемаларына (мәселен, абсентеизм, қызметкер тұрақтамауы, **саботаж**) қалайда қарсы тұру болатын.

Тарихтан белгілі болса да, Хоторн эксперименттері менеджментке шағын топтағы әлеуметтік өзара әрекет пен жұмыс тәжірибесі жұмыста мотивация тудырудың бірден-бір жолы бола алатынын көрсетті. Тәжірибе барысында бейресми жұмыс топтарының «елеусіз» күшінің «жөнсіз» жұмсалыуына дұрыс жолға қойылған менеджмент тосқауыл бола алады деген қорытынды жасалды. Зерттеу жүргізілген топтарда қалыптасқан мінез-құлық пен тәртіптің бейресми нормалары жұмысшылар мен басшылық мақсаттарының сәйкес келмейтінін көрсетті. Сонымен қатар басшылық тиімділікке қалай алаңдаса, жұмысшы «көңілін» аулау да соншалықты маңызды екенін анықтады. Осылайша, менеджменттің басты функциясы – ұйымдық мақсаттарға жету жолындағы топтық міндеттер мен әрекеттердің «қоғамдық инженериясы», сондай-ақ компания талаптары мен топтар тілегі арасында өзара тығыз қарым-қатынас орнату. Сондықтан да адами қатынастар, тегінде, тактикалық айырмашылықтарына қарамастан, ғылыми менеджментпен бірдей рационал амалдарға жүгінеді; ғылыми менеджмент жұмысшыларды адами қатынастан аулақ болу арқылы басқаруды көздесе, адами қатынас сол мақсатқа қарым-қатынасты жетілдіру арқылы жеткісі келеді.

Жаңа адами қатынас мектебі

Ғылыми менеджмент пен адами қатынас қозғалысын қарастырғанда жұмыс барысындағы адамға қатысты екі түрлі тұжырымдамамен таныстық. Ғылыми менеджмент принциптері рационал экономикалық тұлға ұғымына сүйенсе, адами қатынас әлеуметтік болмыс ұғымына баса назар аударды. Бұл 1940–1950 жылдары пайда болған **жаңа адами қатынас** қозғалысының (Grint, 2005) балама перспектива мен өзін таныта алатын тұлға идеясын тудыруына себеп болды. Мұндай көзқарас бұған дейінгі адами қатынас қозғалысына қатысты кейбір идеялармен, әсіресе «адам – оңай басқарылатын әлеуметтік жаратылыс» дегенмен келіспеді. Жаңа адами қатынасқа байланысты теориялар ең тиімді мотиватор ретінде жұмысты алып, сол арқылы «өзін

танытуға» және әлеуетін толық ашуға ден қойды. Мәселен, Маслоудың (1954/1970) қажеттілік пирамидасында адамның бес деңгейлі инстинкт қажеттілігі бар, адам оның бір деңгейін қанағаттандырса, келесі деңгейге көтеріледі. Өзін таныту – қажеттіліктің ең жоғарғы сатысында (физиологиялық, қауіпсіздік, махаббат және абырой қажеттіліктерінің үстінде). Жұмыспен тікелей байланысы болмаса да, бұл модельден мынадай қорытынды шығады: жеке тұлға өзінің негізгі талаптарын жұмыс арқылы қанағаттандырып болған соң (мысалы, қаржылай сыйақы физиологиялық және қауіпсіздік қажетін өтей алады) «пирамиданың» келесі деңгейіне ұмтылатындықтан, ұйым қызметкерлерді ынталандыра түсу үшін келесі сатыға назар аударуы керек. Бұл иерархияның бір дәйектемесі – жалақысы жоғары және басқа қажетін өтеуге «жағдайы жететін» жұмысшыларға қарағанда жалақысы төмен жұмысшылар үшін қаржылай сыйақының маңызы зор болатын сыңайлы. Сол сияқты Герцберг (1966) қызметкердің қанағаттануына немесе ынталануына жағдай жасайтын екі түрлі жұмыс сипатын ұсынады:

- *гигиеналық факторлар* – жоғары өнімділік немесе мотивацияның алғышарты (мысалы, жалақы төлеу және жұмысқа жасалған жағдай); жекелей алғанда, олар кереметтей ынталандыра аламайды, алайда жоқ болған жағдайда «қанағаттандырмаушы» ретінде әрекет ете алады;
- *мотивациялық факторлар* символдық және психологиялық қажеттіліктердің өтелуін білдіреді (мысалы, жетістіктің мойындалуы, жұмысқа деген шынайы қызығушылық және ауызбірлік пен мұрат-мақсатты сезіну); гигиеналық факторлармен біріктірсе, адамдардың жұмысқа деген құлшынысын оята алады.

Герцберг типологиясы бойынша, мәселен, қаржылай сыйақы мөлшері қызметкер күткен деңгейге сай болуы керек болса да, одан көп мөлшерде ақы төлеу ойдағыдай нәтиже бермейді. Мотивацияның жоғары деңгейлері, негізінен, қанағаттанарлық әрі табысты жұмыспен, қызметкер **дербестігімен** және әлеуметтік өзара әрекеттесу мүмкіндіктерімен байланыстырылады. Сондықтан да жаңа адами қатынас тейлоризм насихаттайтын жұмысты бөлшектеу мен кәсіби дағдыдан айыруға қарсы шығады. Тейлор мен адами қатынас қозғалысы арасындағы қызметкер тұжырымдамасының айырмашылығы адамдар жайлы жасалған қарама-қайшы екі түрлі болжам ретінде Макгрегор (1960) еңбегінде өте жақсы түсіндірілген:

- **Х теориясы** – адамдар жұмысты жек көреді, талаптарды орындауы үшін оларды мәжбүрлеу керек. Олардың амбициясы шектеулі және басты орында қауіпсіздігі тұрады;
- **Ү теориясы** – адамдар жұмыста өзін-өзі басқару мен өзіндік тәртіпті жақсырақ қабылдайды, сондықтан бұл қызметкерлердің өзін танытуына көмектесетін ұйымдық мақсаттар қоюға болады.

Ғылыми менеджмент адамдар Х теориясына сай келеді деген болжамға сүйенеді, осыған орай өнімділікті барынша арттыру үшін басшылық жұмысшыларды мұқият бақылауда ұстауға мәжбүр. Алайда соңғы екі-үш онжылдықта HR-менеджментте Ү теориясы үстем шықты және **постфордизмнің** синонимі іспетті болды. Фордизмде, негізінен, басты назарға жаппай өндіріс пен өнімнің стандартталуы алынса, постфордизм «икемді мамандану» ұғымындағы нарық нишасына дербестендірілетін өнімді аз мөлшерде өндіруге бағытталған бизнес жүйесін білдіреді (Piore and Sabel, 1984). Қызметтік тұрғыдан алғанда, постфордизмді **икемді жұмыс істеу** тәртібі,

жоғары білік, жұмыстың әркелкі болуы, автономия, өкілеттік және топ этосына жағдай жасалуы деп сипаттайды. Теориялық тұрғыдан алғанда, постфордизм, кем дегенде, фордизмнің антитезі және ұйымдық өнімділікті арттыру үшін жұмысшылардың әлеуметтік және психологиялық қажетін өтеу арқылы ынталандыруға әрі басқаруға тырысатын жұмыс дизайны мен басқарушылық практикаларды білдіреді. Бұл идеяларға 1980 жылдары әкімшілік дискурста үстем болған жапон басқару әдістері қатты ықпал жасады. Toyota және Nissan сияқты өнімділігі жоғары фирмалармен бәсекеге түсу жолдарын іздестірген батыстық фирмалар олардың тәжірибесі мен процестерін мүмкіндігінше қайталап бақты.

БАСҚАРУШЫЛЫҚ БАҚЫЛАУ



ТОУТА КОМ-
ПАНИЯСЫН-
ДАҒЫ ЖҰМЫС
КЕПІЛДІГІ

Қызметкерлерді басқарудағы дамудың негізгі сатыларына тоқталып өткен осы бір қысқаша мазмұн аясында жұмысшыларды бақылаудың бірнеше нақты механизмін ажырата аламыз. Фридман (1997) ұйымдардың шығаратын өнімі мен еңбек нарығының сипатына қарай, қызметкерлердің жұмысын басқару үшін екі «бақылау логикасы» арасында таңдау мүмкіндігін ұсынды. Олар жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы өзара қарым-қатынас пен психологиялық келісімшартқа қарсы тұруға бағытталған:

- **тікелей бақылау** – менеджмент пен қызметкер арасындағы сенімсіз қарым-қатынасқа, қатаң қадағалау мен тапсырма сипатына баса назар аударады; мұндай басқару стратегиясы еңбек ресурстарының капиталға бағынуын күшейтеді және ғылыми менеджментте айқын көрініс табады;
- **жауапты автономия** – қызметкерлермен сенімді қарым-қатынасқа және шын берілуге негізделген, яғни жұмысшылардың жұмыс барысында белгілі бір мөлшерде дербестігі мен жауапкершілігі бар; бұл – жұмыс барысында еркін әрекет етуді дұрыс көретін білігі жоғары мамандарға немесе **ой еңбегімен айналысатын жұмысшыларға** қолдануға таптырмас стратегия.

Эдвардс (1979) бұл талдауды бақылаудың екі түрлі «құрылымдық» стратегиясын анықтау арқылы жасады:

1. **Техникалық бақылау** машина мен технология арқылы жүзеге асырады. Бұл Фордтың өндіріс процесіне ұқсайды.
2. **Бюрократтық бақылау** жауапкершілікті демаркациялау, ішкі еңбек нарығы мен мансаптық құрылымдарды құру арқылы бақылауды қамтамасыз етеді. Белгілі бір дәрежеде бақылаудың мұндай стратегиясы барлық жұмыс ұйымдарына тән.

Бұл типологияларға жазылған немесе жазылмаған ережелерге сай болуды қамтамасыз ету үшін әлеуметтік топтағы (топ, бөлім не ұйым болсын) жеке мінез-құлықты реттейтін бейресми механизмдерге жататын **қоғамдық бақылау** (немесе **нормативтік**) тұжырымдамасын да қосуға болады. Аталмыш бақылауды топ нормалары мен құндылықтарын жекелей интерналдау (мәселен, тереңдетілген **корпоративтік мәдениет**) позитив немесе негатив санкцияларды қолдану арқылы жүзеге асыруға болады. Ханди (1976) осы басқару стратегияларына қатысты, ұйымдарға кең мағынада (яғни жұмыс ұйымдарына ғана емес) сілтеме жасай отырып, психологиялық келісімшарттың үш түрін анықтады:

1. *Міндеттеу* – келісімшарт ерікті түрде жасалмай (мысалы, түрмелерде), сәйкестікке басымдық берілетін ереже мен жазалау арқылы азшылықтың көпшілікке бақылау орнатып, үстемдік жүргізуі.
2. *Есеп айырысу*. Келісімшарт еркін жағдайда жасалғанымен, бақылау басшылықтың қолында болады, ал билік индивидке қалаулы сыйақысын табыстай алудан көрінеді.
3. *Кооператив* – жеке тұлғаның ұйым мақсаттарына сай болуға тырысуы және оларға қол жеткізу үшін жеке құлшынысы. Оның құлшынысы компания мақсаттарын анықтауға қосқан үлес деңгейіне негізделеді.

Жіктеудің соңғы пункті – HR-менеджменттің басым модельдері негізіндегі теорияны түсінуге бастайтын кілт. Бұл модельдер жұмысшының дискрет жігерін қайрау үшін ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге түрткі болатын HRM саясаты мен практикасының нақты конфигурацияларын пайдалануды қолдайды. Бұл дискрет талпыныс басқарудың мәжбүрлі нысандарында жүзеге асырылмай қалуы да мүмкін. Сондықтан менеджмент жұмсалатын үлкен күшті айқындап, пайдалану үшін қызметкерлердің өзара сенімі мен міндеттемесіне сүйенетін еңбек қатынастарын дамытуға ұмтылуы керек. CIPD (2007a: 1) ескертпесіне сүйенсек, «ұйым қандай да бір бақылауды не санкцияларды қолданса, ол қызметкердің қалауы бойынша дискрет мінез-құлықты көрсетуге немесе болдырмауға мүмкіндік береді. Демек, дискрет мінез-құлық өнімділікті арттыруға бастайды және «жақсы» ұйымдар мен «керемет» ұйымдар арасында айырмашылық тудырады». «Жауапты автономия» арқылы бақылау секілді, мұнда да қызметкерлердің құқығы мен мүмкіндігін арттыру маңызды. Қысқаша айтқанда, қызметкерлердің құқығы мен мүмкіндігін арттыру дегеніміз – ұйымдық табысқа үлес қосу үшін жұмысшылардың барынша дербес жұмыс істеуіне жағдай жасап, ұйымдық шешім қабылдағанда олардың да пікірімен санасу. Осыған орай, құқық пен мүмкіндікті арттыруды ұйымның әкімшілік биліктің белгілі бір мөлшерін қолдан беру арқылы қызметкердің ұйым мақсаттарына адалдығын арттыруға деген талпынысы деп қарастыруға болады. 10-тарауда қызметкер құқығы мен мүмкіндігін арттыру ұғымына қайта ораламыз.

ЖЕКЕ ЕҢБЕК ӨНІМДІЛІГІНІҢ ҚҰРАМДАС БӨЛІКТЕРІ

Қызметкерлерді басқару эволюциясы еңбек өнімділігін арттыру перспективаларын дамытуды меңзейді. $P = f(AMO)$, яғни жеке өнімділік қабілетке, ынта мен мүмкіндікке тәуелді деп топшылаған Боксалл мен Перселл (2003) қазіргі жеке өнімділік ұғымын тудырды. Бұл өнімділік балансы жеке өнімділікті жақсарту мақсатында HR-менеджмент араласа алатын негізгі ұстанымдарды анықтау үшін қолданылады. Төменгі бөлімдерде осы құрамдас бөліктер мен олардың дамуына HR-менеджменттің қосар үлесі талқыланады.

Қабілет

Қабілет – тұлғаның білімі, дағдылары, көзқарасы, мінез-құлқы, ең алдымен, осы қасиеттердің үйлесімі секілді қандай да бір міндеттемені атқара білу ептілігіне әсер ететін бірқатар жеке қасиетті не құзыретті білдіреді. Бір жағынан, өнімділіктің бұл

өлшемі адамдар бір сезімді бастан кешкенде не біліп, не ойлайтынымен, не істеп, не қоятынымен байланысты (Le Doux, 1996, cited in Gibb, 2002). Адамның ұйымда белгілі бір рөлді атқару қабілетіне бірқатар факторлар, мәселен, оның жеке басы, бұрынғы білімі, өткен өмірі мен жұмыс тәжірибесі әсер етуі мүмкін. Сондай-ақ HR-менеджмент бойынша жүргізілетін бірқатар іс-шаралар ұйымды еңбекке жарамды жұмыс күшімен қамтамасыз ету үшін қажет. Бір анығы, оқыту мен дамыту үшін жүргізілетін іс-шаралар жұмысшылардың қажет дағдыларды меңгеруінде маңызды құрал бола алады. Алайда ұйымдарға тартылған қызметкерлердің қажет тапсырмаларды орындауға толық қабілетті болуын немесе дамуға жасалған мүмкіндіктерді пайдалануын қамтамасыз ететін іс-шаралар да айтарлықтай маңызды. Көзқарас пен мінез-құлыққа келсек, жағымды психологиялық келісімшарт жеке тиімділікті барынша арттыруда басты маңызы бар ұйымдық азаматтық мінез-құлықты дамыту үшін маңызды. 4-тарауда көптеген жұмыстарға және жұмыс берушілер іздейтін «қабілеттерге» қатысты өзгеріп жатқан талаптарды талқылаймыз (мысалы, соңғы жылдары қызмет көрсету саласы мен әкімшілік қызметте тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларына көбірек көңіл бөлініп жатыр).

Мотивация



JASON FRIED
TED TALK

Мотивацияны адамның белгілі бір тапсырманы орындауға деген жеке таңдауы деп те, сол тапсырманы орындауға құлшыну деңгейі мен табандылығы деп те түсінуге болады (Boxall and Purcell, 2003). Қызметкерлердің мотивациясын барынша арттырудағы HRM рөлі – жұмыс орнын, практикаларды, процестер мен жұмыс істейтін ортаны даярлап, жұмысшылардың әлеуетін ұйым қалаған бағытта көрсетуге себепші болу. Мотивациялық теория түсінігі келесі тарауларда талқыланатын HR-менеджменттің нақты практикаларының мәнін және олардың қызметкерлерді ынталандыру мен дискрет жігерін қайраудағы құндылығын түсіндіру үшін керек.

Кең мағынасында, мотивация теорияларын *мазмұндық* та, *процестік* те теориялар тұрғысынан жіктеуге болады. Мотивацияның *мазмұндық теориясы* адамдарды ынталандыратын факторларға, мысалы, қаржылық ынталандыру, мойындау, абырой, жұмысқа көңілі толу мен жетістікке бағытталған. Тейлор, Мейо, Маслоу, Герцберг және Макгрегордың идеялары мотивацияның мазмұндық теориясын құрайды. Бұл идеялардың тікелей немесе жанама түрде қаржылай және **қаржылай емес ма-рапаттың** арнаулы түрлеріне қатысы бар. *Процестік теория*, керісінше, мотивация процесі мен ішкі шешім қабылдау механизмін, яғни адамдар белгілі бір жағдайда шешім қабылдауға қаншалық күш салатынын назарға алады.

Мотивацияның мазмұндық теориясы бір тарап (негізгі) екінші тарапқа (агент) жұмыс тапсыратын еңбек қатынасындағы агенттіктің экономикалық ұғымымен байланысты. «Принципал-агенттің басты мәселесі» принципалдың (жұмыс беруші) агент (қызметкер) қалауы мен мақсаттарын өзінікімен тең дәрежеде көре алуына байланысты. Осылай түсінгенде қызметкердің жұмыс беруші қалаған деңгейдегі жұмыс істеуге деген мотивациясы бизнес пен қызметкер мүддесі қаншалық үйлесітініне байланысты. Сондықтан да қызметкерлерді ынталандыру үшін HR-менеджмент жұмыс беруші мен қызметкердің үйлеспейтін мүддесі мен аралас мотивтерін тоғыстырып, өнімділіктің тұрақтылығын сақтау мақсатында өзара қарым-қатынасты жеткілікті деңгейде қамтамасыз етуге мүдделі. Мысалы, жоғары мотивация қызметкердің қаржылай сыйақыға «мұқтаждығы» жұмыс беруші ұсынған мөлшерге сай

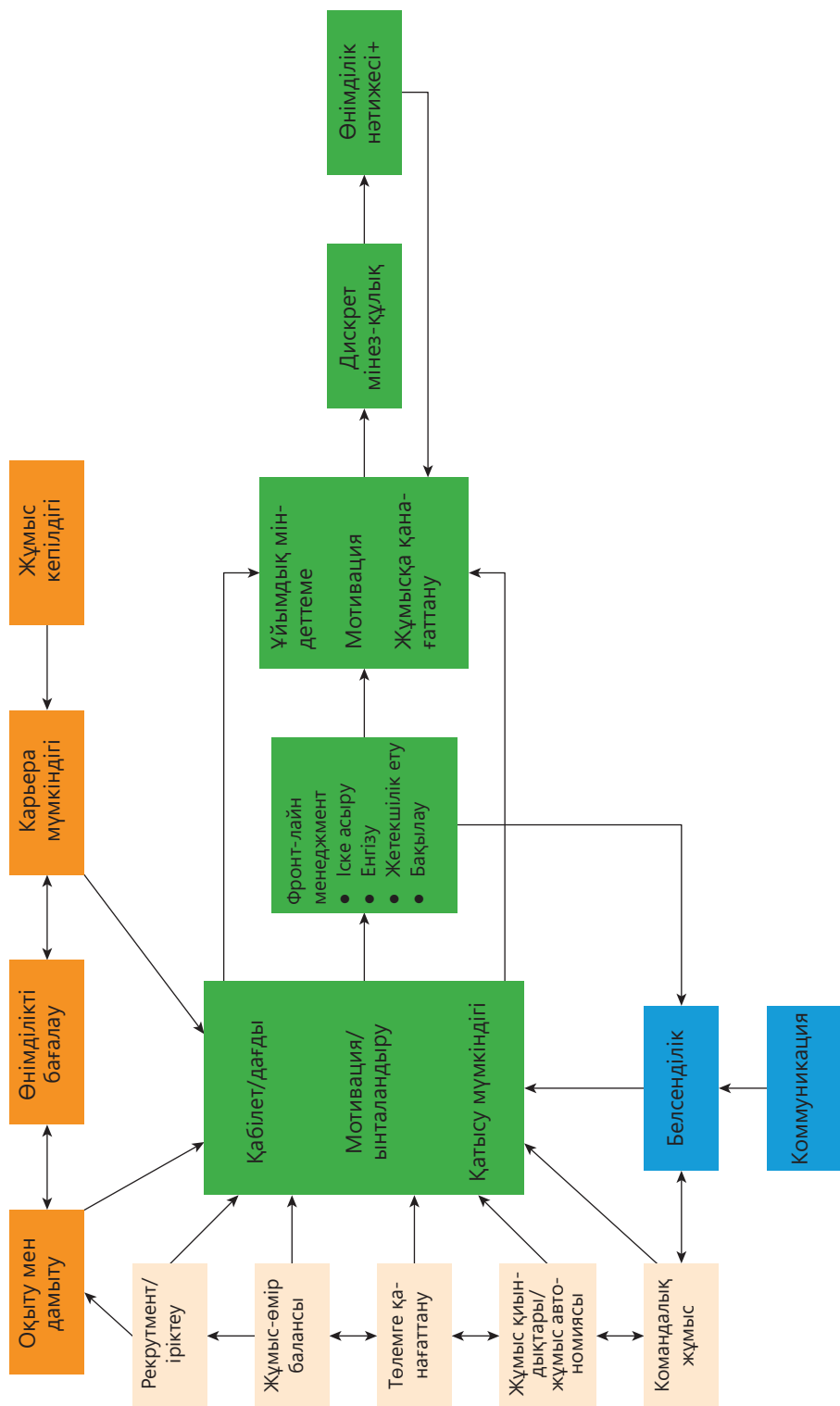
болуына немесе асып түсуіне алып келеді. Кең ауқымда алып қарастырсақ, ғылыми менеджмент, адами қатынас және жаңа адами қатынас теориялары ауқымды үш мотиватор тобын алға тартады: экономикалық марапат, қоғамдық қарым-қатынас және іштей қанағаттану. Агенттік теориясы көбіне қосымша марапаттың қызметкерлер үшін маңызы зор екенін дәйектеу арқылы қызметкердің жұмыс барысындағы мінез-құлқын қалыптастыруда ақшалай марапаттың құндылығын атап көрсетеді. Әйтсе де мұның жалғыз мотиватор емес екенін де мойындайды.

Үміттену теориясы – индивидтің жұмыс істеуге деген құлшынысын анықтауға қатысты шешім қабылдау процесін назарға алатын мотивация процесі теориясы. Георгопулос және басқалары (1957) қызметкерлердің әрекет ету мотивациясы жеке тұлғаның нақты қажеттіліктеріне және өнімді мінез-құлық арқылы осы қажеттіліктерді қанағаттандыруға байланысты деп санайды. Врум (1964) жұмыс мотивациясының күту теориясын жүйелі түрде жасап шықты. Ол мұның валенттілігін (V – Valence) жұмысшының нақты нәтижеге (мысалы, жыл соңындағы бонус) телуінің маңызын атап өтті және белгілі бір мінез-құлық осы мақсатқа жетуге бастайды деген болжамға (E) «субъектив ықтималдық» терминін қолданды. Одан әрі мотивацияның «күші» (F – force) үміттену және валенттілік функциясы ретінде көрінеді (немесе $F = E \times V$). Қысқасы, күту теориясы бойынша, адамдар мақсаттың құндылығына сенгенде мақсатқа жетуге құлшына кіріседі және оған жету үшін не істеу керегін жете түсіне алады.

Үміттену теориясы психологиялық келісімшартпен тығыз байланысты, себебі қызметкерлердің жұмыстағы тұрақты мотивациясы олардың жұмысты тұрақты негізде орындауға болады деген болжамымен байланысты. Сондай-ақ күту теориясы компаниялардың қызметкерлер құнды деп табатын сыйақы тағайындамайынша, оларды ынталандыра алмайтынын да тілге тиек етеді. Қызметкерлердің алдына орындай алмайтын мақсаттар қою олардың кеудесін баспаса, ынталандырмайды және де марапатталмайтын мақсаттар ескерусіз қалады. Осы талдауға сәйкес жұмысқа деген мотивация – марапат жүйелері мен өнімділікті басқару жобасында елеулі үлесі бар есеп пен құралға сүйенетін шешім қабылдау процесінің нәтижесі. Мысалы, талапты қызметкерге белгілі бір сату көлемін бағындыру үшін қызметін өсіруге уәде берілсе, осы мақсатқа жетуге барын салады. Десек те, ол қаржылай сыйақыны қызметтік өсуден жоғары бағалайтын болса, мотивация ойдағыдай нәтиже бермеуі мүмкін.

Мүмкіндік

Түптеп келгенде, жеке өнімділік – белгілі бір мөлшерде «табысқа жету мүмкіндігі» функциясы. Бұл өнімділіктің вакуумда болмайтынын көрсетеді: яғни кең ауқымды ұйымдық контекст ішінде қарастырылады. Қызметкерлердің өз әлеуетіне қол жеткізуіне жағдай жасайтын жұмыс ортасы тиімді жұмыс істеуге «мүмкіндік» тудырады. Мұндай қолдау компанияның ресми және бейресми құрылымдарынан, оның ішінде қолжетімді ресурстардың сапасы мен байланыс арналары сияқты факторлардан тұрады. Атап айтқанда, «жоғары міндеттемелі» HR-менеджмент шеңберіндегі «мүмкіндік» қызметкерлердің ұйымдық шешім қабылдауға қосатын үлесіне байланысты. Сонымен қатар жұмысшыларға жоғары өнімділікпен қатар жүретін ұйымдық азаматтық мінез-құлық таныта алатын «кеңістік» тудыру сынды жұмысшыға жасалатын жұмыс ықпалы мен жағдай деңгейін де есепке ала аламыз.



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖЕКЕ ӨНІМДІЛІКТІ АРТТЫРУҒА ҚАЛАЙ ЫҚПАЛ ЕТЕТІНІН ТҮСІНҮДІҢ НЕГІЗІ

Бұл талқының түйіні – жұмыс тиімді жүруі үшін ұйымдар «мотивацияланған мүмкіндіктерді», яғни компания талап ететін дағды, білім мен қабілеттің «үйлесімін» ғана емес, нақты өз жұмысына қатысты атрибуттар – «істей алатын» және «істейтін» адамдарды жұмысқа тартуға, дамытуға және сақтауға тырысуы керек (Boxall and Purcell, 2003: 138). HR-менеджменттің ұйымдық өнімділікті қалай жақсартатынын түсіндіргісі келетін және АМО формуласына негізделген соңғы модель – Bath People and Performance моделі (Purcell et al., 2003). Бұл модельге (2.2-сызба) сүйенсек, HR практикасы өздігінен қосымша адам құнын тудырмайды, бірақ жақсы өнімділіктің құрылымдық элементтерін (қабілеті, мотивациясы және мүмкіндіктері) ғана жасай алады. Бұл құрылымдық элементтердің жақсартылған жеке өнімділік болып қалыптасу деңгейі бірқатар факторлар көмегімен жүзеге асады. Олардың ішіндегі ең маңыздысы – HR практикасын енгізу мен жүзеге асыру кезіндегі лайн-менеджерлердің әрекеттері мен мінез-құлқы; бұл, өз кезегінде, осы практикалардың жұмысқа қанағаттану мен қызметкердің фирма мен оның мақсаттарына қаншалық берілгенін анықтайды. Жоғарыда айтылғандай, қанағаттану мен айнамастық, өз кезегінде, жеке және ұйымдық көрсеткіштерді жақсарту үшін аса маңызды дискрет мінез-құлық тудырады. Сонымен қатар Инноценти және басқалары (2011) қызметкердің өз лайн-менеджеріне деген сенімінің HRM практикасы, әсіресе қызметкерлерді ынталандыруға бағытталған практикасы мен жеке мінез-құлық және қарым-қатынастар арасында маңызды делдалдық ықпалы бар деп есептейді.

Қызметкердің жеке өнімділігін жақсартуға HR-менеджмент қалай көмектесетінін түсіндіргенде бұл модель біріктірілген, екіжақты нығайтатын HR практикаларын қолдану маңызына назар аударады, яғни фирмадағы барша менеджерлер жүзеге асыру жауапкершілігін арқалауға міндетті болады және жұмыс күші мен ұйымның көпе-көрінеу қажеттілігіне сүйенеді. Бір жағынан, бұл модель бүгінгі күні біз түсінуге тырысып жатқан жұмыста адамдарды қалай жақсы басқару керегін көрсетеді. Дегенмен бұл модель адамдар мен өнімділік арасындағы байланыстың бір тұжырымдамасы болғанымен, мұндай байланыстың болу дәрежесі – HR-менеджментті зерттеудің негізгі тақырыбы және пікірталасқа көп түседі. Мұны 3-тарауда егжей-тегжейлі талқылаймыз.

ТҮЙІН

- HRM құндылығын жеке және ұйымдық өнімділікке оң әсерін тигізуі мүмкін басқарушылық қызмет ретінде көрсету міндеті – жұмыста адамдарды басқарудың проблемалық сипаты.
- Еңбек қатынастары – экономикалық, әлеуметтік-саяси, келісімшарттық және психологиялық аспектілерімен байланысты. Негізінде, HRM аталған қатынастарды басқаруға байланысты адамдардың жұмыста жеке өнімділігін жақсартумен айналысады.
- Еңбек қатынастарын оларды орындаудың бірқатар ережелері мен менеджмент рәсімдері реттейді. Бұл ережелер айқын немесе тұжырымдалған болуы мүмкін және олардың туындауына заңнама, жұмыс орнындағы дәстүр мен практика, менеджмент пен қызметкерлер арасындағы жеке немесе ұжымдық саудаласу себеп болады.
- Психологиялық келісімшарт – жеке қызметкер мен ұйым арасындағы топшыланған және көп жағдайда күтілетін үміттер жиынтығы. Бұл тұжырымдама қызметкердің ұйым мақсаттарына деген ынтықсыздығын қалыптастырудағы рөлін түсіну және дискрет жігерін қайрау үшін маңызды.
- Уақыт өте менеджмент HRM практикасына және ұйымдар жұмысшылардың әртүрлі топтарын қалай басқаратынына әсер ететін бірқатар факторларды қалыптастыруды жалғастыратын басқарушылық бақылау мен қызметкерлерді ынталандыру тәжірибесін, тактикасы мен стратегияларын әзірледі.
- Ғылыми менеджмент (немесе тейлоризм), адами қарым-қатынас және жаңа адами қарым-қатынас теориясы мен оның тұжырымдары адамдарды басқарудың қазіргі жай-күйін түсіну мен сынау үшін маңызды.
- Жеке жұмыс өнімділігін қабілет, мотивация және мүмкіндіктер нәтижесі ретінде түсінуге болады. HR-менеджмент осы үш элементтің әрқайсысына араласу арқылы жеке өнімділікті барынша арттыруда маңызды рөл атқарады.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Еңбек қатынастарының негізгі өлшемдері қандай және олардың әрқайсысы осы қатынастарды басқарудағы HR-менеджмент рөлін түсінуге қалай көмектеседі?
2. «Психологиялық келісімшарт» терминін қалай түсінесіз?
3. Соңғы жылдары психологиялық келісімшарт өзгергені туралы айтылды. Бұл өзгерістерді қалай сипаттайсыз және оларға не себеп болды?
4. Неліктен ғылыми менеджмент принциптері қызметкерлерге ықпал етуде сынға алынды?
5. Мотивацияға қатысты Макгрегордың Х теориясы мен Y теориясының адамдарды басқарудың тарихи эволюциясымен қандай байланысы бар?
6. Ұйымдар өз жұмыс күшін бақылау үшін қандай тәсілдерді қолдана алады?
7. Мазмұндық және процестік мотивация теориялары арасындағы негізгі айырмашылық қандай?
8. АМО формуласының «мүмкіндік» өлшемі деген не?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Байланыс орталықтарындағы бақылау және мотивация

Buffalo Insurance – ірі сақтандыру тобының бір бөлігі және Солтүстік-Батыс Англияның қалалық аймағында орта көлемді байланыс орталығы басқарады. Өңірде жұмыссыздықтың салыстырмалы түрде жоғары деңгейі байқалады және «бос» жатқан жергілікті еңбек нарығындағы осындай жағдай көбіне жұмыс берушілер үшін қолайлы. Жұмысшылар үшін бәсекеге түсіп жатқан аймақта басқа да бірнеше байланыс орталығы бар болғанымен, Ұлыбританияның басқа аймақтарымен салыстырғанда, бұл аймақтағы осы тектес жұмыс орындарында қызметкер тұрақтамауы төмен. The Buffalo байланыс орталығындағы 220-ға жуық қызметкер клиенттерге қызмет көрсету түрлеріне қарай екі топқа бөлінген: *сақтандыру полистерін сату* немесе *шағымдарды қарау*. Бұған дейін Buffalo компаниясының басшылығы қызметкерлер екі бірдей бөлімде қатар жұмыс істей алуы үшін оларды әртүрлі жұмысты атқаруға үйретуге тырысып көрді. Алайда талаптардың қаралуына қатысты клиенттер көп шағымданып, сатылым құлдырағаннан кейін, бөлімдер өз бөлімшелерінде белгілі бір аяда шектеулі дағды мен білімі бар қызметкерлерді қалыптастырды.

Екі бөлім қызметкерлері бір-бірінен тәуелсіз жұмыс істейді және қызметкерлер тек ортақ асханада ғана көрісіп-біліседі.

Бұл бөліну офис ғимаратының орналасу жағдайында да қолдау тапқан, әр бөлім арнайы салынған нысанның бөлек-бөлек қабаттарында жұмыс істейді, әр бөлім командаларға бөлінген. Қазірде әр бөлімде сегіз қызметкерден тұратын 12 команда бар, әр команда қызметі бойынша үш деңгейден тұрады: *top жетекшілері*, *CSR* (Customer Service Representatives – клиенттерге қызмет көрсету саласының *аға* өкілдері) және клиенттерге қызмет көрсету саласының *кіші* өкілдері.

Екі бөлімдегі клиенттерге қызмет көрсету саласының *аға* және *кіші* өкілдері тек телефонмен жұмыс істейді. Дегенмен олардың әрқайсысына команда жетекшісінің рөлі әртүрлі. Сату бөліміндегі команда жетекшісінің рөлі – өз командасының «мотиваторы» болу; үстелдер арасында жүріп, клиенттерге қызмет көрсету өкілдерінің кейбіріне олардың сату мақсаттары мен сол мақсаттарына жетуге қаншалық жақын қалғанын еске салып жүрген жетекшілерді жиі көруге болады. Жетекшілер команда мүшелеріне басқа командалармен салыстырғанда жұмыс қарқыны қалай жүріп жатқанын айтып, артта қалып келе жатқандарға ескерту жасайды. Кейбір топ жетекшілері клиенттерге қызмет көрсету өкілдерінің монитор экрандарының жоғарғы жағына сатылымға барын салуға қозғаушы күш ретінде қол жеткізгісі келетін суреттер (автомобиль мен ұялы телефон сияқты) іліп қоюын теріс көрмейді.

Жеке топ жетекшісі жалақысының шамамен 40%-ы және клиенттерге қызмет көрсету өкілдері жалақысының 25%-ы команданың мақсатына қол жеткізуіне тәуелді. Тиісінше, сатылым көлемінің барынша артуы команда жетекшілерінің де, клиенттерге қызмет көрсету өкілдерінің де жеке мүддесіне сай. Мұндай төлем жүйесінің кей-кейде индивидтерге ауырып қалғанда да жұмысқа келуі (команда мүшелері жұмысқа келмесе, үстемеақы төленбейді) және «басқаларды жарға жықпауы» үшін (әсіресе клиенттерге қызмет көрсету саласының аға өкілдері өзінің өнімділігі төмен кіші әріптестеріне қарағанда көбірек ұтылады) айтарлықтай қысым жасайтыны бар. Қоңыраудың автоматты түрде таралуы – клиенттерге қызмет көрсету өкілдеріне, әсіресе сатуға мүмкіндік жоқтай көрінгенде және оны аяқтау қиын болғанда жеке қоңырауға мейлінше аз уақыт жұмсауға ерік берілгенін білдіреді.

Сату сатысында әр командада бірден көзге түсетін электрондық «сату тақтасы» болады, онда әр қызметкердің мақсаттары мен жетістіктері көрсетіледі. Бұл жеке және командалық көрсеткіштерді бағалауға және салыстыруға мүмкіндік береді. Әр айдың соңында ең табысты команда сату менеджерінің ырқына сай үлкен мөлшерде қосымша сыйақы алады. Сондай-ақ «жеңімпаз» команданың жетекшісі бар шығыны төленіп қойған қысқамерзімді «қаладан тыс» демалыс алады.

Шағымдарды қарау бөлімінде клиенттерге қызмет көрсету өкілдері сату командасы сатып жатқан сақтандыру полистері туралы толық құлағдар болып отыруға мәжбүр. Сондықтан олар сату бөліміндегі әріптестеріне қарағанда тауар жөнінде хабардар екеніне көз жеткізу үшін және қиын міндеттемелерді орындауға ауадай қажет мәселе шеше алу дағдысын дамыту үшін үйрету жұмыстарына көбірек уақыт жұмсайды. Клиенттерге қызмет көрсету саласының аға және кіші өкілдері шағымдарды

өңдегенде әртүрлі функциялар атқарады. Клиенттерге қызмет көрсеткенде кіші әріптестер алдыңғы қатарда жұмыс істейді, бірақ салмақты мәселелерді аға әріптестеріне сілтей алады. Шағымдар бөліміндегі команда жетекшісі күрделі қоңырауларды, шағымдарды немесе ерекше сұрақтарды телефонмен өңдеуге біраз уақыт жұмсайды. Шағымдардың көбі талап-арыз жіберіп, өз мақсаттарына сай келмейтін тауар сатып алғанын мәлімдейтін клиенттерден келіп түседі.

Шағымдарды өңдеудегі клиенттерге қызмет көрсету саласының кіші өкілдерінің жұмысына жеке себеп, яғни олардың төлемдерінің 20%-ы екі жұмыс аспектінің сапасы қалай бағаланатынына байланысты болады. Біріншіден, клиенттерге қызмет көрсету саласының аға өкілдерінен әрбір кіші әріптесін «қажетсіз сілтеу» (яғни клиенттерге қызмет көрсету саласының кіші өкілдері істі өзі тындыруға мүмкіндігі бола тұра, аға өкілдерге сілтей салған қоңыраулар) негізінде бағалау сұралады. Екіншісі – басқару командасы клиенттерге көрсетілген қызмет сапасын бағалау үшін әр өкілге «үнсіз тыңдау» жүргізіп, қоңырауларын жазып алады.

Клиенттерге қызмет көрсету саласының аға өкілдері толықтай «үнсіз тыңдау» негізінде және жазып алынған қоңырауларды қайта тыңдау арқылы бағаланады. Команда жетекшілерінің топтағы өнімділігіне команда өнімділігін жалпы бағалауға негізделген алты айлық бонус ықпал етеді. Орта есеппен алғанда, сату командасына қарағанда шағымдарды өңдеушілерге төленетін ақша 20%-ға аз.

Жуырда Buffalo-ның HR бөлімі қызметкерлерге жүргізген зерттеуінде шағымдарды қарау бөліміндегі қызметкерлерден гөрі сату бөліміндегі қызметкерлердің жұмысқа қанағаттану деңгейі әлі де едәуір төмен екені анықталды. Десек те, сату бөліміндегі қызметкерлердің аз бөлігінің жұмысқа қанағаттану деңгейі жоғары.

Зерттеу сондай-ақ қызметкер тұрақтамауы сату командасында үш есе жоғары екенін көрсетті.

Сұрақтар

1. Клиенттерге қызмет көрсету өкілдері мен Buffalo топ жетекшілерінің қызметі қай еңбек түріне жатады?
2. Buffalo байланыс орталығынан ба-

қылаудың қандай түрлерін көруге болады?

3. Қызметкерлерге жүргізілген зерттеу нәтижелерін қалай түсіндіруге болады?
4. Әр топ қызметкерлерін ынталандыру жолдарын қалай сипаттар едіңіз?
5. Осы тарауда талқыланған мотивация теориясын қалай қолдануға болады?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Cullinane, N. and Dundon, T. (2006) The psychological contract: A critical review, *International Journal of Management Reviews*, 8 (2): 113–29.

Мақалада психологиялық келісімшарт тұжырымдамасына сыни тұрғыдан шолу жасалған. Мұнда тұжырымдаманың шығу тегі, бірқатар теориялық және эмпирикалық шектеулер және осы шектеулерге қарамастан, негізгі HRM әдебиетінен қалай орын алғаны баяндалады.

Grant, D. (1999) HRM, rhetoric and the psychological contract: A case of 'easier said than done), *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (2): 327–50.

Мақалада қызметкерлердің психологиялық келісімшарт жасасу кезінде күтетін үміттерінің маңызы және оған менеджмент тұжырымдары қалай әсер ететіні көрсетілген. Автор кейс-стади мәліметтеріне сүйене отырып, өз «уәдесінен» бас тарту ұйым жұмысының тиімділігіне қалай жағымсыз әсер ететінін айтады.

Guest, D. (2004) The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract, *Applied Psychology*, 53(4): 541–55.

Осы мақалада Гест психологиялық келісімшарт қазіргі заманғы еңбек қатынас-

тарын түсінуде қалай тұжырымдамалық негіз бола алатынын, сондай-ақ зерттеу барысында еңбек қатынастары аспектілерін қарастыру үшін психологиялық келісімшарт қалай жасалғанын көрсетеді.

Macey, W. H. and Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3–30.

Осы мақалада түрлі әдебиетке сүйене отырып, қызметкерлерді жұмысқа тарту, ұғымдарды анықтап, тұжырымдарды негіздеу, сонымен қатар әртүрлі уақыттағы психологиялық жай-күй мен мінез-құлық, сондай-ақ олардың себептері мен салдары секілді мәселелерге оңтайлы шолу жасалады.

Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, R. and Bargee, E. J. (2015) Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1): 41–60.

Мақалада жаңа қызметкерлермен жасалатын психологиялық келісімшартты ерте бастан дамыту туралы пайдалы ақпарат ұсынылған. Автор өз зерттеу нәтижелерін ұсына отырып, алғашқы бір жыл ішінде психологиялық келісімшарт қаншалықты және қандай бағытта өзгертінін және «өзгеріс – психологиялық келісімшартты бұзу функциясы» екенін көрсетеді.

Thomas, D. C., Au, K. and Ravlin, E. C. (2003) Cultural variation and the psychological contract, *Journal of Organisational Behavior*, 24: 451–71.

Мақалада психологиялық келісім-шарттың қалыптасуын қабылдауға мәдени айырмашылық қалай әсер ететіні көрсетілген. Атап айтқанда, ол адамның танымдық және мотивациялық механизмдері «мәдени бейіні» арқылы психологиялық келісімшарттың қалыптасуына, қабылдаудың бұзылуына және олардың алдағы уақытта орын алуына қалай қарсы тұруға болатынын анықтаған.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Grey, C. (2007) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organisations*, London: Sage.

Бұл оқулық ұйымдар мен басқарушыларға арналған. Оқулықтың «Бюрократия және ғылыми менеджмент» және «Адами қарым-қатынастар теориясы және адамдарды басқару» тараулары талқылау үшін аса өзекті.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: CIPD.

Бұл есепте 18 ұйымда үш жыл ішінде өткізілген ауқымды зерттеулердің нәтижелері келтірілген. Қызметкерлермен сұхбаттасуға сүйенетін бұл зерттеу Адам және өнімділік моделін тудырып, HRM пратикасындағы жеке және ұйымдық көрсеткіштерді жақсартатын медиация факторларының маңызын көрсеткен.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Atkinson, C., Mallett, O. and Wapshott, R. (2014) «You try to be a fair employer»: Regulation and employment relationships in medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 1–18.

Guest, D. (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM, *Journal of Industrial Relations*, 44 (3): 335–58.

Janssens, M., Sels, L. and van den Brande, I. (2003) Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, 56 (11): 1349–78.

Shen, J. and Benson, J. (2014) When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior, *Journal of Management*, 1–24.

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. and Bain, P. (2002) Work organization, control and the experience of work in call centres, *Work, Employment and Society*, 16 (1): 133–50.

Мақалада ұйымдар арасындағы қарым-қатынастар мен call-centre қызметкерлерінің тәжірибесін зерттеу нәтижелері (2.4-қосымша) баяндалған. Авторлар сапалы жұмыс орнындағы қызметкерлерді бақылау мен олардың қалауына қатысты сапаға бағытталған оңтайлы жұмыс пратикасы мәселесін көтерген.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



СТРАТЕ-
ГИЯЛЫҚ
HR-МЕНЕДЖ-
МЕНТТІ
ДАМУ

- HR стратегиясын құрудағы негізгі ойларды айқындау
- HRM стратегиясын құрудың бәсекелес модельдерін жасау және сынау: мінсіз үйлесім, озық практика және ресурсқа сүйену көзқарасы
- HR-менеджмент ұйым өнімділігіне оң үлес қоса алатынын дәлелдермен анықтау
- Үздік HRM практикасының ұйым өнімділігіне ықпалы туралы тұжырымдар төңірегіндегі пікірталастарды көрсету

КІРІСПЕ

Алдыңғы тарауда қызметкерлерді басқару практикасы жекелеген қызметкерлердің жұмысын тыңғылықты орындауына, жұмыс орнындағы мінез-құлықты бақылауына немесе ұйым мақсаттарына адал болуына ынталандыру арқылы өнімділікті арттыруға қалай ықпал ететіні қарастырылған. Бұл тарауда адамдарды басқарудағы жалпылама амалдарға қатысты қабылдайтын басқару шешімдерін қарастырылады. Атап айтқанда, мұнда нақты HR саясаты мен практикалары іске асырылғанда қабылданатын шешім аясында қызметкерлерді басқаруға және стратегиялық құрылымға лайық философияны анықтау үшін фирма пайдаланатын тәсілдер қарастырылады.

Тайсон (1995: 3) HR стратегиясын «менеджмент қызметкерлерді басқару мақсатына қол жеткізу үшін пайдаланатын идеялар, ережелер мен практикалар жиынтығы» деп түсіндіреді. Түсінікті тілмен айтсақ, HR стратегиясын жалпылама тәсіл ретінде қарастыруға болады және ол – ұйымның жұмысшыларды басқаруға пайдаланатын ресми және бейресми ережелері мен практикаларын, сондай-ақ «сыңдарлы мақсаттарына» осындай тәсіл арқылы қол жеткізуін білдіреді (Boxall and Purcell, 2003). Осы тұрғыдан алғанда, стратегия ұғымын *процесс ретінде* – еңбек тәртібін басқаратын әдістер, *нәтиже ретінде* осы тәсілдің мақсаттары деп қарастыруға болады (мысалы, тұрақты бәсекелік артықшылық немесе қарапайым ғана қысқарған ұйымдық өміршеңдік). HR-менеджменттің операциялық және стратегиялық элементтері арасындағы айырмашылықты айқындау маңызды. Алғашқысы жұмысшыларды басқару үшін қабылданған ережелер мен практика

болса, кейінгісі осы практиканың негізін қалаушы философияға жатады. Тайсон (1995) түрлі HRM стратегиясында көрініс табатын қызметкерлерді басқарудың айрықша философиясы бар деп болжайды. Бұл философия адамдар таңдаған ұйымында не себепті жұмыс істейтіні мен олардың өнімділік деңгейін анықтайтын жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы психологиялық келісімшарт түрлерінен туындайды. Бәсекедегі артықшылықты бәсекелестермен салыстырғанда (немесе алдыңғы өнімділікпен салыстырғанда) жоғары өнімділікке жетелейтін ұйымдық мүмкіндіктер не ресурстар жиынтығы деп түсінсек және адамдар да дәл сондай ресурс бола алады деген пікірді құп көрсек, HR стратегиясы – қосымша адам құнын мейлінше арттыратын дұрыс жүйені анықтау мен енгізу процесі деген сөз.

Бұл тараудың мақсаты – HRM стратегиясын қалыптастыру процесін және осы процесте компаниялар қабылдайтын түрлі «модельдерді» сипаттау. Сондай-ақ бұл тарауда нақты HRM практикалары (немесе практикасының конфигурациясы) мен дамытылған ұйымдық өнімділік арасындағы байланыс бар-жоғына қатысты пікірталастар сұлбасын жасауға тырыстық. Алдыңғы тарауда айтылғандай, HR-менеджментті қызметкерлерді басқарудан ерекшелеп тұрған негізгі фактор – стратегиялық интеграцияға және оның ұйым өнімділігін арттырудағы негізгі рөліне баса назар аудару. Сондықтан HRM қосымша адам құндылығын қалай арттыра алатынын түсіндірудегі басты қағида – HR-менеджмент жүйелері қаншалықты дұрыс құрылғаны және HR-менеджмент пен ұйымдық стратегия қаншалықты үйлесетіні. Кейбір еңбектерде HR-менеджмент пен стратегиялық HR-менеджменттің (SHRM) аражігі бөліп көрсетілсе де, Стори (2007: 59) шын мәнінде префикс аса қажет емесін айтады, себебі функция жалпы емес, тура мағынасында қолданылғанда, табиғатынан стратегиялық болуға тиіс. Сондықтан бұл тарауда HR-менеджмент пен стратегиялық HR-менеджмент арасын ажыратып отырмаймыз.

СТРАТЕГИЯ ҚҰРУ ПРОЦЕСІ

Лайық HR стратегиясын дамытқанда ұйым қолдана алатын әртүрлі тәсілдерді қарастырмастан бұрын, стратегия концептін түсіну оңай емес екенін және стратегия қалыптастыру процесіне қатысты бірқатар кереғар пікір бар екенін атап өткен жөн. Ең алдымен, стратегия құрудың түрлі тәсілдерінің айырмашылығын анықтағанда негізгі екі өлшем қолданылады: біріншісі – бұл процесс қаншалықты деңгейде алдын ала ойластырылып, ұзақмерзімді жоспар нәтижесінде пайда болғаны мен өзгере алатыны; екіншісі – оның іштей не сырттай бағытталуы мен ұйымдық контекст элементтері қаншалықты ықпалды болып көрінетіні. Осы екі өлшем негізінде стратегия қалыптастырушы төрт кең ауқымды мектеп пайда болды (Whittington, 2001).

Стратегия жасаудағы **классикалық ұстаным** ұзақмерзімді, ресми және аналитикалық жоспарлау процесінің маңызына, оның ішінде сыртқы ортаның да, фирманың да ішкі ресурстарын жан-жақты бағалауына баса мән береді. Топ-менеджментке ішкі жоспарларды сыртқы контекстке сәйкестендіру арқылы табысты барынша арттыру, одан соң бұл жоспарларды лайн-менеджмент арқылы жүзеге асыру үшін бірқатар стратегиялық таңдау нұсқасы арасынан біреуін бағалап, таңдап алуға осындай пайым мүмкіндік береді. Мұндай тәсіл операциялық (HR-менеджмент немесе маркетинг секілді) практикаларды жоғары деңгейлі стратегия қалыптастырудан бөліп қарауға бейім және алғашқысы – бар болғаны бизнес-стратегиясын іске асыратын құрал ғана. Бұл ұстанымның стратегия құру

процесін шектен тыс жеңілдетіп жібергені мен ұзақ мерзімге бағытталуын есепке алғанда, күрделі әрі тұрақсыз бизнес-контекстермен істес болатындай икемді емес екені көп сынға ілігеді.

Бұған балама болатын **эволюциялық ұстаным** стратегияны ұйымның тура нарықтық контексін ескере отырып, болжап білуге болмайтын бәсекелік ортаға қарымта жауап қайтаратындай етіп құру керек, ал рационал түрде жоспарланған стратегиялар бірқатар нақты жағдайларда ғана жарамды болатындықтан, тек уақытша артықшылық береді деп болжайды.

Процестік ұстаным да күрделілік пен белгісіздікке баса назар аударғанымен, стратегия жасау процесінің бөлшектелуге бейім, икемді әрі аса интуитив бола алатынын көрсетіп, эволюциялық ұстанымнан да арыға сілтейді, нәтижесінде стратегия тұтас емес, біртіндеп қалыптасады. Бұл ұстанымның негізінде стратегиялық іске асыруға ықпал ете алатын және оны қалыптастыруда есепке алуға тиіс кереғар мақсаттары бар көптеген мүдделі топтан тұратын еңбек ұйымы жайлы түсінік жатыр. Сондықтан стратегия қалыптастыру процесіне, топ-менеджментті қоса алғанда, бірқатар орындаушылар кіреді және ол фирманың ішкі «саясатына» бағытталады. Процестік ұстаным стратегияға саналы, яғни толық қалыптасқан басқару жоспары емес, бизнес-мақсаттарға қол жеткізуге көмектесетін жаңа іс-әрекет үлгісі деп қарайды.

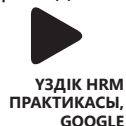
Стратегия құрудың соңғы, **жүйелік ұстанымы** ұйымдардың болашаққа жоспар жасауға қабілетті екенін, бірақ стратегиялық таңдау тек нарықтық контексте ғана емес, одан да ауқымдырақ қоғамның мәдени әрі институттық мүддесі, яғни саяси және құқықтық негіздері арқылы қалыптасатынын алға тартады. Сондықтан жүйелік ұстанымда стратегиялық «шешім қабылдаушылар біте қайнасқан әлеуметтік жүйедегі қоғамдастық мүшелері мен тек экономикалық транзакцияларда ғана істес болатын адамдарды ескере отырып, оларды бір-бірінен бөліп-жармайды» (Golding, 2007: 41). Мұндағы стратегия фирманың бәсекелес ортасынан тыс жатқан кең ауқымды сыртқы контекстіне бағытталып отыр.

Осы бір қысқа талқылаудың түйіні – стратегия мен стратегия құру мазмұны төңірегіндегі негізгі пікірталастар HR стратегиясына да тән. HR стратегияларын құрудағы түрлі тәсілдер, негізінен, жоғарыда айтылған пікірталастардың нақты шешімін, әсіресе ішкі немесе сыртқы бағыт деңгейін және белгілі бір экологиялық факторлар мен мүдделі тараптарға берілген басымдықты көрсетеді.

HR СТРАТЕГИЯСЫН ҚҰРУ ӨЛШЕМДЕРІ

HR стратегиясын құрудың үш негізгі теориялық тәсілін қарастырмас бұрын түрлі HR стратегияларын негіздейтін кейбір іргелі мәселелерді қарастырған жөн. Алдыңғы 2-тарауда ұйымдар «ынталандырылған қабілетті» дамытуға және ұстап тұруға мұқтаж екені айтылды. Сондықтан «ынталандырылған» сөзін жалпы мағынасында алсақ, жұмысшының күш салуын қалай тиімді жұмсау керегі және «қабілетін» қалай жүзеге асыруға болатыны жайлы менеджерлер пікірі HR стратегиясына негіз болады. Басшылық осы екі негізгі мәселені шеше алатын құралдарды қарастырғанда екі типологияға сүйенеміз.

Бірінші типология бойынша, HR стратегиясын құрғанда менеджерлерде кадрларды басқарудың *бақылау не міндеттеме* (немесе ресурсқа сүйенетін) ұстанымдары арасынан таңдау мүмкіндігі көп



(Walton, 1985). **Бақылауға сүйенетін HR стратегиясы** тікелей және бюрократтық басқару нысандарын пайдалана отырып, қызметкер рөлінің өнімділігін жіті қадағалауға және бақылауға иек артады және көбіне қызметкерлерге айнаымалы шығын деп қарайтын шығынды азайту бизнес-стратегиясын көрсетеді. Осыған орай, менеджерлердің HR стратегиясын ұстануы және практикаларын еңбек өнімділігін жақсартуға таптырмас құрал ретінде де, ғылыми менеджмент аясында да қабылдауы ғажап емес (толығырақ 2-тараудан қараңыз). Қажет еңбек күшін әдетте **сыртқы еңбек нарығынан** табуға болады, сөйтіп менеджмент жұмыс күшін дамытуға аз күш жұмсайды. Балама ретінде, **міндеттемеге сүйенетін HR стратегиясы** адам ресурстарын шығын деп емес, ұйымдық актив ретінде қарастырады. Мұнда басты назар жұмысшыны «бақылау» мен оның мотивациясы – жағымды психологиялық келісімшарт пен ұйымдық құндылықтарды интерналдау нәтижесі болатын еңбек қатынасының дербестігі мен сапасына аударылады. Мұндай ұстаным қызметкерлердің міндеттемесі мен адалдығын арттырады, ал мотивация қызметкерлердің іштей қызығушылығы мен жұмысқа қанағаттану деңгейін айқындайтын лайн-менеджмент қарым-қатынасынан, жоғары қаржылай марапат пен жұмыс жобасынан туындайды. Адами қатынас пен жаңа адами қатынастың ықпалы (2-тарауды қараңыз) осындай ұстанымдарда анық білінеді. Бұл позициялар не философиялар белгілі бір дәрежеде үздіксіз процестің екі ұшын көрсетеді және ұйым ішінара түрлі топтардың осы екі немесе әркелкі ұстанымын араластыра пайдаланса да болады.

Бамбергер мен Мешулам (2000) HR стратегиясының негізгі екі факторын қамтамасыз ететін балама типология ұсынады: «бақылау локусы» мен «меншіктеу және дамыту». *Бақылау локусын* анықтағанда менеджмент жағымды қоғамдық қарым-қатынасқа тәрбиелейтін, өзара сенім мен сыйластықты сақтайтын, *нәтижеге* көңіл бөлетін психологиялық келісімшарт әзірлегеннен гөрі, HR стратегиясы қызметкерлердің *процеске* негізделген стандарттарға сай екенін қаншалықты деңгейде бақылауға алатынын шешуі керек. Бұл екі балама жоғарыда айтылғандарды нақтылап береді. Ережелерге, процедуралар мен бақылауға ден қоя отырып, жұмысшылар тапсырманы алдын ала белгіленген ең тиімді жолмен орындап шығатынына кепілдік беру үшін процесті басты назарға алып, жұмысшыны жіті қадағалауға басымдық беріледі. Нәтижеге көңіл бөлу, керісінше, менеджерлік бақылаудың жұмыс қалай істелетініне емес, өнімнің не қызметтің соңғы нәтижесіне көңіл бөлінетін «жағаласпау» тәсілін ұстанады. Бұл – «процесс» маңызды емес дегенді білдірмейді, жұмысшылар еркін қимылдауға және жұмыстың тиімді бағытын анықтауға «өкілетті» деген сөз. *Меншіктеу және дамыту* – ұйымның өзіне қажет адам ресурсын қайдан алатыны және HR стратегиясы «берік» ішкі еңбек нарығы (қызметкерлерді ұстап қалуға барын салып, қызметкердің жан-жақты дамуына қаржы жұмсау) арқылы ішкі адам капиталын дамытуға қаншалықты басымдық беретіні немесе сыртқы еңбек нарығына баса назар аударып, білікті талап етпейтін жұмыс орнына кәсіби дағдыдан айырылған арзан жұмыс күшін жалдау үшін қызметкерлерді ұстап тұрудан бас тарту жөніндегі менеджмент таңдауын білдіреді. Бұл HR стратегиясының «өндіру немесе сатып алу» өлшемі деп аталады. Ұйымдық еңбек нарығының сипаттарын 4-тарауда талқылаймыз.

Бұл модельдер HR стратегиясын құру кезінде не оның пайда болуына ықпал ете алатын жағдайда менеджмент ескеруі керек бірқатар пайымдау туралы түсінік береді. Дегенмен стратегияға қатысты «таңдау» деген сөзді қайта-қайта қолдану аздап жаңылдыратынын да айта кетейік. Ұйымдар шетсіз-шексіз нұсқалар арасынан ұстанатын стратегия түрін таңдап алады дей алмаймыз, ал стратегиялық шешім қабылдағанда түрлі секторлардағы әртүрлі фирмада белгілі бір «еркіндік

мөлшері» ғана болады (Boxall and Purcell, 2003: 35). Әсіресе «стратегиялық таңдау» ұғымы менеджерлердің шешім қабылдау және қоршаған орта контексінен тәуелсіз әрекет ету қабілетін асыра көрсетуі мүмкін (Colling, 1995). Томпсон мен Макхьюдың (2002) айтуынша, фирма HR стратегиясын таңдағанда ұйым формасы, көлемі мен ауқымының әркелкілігіне, бәсеке қысымына және жұмысшылардың ұжымдық ұйым арқылы қандай да бір стратегияны қай деңгейде ұстанатынымен астасып жатқан еңбек нарығының тұрақтылығына арқа сүйейді. Фирмалардың HR таңдауына тіпті клиент пен жеткізуші желілері ықпал етіп, шектеу қоя алады (Harney and Jordan, 2008). Осыдан келіп Кочан және басқалары (1984: 21; cited in Hyman, 1987: 29): «Стратегиялық шешім тараптар өз шешімдерін қалауынша қабылдағанда, яғни қоршаған орта тараптарды балама нұсқа таңдағанда қатаң шектемегенде ғана орын алады», – деп санайды. Айтып өткеніміздей, стратегиялық шешімдер рационал есеп нәтижесіне сүйенуі міндет емес, бірақ ұйымдар мен олардың нарықтық контекстерінің өзара динамикалық әрекеттесуі нәтижесінде туындауы әбден мүмкін. Боксалл мен Перселл (2003) компания менеджерлері ішкі-сыртқы факторларды есепке алмай стратегиялық шешімдер қабылдамайды және бұл стратегия жоспарлануы я кездейсоқ пайда болуы да мүмкін деп көрсетеді. Бұл тұрғыда HR-менеджментке стратегиялық ұстаным қолдану формалды, алдын ала анықталған «стратегиядан» да ауқымды нәрсе және туындауы мүмкін төтенше жағдайларды шешуде стратегиялық бағдар ұстауды қарастырады.

3.1-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Қонақүй секторындағы стратегиялық таңдау

Қонақүй секторындағы HRM ұстанымы туралы көп пікірталас менеджерлік шешімдер қаншалықты сөзге келместей реакциялық екенін және оларды қабылдауға сектордағы талаптың болжауға келмейтін табиғаты қаншалықты «мәжбүрлейтінін» немесе сектордағы басшылық қаншалықты стратегиялық, ұзақмерзімді әрекет ете алатынына назар аударады. Олардың рөлі – шұғыл операциялық мәселелерді шешу үшін істің «басы-қасында» болу ма, әлде HR-менеджментті қалай дұрыс жолға қойып, жүргізу керек деген мәселеде стратегиялық «таңдау» жасау ма деген сұраққа HR мамандары бас қатырып жатыр.

Ұлыбританиядағы қонақүй индустриясының ауқымы үлкен, арзан өнім нарығында жұмыс істейді және нарықтағы үлесін ұлғайту арқылы пайда табуға тырысады. Кейін HR стратегиясының үстем «моделі» сыртқы еңбек нарығын қажет еңбек күші деп танып, процеске негізделген бақылау-

дың біріне айналды. Мұндай бақылауға, көбіне, жоғары дәрежелі мамандандыруды, минимал дайындықты және өнімділікті мұқият мониторингілеуді көрсететін тейлоризмді пайдалану арқылы қол жеткізеді. Бейстандарт жұмыспен қамту және қосалқы контракт жалақыға жұмсалатын шығындарды азайтты.

HR практикасының осы айқын біртектілігін терістесе де, бірқатар зерттеулер жұмыс берушілердің индустриядағы қысым мен шиеленістерді қалай қабылдайтынын болжауға келмейтіндіктен, осы бір сан алуан сектордағы HRM ұстанымын толық түсіну үшін біршама шартты көзқарас қажет деп санайды (Hoque, 1999, 2000; Wilton, 2006). Ұлыбританиядағы көп қонақүйде операциялық қиындық деңгейі жоғары болады, себебі олар жылдам өзгеретін өнім нарығында қызмет көрсетеді, әрі «тығыз» еңбек нарығында бәсекеге түседі. Бұл, негізінен, шығынды «қатты» азайту «стратегиясынан», реактив, унитарлы басқару стилі мен жұмыс күшін тиімді пайдаланудан хабар береді. Үздік компаниялар

еңбек шығындары мен стандарттарға қатаң бақылау орнатуды қажет ететін екі-үшті стратегияны қабылдауы да мүмкін. Едәуір тұрақты коммерциялық не өнімді нарықта жұмыс істейтін қонақүйлер сапаны жақсартудың алдын ала ескерілген стратегиясын және соған қатысты HR практикаларын қабылдауға оңтайлы жағдайда тұрады, сондай-ақ көбіне клиенттердің көңілінен шығу үшін солай етуге мәжбүр секілді (Davidson et al., 2011). Сондықтан нәтижеге сүйенетін бақылау мен еңбек-

ке ұзақмерзімді міндеттеме жүктейтін HR стратегиялары ерекше жағдай болса, HR-менеджментке қатысты ұстанымдарды анықтағанда экологиялық контекст бәрін шеше алмайды, ал кейбір қонақүйлер менеджменті едәуір «стратегиялық» мәнерде әрекет етеді.

Дереккөз: Н.Уилтон (2008) еңбектеріне негізделді. Осы пікірталас қосымшасын тараудың соңындағы кейс-стадимиен бірге қолдануға болады.

HR СТРАТЕГИЯСЫНА ҚАТЫСТЫ КӨЗҚАРАСТАР

HRM әдебиеттерінде көбінесе стратегиялық HR-менеджментке қатысты ауқымды үш теориялық көзқарас ұсынылады: **мінсіз үйлесім**, **озық практика** және **ресурсқа сүйену көзқарасы**. Келесі талқылауда осы үш тәсілдің әрқайсысына сипаттама беріп, артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтаймыз.

Мінсіз үйлесім

HR стратегиясын қалыптастырудағы «мінсіз үйлесім» немесе «тосын жағдай» ұстанымы HR мен бизнес арасын барынша сәйкестендіріп, бір-бірімен және ұйым мақсаттарымен стратегиялық тұрғыдан интеграцияланған бірқатар HR саясаты мен практикасын қолданады. Бұл ұстаным HR практикалары компанияның нарыққа деген көзқарастарын нығайтқан кезде бизнес-көрсеткіштері жақсарады деп болжайды. Былайша айтқанда, HR стратегиясы «стратегиялық корпоративтік және/немесе бизнес-мақсаттар қалыптастыру және іске асырумен» тығыз байланысты болуы керек (Forbrun et al., 1984: 34).

Шулер мен Джексонның (1987) пікірінше, әртүрлі бәсекелік стратегияларды қабылдау және іске асыру жұмысшылардан бірегей жауаптар жиынтығын немесе «қажет рөлдік мінез-құлықты» (мысалы, командалық жұмыс, тәуекелге бару, инновация және білім алмасу), тиісінше, осындай мінез-құлық көрсетуге түрткі болып, нығайта түсу үшін нақты HR философиясын, стратегиясын, саясатын, практикасын мен процестерін талап етеді (Schuler, 1989, 1992). Мысалы, компания жоғары сапалы қызмет көрсетуге сүйенетін бизнес-стратегия ұстанса, HR стратегиясы, саясаты мен практикасы мұндай қарым-қатынас пен мінез-құлықты дамытып, марапаттау арқылы қызметкерлерді сапаға жүрдім-бардым қарамауға қайрап отыруы керек. Расында, сол үшін де HR стратегиясын қалыптастырудағы мінсіз үйлесім көзқарасы қызметкердің рөлдік мінез-құлық пен бәсеке және HR стратегиясын бойлай теңестіру арқылы компанияның миссиясын, құндылықтары мен мақсаттарын үйлестірумен айналысады. Босуэлл (2006) де компания қызметкерлері ұйымның стратегиялық мақсаттарын ғана емес, сол мақсаттарға қол жеткізуге қажет мінез-құлық пен әрекеттерін түсіну үшін ұйымдар анық «шолу желісін» жасауы керек екенін айтады. HR стратегиясын қалыптастырудың кейбір модельдері сыртқы ортаны

HRM стратегияларын анықтаудағы делдал фактор ретінде бейнелейді (Bamberger and Philips, 1991), ал HR стратегиясын қалыптастырудың орнына, HR стратегиясы мен бизнес-стратегияны сәйкестендіре отырып, ауқымды сыртқы контексті де ескерген жөн.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада адамдарды басқару тәсілдерін анықтағанда «қажет рөлдік мінез-құлықты», қаржылық шектеу және нарық жағдайын ескерудің маңызына сүйенетін HR-менеджмент пен бәсекелік стратегияны біріктіретін құрылымды пайдалану арқылы HR-менеджменттің **сәйкестік моделі** берілген.

Schuler, R. (1989) Strategic human resource management and industrial relations, *Human Relations*, 42 (2): 157–84.

Рас, белгілі бір мінез-құлықты насихаттау үшін HR практикалары мен процестері арқылы берілетін хабарлама дәйекті болуы керек. Сондықтан үмінсіз үйлесім көзқарасында, ең алдымен, HR-менеджменттің барлық әрекетіне өзара қолдау көрсетіп, ұйымдық мақсаттарға қол жеткізуге жағдай жасайтындай етіп жұмылдыру көзделеді. Сондықтан бизнес пен HR стратегиясы және HR саясаты мен практикасы арасындағы мінсіз үйлесімді анықтағанда сатылы және деңгейлес интеграцияны ескеру қажет. **Сатылы интеграция** (немесе сыртқы сәйкестік) – HR қызметтері бәсеке стратегиясымен және (нақты талдау негізінде) ұйымның даму кезеңімен және контекстімен бірдей болуы керек екенін көрсетсе, **деңгейлес интеграция** (немесе ішкі сәйкестік) HR практикасы мен саясаты үйлесімді жиынтық ретінде бір-біріне қолдау көрсететінін ескере отырып жасалуын қамтамасыз етеді. HR практикасының осы бірізділігі бір қызметкерге де, барлық қызметкерге де уақыт өте келе айқын болуы керек. Дұрыс тұжырымдасақ, HR стратегиясы қосымша практикалардың «оңынан топтасуын» басты назарға алып, түрлі HR практикаларының оң әсерін жоққа шығаруы мүмкін «қатерлі қиыстыруларға» жол бермеуі керек.

HR және корпоративтік стратегияны байланыстыруға тырысатын бірқатар модельдерді HR стратегиясын қалыптастыруға кең ауқымда мінсіз үйлесім көзқарасын насихаттайтын әдебиеттен кездестіруге болады. Мінсіз үйлесімнің **бәсекелік артықшылық модельдері** ұйымның өз нарығына қатысты ұстанымына HR стратегиясын тікелей байланыстырудың маңызын баса көрсетеді. Атап айтқанда, Шюлер мен Джексон (1987) – Портер (1985) көрсеткен бәсекелік артықшылықтың үш негізіне сүйенеді: төмен бағаға сүйенетін артықшылық, сапа мен қызмет көрсету арқылы дифференциация және нарық «нишасына» бағытталу. Бұл, ең алдымен, шығынды азайту, сапаны арттыру және инновацияларға бағытталған HR стратегиясымен ұштастырылатынын болжайды. Осынау стратегиялар аясында HR практикасы мен саясаты ынталандыруға тиіс қажет рөлдік мінез-құлық нұсқалары 3.1-кестеде келтірілген.

Балама көзқарас ұйымдар даму кезеңіне немесе өмір цикліне сай келетін HR стратегиясын қабылдауы керек деп болжайды. Голдинг (2007) HR стратегиясын құратындар үшін маңызды екі сұрақ мынау дейді: «HR стратегиясы нарықтың дамуы ретінде ұйым өміршеңдігіне қажет қауіпсіздік пен адам ресурстары түрін қалай сақтап қала алады?» және «Қай HR саясаты мен практикасы ұйымның өмірлік циклі арқылы тұрақты бәсекелік артықшылыққа үлес қосуы ықтимал?» Мысалы, стартап кезеңінде HR стратегиясы кәсіпкерлікті дамыту және фирманың өсуіне мүмкіндік беретін икемділікке назар аударуы мүмкін. Өсу кезеңінде компания көлемінің ұлғаюы

мен күрделенуін көрсететін HR саясатын және процедураларын қалыптастыруға баса назар аударылады. Жетілу кезеңінде – шығындарды бақылауға, ал құлдырау кезеңінде **қысқарту** мен **штатты қысқарту** салдарымен рационалдауға бет бұрады.

3.1-КЕСТЕ. HR стратегиясы және қажет рөлдік мінез-құлық

| Инновациялық стратегия | Сапаны жақсарту стратегиясы | Шығындарды азайту стратегиясы |
|---|---|---|
| Креатив мінез-құлықтың жоғары деңгейі | Салыстырмалы болжамды мінез-құлық | Салыстырмалы болжамды мінез-құлық |
| Ұзақ уақыт назарда ұстау | Ұзақ уақыт немесе арасында назарда ұстау | Қысқа уақыт назарда ұстау |
| Кооперативтік және өзара тәуелді мінез-құлықтың салыстырмалы түрде жоғары деңгейі | Кооперативтік және өзара тәуелді мінез-құлықтың қарапайым деңгейі | Айрықша дербес әрекет |
| Сапаға орта деңгейде көңіл бөлу | Сапаға жоғары деңгейде көңіл бөлу | Сапаға төмен деңгейде көңіл бөлу |
| Өнім санына орта деңгейде көңіл бөлу | Өнім санына төмен деңгейде көңіл бөлу | Өнім санына жоғары деңгейде көңіл бөлу |
| Процесс пен нәтижеге тең дәрежеде көңіл бөлу | Процеске жоғары деңгейде көңіл бөлу (тауар немесе қызмет қалай жасалады немесе жеткізіледі) | Нәтижеге төмен деңгейде көңіл бөлу |
| Тәуекелге барудың жоғары дәрежесі | Тәуекелге барудың төмен дәрежесі | Тәуекелге барудың төмен дәрежесі |
| Белгісіздік пен күтпеген жағдайларға төтеп беру | Ұйым мақсаттарына шын берілу | Тұрақтылыққа жоғары деңгейде көңіл бөлу |

Дереккөз: Schuler and Jackson, 1987.

HR стратегиясын құрудағы осы күтпеген жағдай ұстанымын бекіте түсетін бірқатар болжам бар. Біріншіден, мінсіз үйлесім бойынша екі жақтың да, әсіресе ұйымның жетістігіне қатысты мүдделері ортақ болатын менеджмент пен еңбек арасында, негізінен, унитаристік қарым-қатынас орнайды және сол үшін де қызметкерлер менеджмент қалаған мінез-құлық көрсетеді деп күтуге болады. Алдыңғы тарауда айтылғандай, олай боларына ешқандай кепілдік берілмейді. Екіншіден, мінсіз үйлесімде қызметкерлерді басқарудың ең тиімді тәсілдері ұйымнан-ұйымға өткен сайын түрленіп отырады деп саналады. Былайша айтқанда, еңбекті басқарудың ең жақсы деген бір тәсілі болмайды. Кеңінен алсақ, мінсіз үйлесім HR-менеджмент сияқты операциялық түсініктер, негізінен, стратегия қалыптастырудың классикалық ұстанымын көрсететін корпоративтік стратегияға сүйенуі керек деп есептейді. Дегенмен әрқашан олай бола бермейді, сондықтан бизнес пен HR стратегиясы арасындағы байланысты проактив-реактив континуум қолдану арқылы бағалауға болады (Kydd and Orpenheim, 1990). Реактив қарым-қатынаста HR функциясы корпоративтік және бизнес деңгейіндегі стратегияға бағынышты, ал ұйымдық деңгейдегі стратегиялар, түптеп келгенде, HR саясаты мен практикасын анықтайды. Проактив қарым-қатынас

жоғары деңгейдегі стратегиялық шешімдер қабылдануына HR мамандары түрткі болатынын білдіреді, ал HR ұстанымдары, жоқ дегенде, бәсеке стратегиясын аз-кем қалыптайды. Сонымен қатар Торрингтон және басқалары (2008) ұйымдық стратегия мен HR стратегиясы арасындағы сәйкестіктің бес деңгейін белгілейді. *Болу* моделінде ұйымдық және HR стратегиясы арасында сатылы интеграция немесе қатынас болмайды. *Үйлесім* моделі жоғарыда айтылған реактив және иерархиялық қарым-қатынаспен үйлеседі. *Диалог* моделі HR мен ұйымдық стратегия бір-бірін ақпараттандыратын екіжақты қарым-қатынасты білдіреді (дегенмен бұл HR функциясынан топ-менеджментке ақпарат тасу арқылы шектелуі мүмкін). *Біртұтастық* моделі фирманың стратегиялық бағытын айқындауда HR стратегиясының шешуші рөлін ұсынып, қызметкерлерді ұйымдық стратегияны жүзеге асыратын құрал деп қана емес, бәсекелік артықшылықтың негізгі көзі деп біледі. Соңғысы, *адам ресурстарына сүйенетін* модель ұйымдағы басты стратегиялық шешуші тұлға ретінде адам ресурстарын белгілейді.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ МІНСІЗ ҮЙЛЕСІМ ТАЛАБЫНА СЫН

«Ұйымдық өмір кезеңіндегі нарыққа не даму сатысына қатысты кеңінен анықталған ұстанымға сәйкес болу үшін ұйымдар HR стратегиясын «дайын күйінде» ала алады» деген идея бірнеше рет сынға ілікті. Жоғарыда айтылғандай, «таза» қалпында алсақ, мінсіз үйлесім HRM рөлін «өнім нарығының логикасына» бағынышты етіп, HR стратегиясын фирманың бәсеке стратегиясына реакция деп қарастырады. Бұл – HR-менеджменттің проактив және инновациялық мәнердегі бәсекелік артықшылыққа жағдай жасауына кедергі келтіруі мүмкін. Тарқата түссек, ол компанияның ішкі контекстін және бәсекелік артықшылықтың негізгі көзін қамтамасыз ететін бірегей сипаттар мен практикаларды қисынды түрде қарастыра алмайды. Оның үстіне мінсіз үйлесім пен HRM практикасын бәсеке стратегиясымен қиыстыруға мән беруге негіз болған унитаристік меншіктеу – қызметкерлер мүддесін ескермейтін басқару практикасына жетелеуі мүмкін. Мұның қатаң HR-менеджменттің көрінісі болатын, яғни ұйым мақсаттарына жету жолында еңбектің құрал ретінде ғана пайдаланылуына және барша мүдделі тараптың мақсаты мен мүддесі ескерілмеуіне әкеп соғуы ғажап емес.

Кейбір модельдер HR стратегиясын қалыптастырғанда контекст ықпалын мойындайтынына қарамастан, мінсіз үйлесім HR стратегиясы, бәсеке стратегиясы және ұйымдық орта арасындағы күрделі қарым-қатынасты дұрыс көрсете алмағандықтан да сынға алынды. Атап айтқанда, сыртқы нарықтарды негізгі орта проблемасы ретінде көріп, оларға шектен тыс назар аудару – әлеуметтік және мәдени ықпалдарды, мәселен, әлеуметтік нормаларды, заң талаптарын және түрлі жұмысшы топтарының еңбек нарығы талаптарын тар шеңберде қарастыруға әкелуі мүмкін. Осы мәселелерді егжей-тегжейлі қарастыру әсіресе түрлі ұлттық мәдениет аясында жұмыс істейтін ұйымдар үшін аса маңызды болса керек (Lucas et al., 2006).

Қорыта келгенде, стратегия құрудың классикалық ұстанымына қатысты сынға сүйенсек, мінсіз үйлесімнің қатаң көзқарасы «динамиканың» маңызы мен HR стратегиясының құбылмалы орта және бәсеке жағдайларына икемді болуын дұрыс қарастырмайды. Стратегия қалыптастырудың бейресми, саясиланған және күрделі кездейсоқ факторлармен жиі ұшырасатын деректерін ескерсек, бизнес деңгейіндегі стратегия мен HR стратегиясы арасында логикалық, бірізді қарым-қатынас орнайды деген болжам күмән тудырады.

Тұрақты нарық жағдайында өзара тығыз байланыс өзін ақтағанымен, турбулентті нарықта бәсекеге түсетін ұйымдар нарық құбылған сайын мінсіз үйлесімнен ұзақ уақыт пайда көрмейтін сыңайлы. Бұл қазір жүзеге асыру мен кез келген уақытта лайық стратегияны анықтағанда дайын тұруға тиіс, яғни алдын ала дайындап қоюдың арасындағы стратегиялық конфликтіні атап көрсетеді. Сондықтан тиімділік үшін тік және деңгейлес интеграцияны үздіксіз, қайта-қайта бағалауға баса назар аударып, HRM стратегиясы мен бизнес-стратегия арасындағы дамып отыратын қарым-қатынасқа көңіл бөле отырып, ұйымдардың күрделі сипатын танығанда HR стратегиясын қалыптастыруға салғастыру ұстанымының пайдасы зор (Delery and Doty, 1996). Фирманың стратегиялық мақсаттарының да ұйымдық мақсаттар мен HR стратегиясы арасындағы қарым-қатынасты күрделендіретін қаржылық және операциялық аспектілерді үйлестіретін сан алуан түрі болуы ықтимал. Сонымен, «сан түрлі сәйкестіктер» HR практикасы барлық қажет нәтижеге қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін керек секілді, ал HR стратегиясы жұмысшылар мен бизнес-бөлімшелердің әртүрлі топтарына сәйкес, әсіресе фирма әрекеттері халықаралық сипат алғанда, сегменттелуі керек.

Озық практика



ОЗЫҚ HR ПРАКТИКАСЫ БОЙЫНША КЕҢЕСТЕР

Озық практика немесе универсал HR-менеджмент мінсіз үйлесімге қарағанда қызметкерлерді басқарудың нұсқаулық ұстанымын білдіреді. Негізі, озық HRM практикасы 1-тараудың басында айтылған жоғары міндеттемелі не жоғары сапалы HR-менеджментке жатады (яғни кадрлық менеджменттен айырмашылығы бар). Озық практикаға не жататыны жайлы бірнеше көзқарас бар және модельдер, негізінен, нұсқаулық деңгейі мен не нәрсені ерекше назарға алатынымен өзгешеленсе де (мысалы, қызметкерлер міндеттемесі, шешім қабылдауға атсалысу немесе адам капиталын дамыту), олар көбіне барша фирмалар белгілі бір HR саясаты мен практикасын стратегиялық мәнерде жүзеге асырса, бәсеке стратегиясы мен ортасына қарамастан, өнімділік артқанына куә болады деген болжамға сүйенеді.

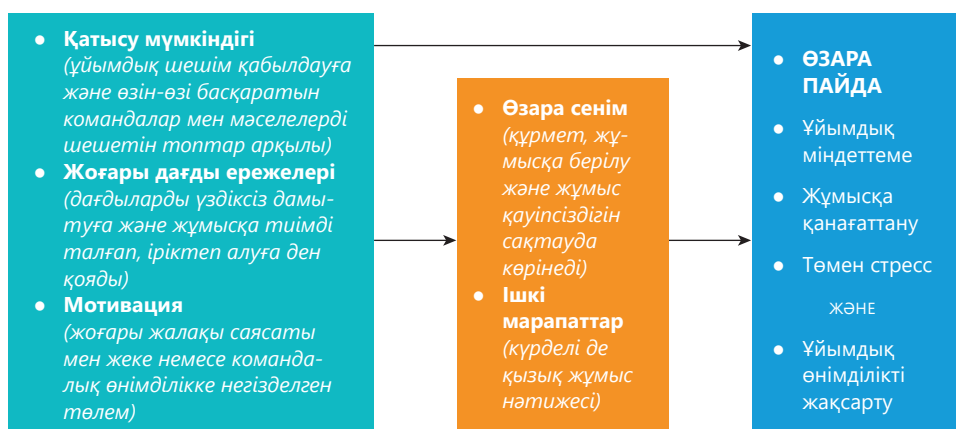
Жалпы алғанда, озық практика ұстанымы қаржылай не қаржылай емес марапат, симпатикалық жұмыс дизайны мен қызметкерлерге ұйымдық шешім қабылдауға атсалысуына мүмкіндік беру нәтижесінде тиімді рекрутмент, іріктеу мен тренингіге қаржы құю, ынталандыру және қызметкердің қажет мінез-құлық танытуына түрткі болу арқылы білімді, дағды мен **білікті** жетілдіруді дұрыс көреді. Осылайша, озық практиканың негізінде бірқатар әмбебап қалаулы ұйымдық және кадрлық нәтижелерге жету үшін адам ресурсына құйылған стратегиялық инвестиция жатыр, оның ішінде жеке және ұйымдық өнімділікті жетілдіру, ұйымдық бейімделу мен экономикалық тиімділіктің жоғары болуы, қызметкерлердің іске белсене араласуы мен жұмысқа шын берілуі, абсентеизм мен қызметкер тұрақтамауы төмен, ал жұмысқа қанағаттану деңгейі жоғары болуы кіреді.

Былайша айтқанда, озық HRM практикасын қолдайтындар оның тұрақты бәсекелік артықшылық қалыптастыруда маңызды рөл ойнайтынын алға тартады. Мәселен, озық HRM практикасы модельдерінің бірін ұсынған Пфедфер фирмалар қызметкерлерді басқарудың жеті саласын дұрыс жолға қою арқылы бәсекелік артықшылық қалыптастыруға болатынын айтады: жұмыс кепілдігі; жұмысқа іріктеп қабылдау; **өзін-өзі басқаратын командалар** немесе командалық жұмыс;

компания өнімділігі үшін жоғары жалақы төлеу; экстенсив үйрету; мәртебе айырмашылықтарын (менеджерлер мен қызметкерлер арасында) азайту; ақпарат бөлісу. Пфеддер моделі әр тараптың өзара табысына негізделген әріптестер арасындағы және қызметкерлер мен менеджерлер арасындағы кооперативтік қарым-қатынасты корпоративтік түрде жүзеге асырудың маңызына ден қояды. Бұл модельдің негізінде барша қызметкер өзінің бағалы екенін сезінсе, ұйымдық жетілу жөнінде хабардар болып отырса, үйрету мен дамыту формасына инвестиция алса, әсіресе марапаты өнімділікке байланысты болса, жоғары стандарт деңгейде жұмыс істейді деген болжам жатыр.

Мінсіз үйлесім сияқты, озық HRM практикасында ең бастысы – HR практикасының кешенді әрі бірін-бірі толықтыратын **топтамалардың** жүзеге асуына мән беру. Бұл **өнімділігі жоғары жұмыс жүйесінің (ӨЖЖЖ)** ең соңғы моделіндегі озық практиканың бірінде көрініс табады (Appelbaum et al., 2000; Ashton and Sung, 2002) (3.1-сызба).

Жоғары өнімділіктің негізгі нұсқаулығы – ол алға тартатын *индивидтік* әдістер жаңа емес дегенге сайғанымен (олар көптеген жақсы практика моделіне ортақ және белгілі бір мөлшерде «ақылға қонымды жақсы практиканы» білдіреді; DTI, 2005), оларды жеке-дара қолданғаннан гөрі, *бірге* қолданғанда қызметкер мен ұйым өнімділігіне әлдеқайда көбірек ықпал жасайды. Осылайша, өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі іске қосылғанда қызметкер мен жұмыс берушінің ортақ пайдасына алып келетін практикалардың келісімді *кластерлеріне* немесе *топтамаларына* баса назар аударады: қызметкерлердің шын берілуі мен жұмысқа қанағаттануы; стрестің аз болуы (қыспақпен емес, дискрет талпыныспен іске асырудың негізіндегі қызметкер өнімділігі нәтижесінде); ұйымдық өнімділіктің жақсаруы. Бұл дәйектеме озық практиканың көп моделінің негізінде жатыр: аталған практика топтамалары қызметкерлерде өз жұмысын нәтижелі орындауға қажет білімі мен дағдылары бар екенін ескере отырып, қызметкерлердің мотивациясын арттыруға жағдай жасайды (Stavrou and Brewster, 2005).



3.1-СЫЗБА. Өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі моделі (E. Appelbaum, Bailey, P. Berg and A. L. Kalleberg (eds), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Copyright © 2000 by Cornell University)

HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ОЗЫҚ ПРАКТИКА ТАЛАБЫНА ҚАТЫСТЫ МӘСЕЛЕЛЕР

Озық HRM практикасы модельдері қаншалықты әмбебап дәрежеде қолданылатынын қарастыруды қажет ететін маңызды мәселелер бар. HR практикасы мен саясатының нақты бір компанияға лайық келетініне қатысты ең іргелі долбар – қолжетімділік деуге болады. Көптеген озық практика модельдері жүгінетін қызметкерлерге ауқымды инвестиция құю практикасы барлық фирмалар үшін қолжетімді бола бермейді, тіпті бір сектордың ішінде де ақталуы екіталай. Оған қоса, озық практика модельдері, мәселен, ұйымның стратегиялық мақсаттары, ұлттық контекст пен өнеркәсіп секторындағы айырмашылықтар секілді контекстік факторлардың HR стратегиясына ықпалын ескере бермейді (3.2-қосымша). Озық HRM практикасы көбіне ұйымның табысты болуы үшін бәрінен бұрын озық технология мен жасампаздық және жұмыс күшінің өнертапқыштығы пайдаға асатын немесе фирмалар қызмет не өнім сапасына орай бәсекеге түсетін секторларда жарамды дей аламыз. Макдаффи HR-менеджментке озық практика ұстанымын енгізуге негіз бола алатын үш ұйымдық «шарт» бар деп болжайды:

1. Қызметкерлерде менеджерлерде бола бермейтін білім мен дағды бар.
2. Қызметкерлерді осы дағды мен білімді дискрет талпыныс арқылы пайдаға асыруға ынталандыру керек.
3. Қызметкерлер осындай дискрет талпыныс жасағанда ғана ұйымның бизнес-стратегиясына қол жеткізуге болады.

Бұл, сөзсіз, кейбір ұйымдар (мысалы, қаржылық бақылауы күшті және пайда үстемесі төмен, бәсекесі жоғары нарықта жұмыс істейтіндер) озық HRM практикасын қол жете бермес кереметтей көретінін аңғартады. Этикалық түсініктерден бөлек, көбіне, шығынды азайту, қатаң HRM құралдарын қолдану, мысалы, жұмысқа білігі төмен немесе жоқ қызметкерлер қабылдайтын, тейлористік жұмыс дизайны дискрет талпынысқа сүйенуге мүрсат бермейтін, ал бақылауға сүйенетін стратегияларды қолдану ұйымдық мақсаттарға жетуге жарамды болатын фирмаларда орынды болып шығады (Grugulis and Stoyanova, 2011). Кейбір комментаторлар озық практиканың белгілі бір аспектілерінде, әсіресе қызметкерлердің икемділігі мен міндеттемесі арасында айтарлықтай қайшылықтар бар деп санайды. Келесі тарауда ұйымда еңбек икемділігін арттыруға қатысты жүргізілетін әрекеттердің көбіне жұмыс қауіпсіздігіне кері әсерін тигізетіні жайлы егжей-тегжейлі талқыланады. Сондықтан озық практика риторикасы икемділік дағдылары мен жұмыс уақыты икемділігінің қызметкерлік-жолдастық формаларын қолдағанымен, шындап келгенде, оның қызметкерлер үшін пайдасы аз болуы да мүмкін. Сөйтіп, озық практика теориясы мен практикасына айтылған сын-пікірлерге қоса, басшылықтың озық HRM практикасын іске асыруына және оның жұмыс берушілер мен қызметкерлерге тигізетін өзара пайдасының әлеуетіне қатысты бірқатар сұрақ туындайды. Мысалы, Данфорд және басқалары (2005) жоғары өнімділік жұмыс жүйесі ұйым жұмысына оң әсерін тигізгеніне қарамастан, қызметкерлер үшін пайдасы мардымсыз болғанын айтады. Қызметкерлер білігі жоғары болып, ұйымға шын берілгенімен, бәсекенің компанияға жасайтын қысымы жұмыссыздық пен стресс тудырып, қызметкерлердің шешім қабылдауға қатысуын азайтады. Осыған ұқсас нәтижелер соңғы зерттеулер (van de Voorde et al., 2012) барысында да айқындалған. Қызметкерлердің әл-ауқаты бақыт пен қоғамдық

3.2-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

Халықаралық контекстегі озық HRM практикасы

HR-менеджменттің универсал тұжырымдамаларына қатысты айтылатын нақтысын мынау: оларда ұлттық контекстегі, атап айтқанда, еңбек заңнамасындағы, мәдени және қоғамдық нормалардағы, менеджмент стиліндегі, билік қатынастарындағы, жұмысшылардың өкілдігі мен кең ауқымды экономикалық жүйелердегі айырмашылықтар ескерілмейді. Мысалы, ұлттық мәдениет жұмысқа және карьералық өсуге қатысты көзқарасқа әсер етеді, лайық төлем жүйелерін қалыптастыру және ұйымдық құрылым иерархияларының (Edwards and Rees, 2006) маңызын анықтайды, ал олар ұсынылған практикаға қайшы келуі мүмкін. «Жоғары HRM міндеттемесі» батыстық озық практиканы айтысы келеді. Ол Ұлыбритания мен АҚШ-тағы нақты ағылшын-саксон дәстүрінде жиі қолданылады. Сондықтан HRM ұсынатын нұсқалар Батыс бизнес әлемінен тыс жатқан жерлерге сәйкес келетіні күмән туғызады. Сол сияқты, Шығыстағы менеджмент ұстанымдары да Батыста жаппай қолданыс таппауы мүмкін. Мысалы, жапондық әлеуметтік, институттық құрылымдар Жапониядағы белгілі бір практиканы жеңілдету үшін маңызды болғаны және оларды ауыстыру, көшіру оңайға соқпайтыны айтылып өтті (Oliver et al., 1996). Сондықтан

Дельбридж және басқалары (2011: 486) «ұйымдардың және олардың практикаларының тарихи, институттық, экономикалық және әлеуметтік ... контекстеріне жеткілікті деңгейде салмақ беру» үшін HRM зерттеулері қажет екенін айтады.

Универсал менеджмент практикасын сынаушылар мәдени айырмашылықты ескеру үшін «жергілікті ойлау» керегін мойындап (Tayeb, 1992), «адам ресурстарының контекстік тұрғыдан негізделген теориясы» ұсынған ұлттық айырмашылықты тану мақсатында стратегия қалыптастыруға шартты ұстанымды қолдану керегін алға тартады (Paauwe, 2009). Алайда кейбір зерттеушілер ұлттық мәдениеттің маңызы көбіне асыра көрсетілетінін айтады (Martin and Beaumont, 1998). Соңғы заманауи халықаралық зерттеулер географиялық контекст HR-менеджмент пен жетілдірілген бизнес арасындағы қарым-қатынасқа ықпал ететінін көрсетеді (Stavrou et al., 2010). Авторлар «[HRM практикасының] түйініне және аймаққа тәуелді «озық практика» мен «мінсіз үйлесім» демесек, озық практиканың идеал немесе әмбебап жиынтығы жоқ» дейді (Stavrou et al., 2010: 950). Олардың ойынша, бір контексте озық HRM практикасы деп саналуы мүмкін белгілі бір бейімделу деңгейі басқа контекстке ауыстырылады. Ұлттық мәдениет және институттардың HR-менеджментке ықпалы 5-тарауда талқыланады.

қарым-қатынас сапасымен өлшенгенде өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі «өзара пайда» көзқарасын қолдады, алайда оның қызметкерлер денсаулығы мен әл-ауқатына қаншалық ықпал ететіні таразыланған жоқ (ұйымдық өнімділіктің жақсаруы негізгі емес, қосалқы нәтиже ретінде көрінсе де).

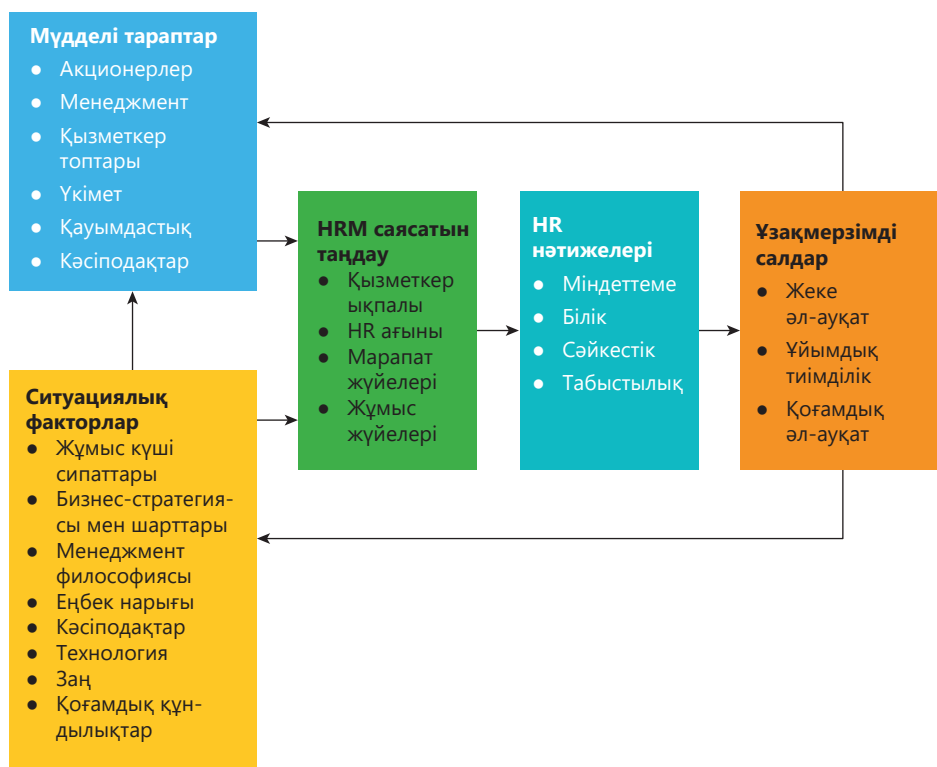
МІНСІЗ ҮЙЛЕСІМ МЕН ОЗЫҚ ПРАКТИКА ҮЙЛЕСІМІ

Боксалл мен Перселлдің (2003) пікірінше, HR-менеджментке қатысты универсал көзқарас пен күтпеген жағдайлар арасындағы пікірталасты келістіруге болады – барша фирма бағынғаны дұрыс болатын жалпыға ортақ HR процестерін жүзеге асырудың тиімді жолдары бар (озық практика), алайда нақты HR саясаты мен

практикасының беткі қабаты, негізінен, контекске қатты тәуелді болып шығады да, алдын ала болжауға көнбейді (мінсіз үйлесім). Былайша айтқанда, менеджерлер әмбебап озық практикаларға қарағанда өз тәжірибесіне көбірек сүйенуі керек.

Мінсіз үйлесім мен озық практика арасындағы теңгерімді сақтайтын құрылым, 3.2-сызбада көрсетілгендей, HR-менеджменттің Гарвард моделі немесе HRM аумағының картасы (Beer et al., 1984). Беер және басқалары (1984: 25) «ұйымның HRM саясаты мен практикасы оның бәсекелес ортадағы стратегиясына және бизнес жүргізуде міндетті түрде алдынан шығатын шарттарға сай келуі керек» дегенді алға тартады.

Дегенмен бұл модель HR стратегиясы мен мүдделі тараптардың әртүрлі көзқарасына әсер ететін көптеген жағдаяттық фактор бар екенін де ескереді. Сондықтан Беер және басқалары бизнес-стратегия тәуелді айнаымалы болып кетпеуі керек («таза» мінсіз үйлесім көзқарасы ретінде) және ұзақмерзімді перспективада жасампаз HRM саясаты мен практикасы осы факторларға оң әсерін тигізуі мүмкін деп болжайды. Мүдделі тарап Гарвард моделі HR-менеджментке қатысты қолданған дамыту тәсілін 1-тарауда талқыланған жұмсақ HR-менеджментпен байланыстырады (Boselie et al., 2009).



3.2.-СЫЗБА. HR-менеджментке арналған Гарвард құрылымы (Beer et al., 1984)

Компанияның ресурсқа сүйену көзқарасы

HR стратегиясын құрудың мінсіз үйлесім ұстанымына қатысты айтылған негізгі сын – компаниялардың ішкі контекстін, әсіресе бәсекелік артықшылық тудыратын бірегей сипаттары мен тәжірибелерін жеткілікті түрде қарастырмауы. Ал озық практика ұстанымы асыра нұсқау беретіні мен ұйымдық әралуандықты ескермейтіні үшін сыналады. Сыртқы контекстке емес, компанияның ішкі ұйымдық ресурстарына ден қоя отырып, HR стратегиясын қалыптастырудың шартты тәсілдерін қабылдаған ресурсқа сүйену көзқарасы алдыңғы екі ұстанымнан өзгеше болды. Бұл көзқарас бойынша, компанияның ресурстары, оның ішінде жұмыс күші мен ұйымдасуы фирмаға өзіндік бірегейлік дарытып, тұрақты бәсекелік артықшылық көзі бола алады. Ресурсқа сүйену көзқарасы бойынша фирманың кез кеген жақсы қасиеттері, мәселен, ішкі білімі не технологиясы, мәдениеті, білікті қызметкерлері не желісі таптырмас, құнды, ұйымға ғана тән әрі қайталанбастай болса, олар артықшылық көзі бола алатын «стратегиялық активтер» ретінде қарастырылады. Бұл тұрғыдан алғанда, ресурсқа сүйену көзқарасы HR функциясын тұрақты бәсекелік артықшылықты дамытудағы негізгі «стратегиялық» ойыншы ретінде, ал қызметкерлер бұл артықшылықты дамыту мен қолдаудың негізгі активтері ретінде қарастырады (Wright et al., 2001).

HR-менеджменттегі бәсекелік артықшылықтың қарастырылуға тиіс екі түрлі қайнар көзі бар. Біріншісі – адам капиталының артықшылығы, яғни фирма пайдаланатын адамдар функциясы, мұны «бағалы» адамдарды жұмысқа тарту және ұстап қалу арқылы жүзеге асыруға болады (мысалы, дағдылары шектеулі адамдар). Екіншісі – ұйымдық (адами) процестердің артықшылығы, яғни ұйымдарда уақыт өте келе дамиды және бәсекелестеріне қайталау қиын соғатын күрделі әлеуметтік процестер функциясы. Осылайша, «үздік процестегі үздік адамдардан» тұратын ұйым құрып, кез келген артықшылық формасы екінші біреуін нығайтып отыруы арқылы HR практикасы мен саясатын жобалау мен жүзеге асыруда HR стратегиясы негіз болуы керек.

Ресурсқа сүйену көзқарасына сәйкес стратегия қалыптастырудағы менеджмент мәселесі мынау: құнды, фирмаға тән сипаттарды дамытып, оларды стратегиялық мақсатта қалай пайдалану керек және бәсекелестердің «имитациялауына» не «эрозиясына» қалай кедергі жасауға болады? Ұйымның даму жағдайлары бірегей болады және оқу мен даму мүмкіндіктерін пайдалана отырып, фирмалар белгілі бір уақыт аралығында құндылығын арттыратын қауқар не **кәсіби білік** қалыптастыратын бірегей кластерлерді немесе адам және техникалық ресурстар «топтамасын» жасай алады. Бұл бірегей **ұйым болып үйренуге** «сену» көбінесе ұйымның жұтылуына себеп болады (Aguilera and Dencker, 2004).

Ресурсқа сүйену көзқарасының басты мақсаты – қызметкерлер мінез-құлқын бәсеке стратегиясына сәйкестендіре отырып дамыту ғана емес, сонымен қатар бәсекелестеріне қарағанда тез-тез үйрену үшін фирма мүмкіндігін анықтайтын және мінез-құлқты барынша тиімді түрде қалыптастыру және ұзақ уақыт ықпал ету үшін қажет мінез-құлқтың негізінде жатқан дағды, білім, көзқарас пен кәсіби білікті дамыту. Мекемелер, негізінен, әлеуметтік тұрғыдан алғанда күрделі, ал табысты фирмалар уақыт өте келе өзіндік оқу тарихын не «таңдаған жолына тәуелділігін» білдіретін адами, әлеуметтік капиталдың мықты кластерлерін дамытады. Фирмалар үшін бұл – бәсекелестерінің имитациялауына табиғи кедергі бола алады. Ұйымдық тәртіп пен процестер фирманың қалыптасып келе жатқан «әлеуметтік архитектурасына» терең сіңіп, көшіру қиынға соғатын адам ресурстарына жататын және жатпайтын

құнды комбинацияларын құра алады. Бұған қоса ресми және бейресми, әлеуметтік және техникалық ұйымдық процестер мен практикалар арасындағы күрделі өзара қатынасты ескерсек, алдымыздан міндетті түрде фирманың қай элементі өнімділікті арттыруға ықпал ететініне қатысты көмескілік шығады. Бұл көмескілік те имитацияға тосқауыл бола алады.

Барни (1991, 1995) және Барни мен Райт (1998) тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізгісі келсе, ұйымдық ресурстарда болуға тиіс құндылық, таптырмастық, қайталанбастық және ұйымдасу сипаттарын анықтау үшін VRIO жүйесін ұсынады. 3.2-кестеде HR-менеджмент осы сипаттарды дамытуға жағдай жасайтын тәсілдер көрсетілген.

Ресурсқа сүйену көзқарасын іс жүзінде қолдану компанияның бәсекелестерінен бір саты жоғары тұратын **негізгі кәсіби білікті** (Hamel and Prahalad, 1994) немесе «негізгі мүмкіндіктерді» (Leonard, 1998) анықтауына, дамытуына және іске асыруына тәуелді. Леонард бәсекедегі артықшылық ұйымдастыру атрибуттардың немесе негізгі мүмкіндіктердің төрт тобынан туындауы мүмкін деп болжайды:

1. Қызметкерлердің білімі мен дағдылары.
2. Физикалық-техникалық жүйелер – жеке техникалық құзырет пен уақыт өте келе физикалық жүйелерде жинақталғаны.
3. Басқару жүйелері – фирманың қызметкерлерді білім алуға бағыттайтын және қадағалайтын білім, марапаттар мен ынталандыру жүйелері.
4. Құндылықтар мен нормалар білімнің қай түрі көп ізделетінін және қандай іс-әрекеттер қолдау тауып, жігерлендіретінін анықтайды.

Леонард, Хемел және Прахаладтың айтуынша, компаниялар тек ішінара өзгешеленгенімен, олардың салалық секторға қатысуға мүмкіндік беретін, бірақ айтарлықтай өзгеше сипат қалыптастырып, жоғары сапалы қызмет көрсетуіне ықпал етпейтін көптеген аспектілері бар. Оларды «бастапқы мөлшерлеме» (Hamel and Prahalad, 1994) немесе «жол ашу» мүмкіндіктері (Leonard, 1998) деп атайды. Олардың ішіне бәсекелік «ойын» ойнау үшін кез келген компания талап ететін ең аз HR саясаты мен практикасы кіреді және олар секторға байланысты өзгеріп отырады, бәсекелес компаниялардың іс-әрекеттеріне тәуелді болады. Мысалы, белгілі бір секторда бәсекеге түсетін компаниялар қандай да бір марапат стратегияларын қабылдауға бейім болуы мүмкін. HR саясатының барлық жерде болуы мұндай практикаларды «бастапқы мөлшерлемеге» айналдырады. Ал ұйымдар инновация енгізіп, жаңа іс жүргізу жолдарын дамытқанда ғана HR практикалары бәсекелік артықшылық көзі бола алады. Сонымен қатар ұйымдық контекстегі динамизмді ескеріп, бір кездері бәсекелік артықшылық көзі болған негізгі кәсіби білік уақыт өте келе «бастапқы мөлшерлемеге» айналғанын, яғни басқа ұйымдар осы практикалар мен процестерді көшіріп, оларды салалық нормаларға айналдырғанын да айта кетейік. Негізі, ұйымдар адамдарға, практикалар мен процестерге баға берудің жаңа мүмкіндіктерін анықтауға, енгізуге және жетілдіруге тиіс. Сондықтан ресурсқа негізделген көзқарас ішке назар аударуды қолдайды, оның тиімділігі компанияның сыртқы контекстімен және оның нарыққа деген көзқарасымен тығыз байланысты. Осылайша, Боллер мен Макэвой (2012: 53) нақты фирмадағы нақты HRM практикалары мен олардың конфигурациясы «бірегей, күрделі және динамикалық... болады, себебі әр фирманың қоршаған ортасы мен қажет стратегиясы да бірегей, күрделі және динамикалық» дейді.

3.2-КЕСТЕ. VRIO құрылымы және HR-менеджменттің бәсекелік артықшылықты дамытудағы рөлі

| | |
|-----------------------|--|
| Құндылық | HR-менеджмент тиімділікті арттыру арқылы да, тұтынушылардың қажетін нақты қанағаттандыру арқылы да ұйымның құндылыққа қол жеткізуіне көмектесуі керек |
| Таптырмасы | HR-менеджмент адам ресурстарының таптырмас сипаттарын дамытуға және пайдалануға тырысуы керек |
| Қайталанбастық | HR-менеджмент бәсекелестер оңайлықпен қайталай алмайтын сипаттарды дамытып, жетілдіруі керек (мәселен, белгілі бір мәдениет жасап, ұстану арқылы) |
| Ұйымдасу | HR-менеджмент адам ресурстарының құндылығын арттырып, қызметкерлер әлеуетін ашуға мүмкіндік беретін интеграцияланған, үйлестірілген HR практикасы жүйелеріне («позитив топтамасына») баса назар аударатырып, олардың таптырмасы мен қайталанбастығынан пайда көру үшін адам ресурстарының лайық ұйымдастырылуын қадағалауы керек |



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HRM практикасы және шағын және орта бизнестегі нәтижеліліктің оң және ұзақмерзімді қатынасын көрсететін зерттеу нәтижесі қарастырылады. Атап айтқанда, ол HRM практикаларын «топтастырудың» маңызын, сондай-ақ HRM практикасының әртүрлі бағыттары мен әртүрлі өнімділік шараларының дифференциал әсерін дәлелдейді.

Sheehan, M. (2014) Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 32 (5): 545–70.

Ресурсқа сүйену көзқарасы қызметкерлерге қатысты тұрақты бәсекелік артықшылық компанияның **көмескі** және **айқын білімінен** және қызметкерлердің өз қарсыластарынан жылдамырақ үйрену қабілетінен туындайды деп болжайды. Сондықтан ұйымдар контекст болжамға көнбейтін жағдайда ресурсқа сүйену көзқарасын қабылдаудан қосымша құн алатын сыңайлы; мысалы, жаңа өнім өндіру мен қызметкерлердің өнертапқыштығы тұрақты бәсекелік артықшылық үшін маңызды болатын жоғары технологиялар секторында болашаққа икемделгеннен гөрі, болашақты жасау көзделеді.

РЕСУРСҚА СҮЙЕНУ КӨЗҚАРАСЫНА ҚАТЫСТЫ МӘСЕЛЕР

Дегенмен мұнда да ресурстарға сүйенетін көзқарас біраз сынға ілікті. Мысалы, Маккенна мен Бичтің (2008) пікірінше, «мұндай ұстаным аса интроспектив, ұйым жұмыс істейтін әлеуметтік-саяси және экономикалық контекстке жеткілікті деңгейде көңіл бөлінбеген». Оның үстіне мекемелердің бәрі бірдей бәсекелік артықшылыққа ұмтыла бермейді, сондықтан ресурсқа сүйену көзқарасы терминологиясын, мысалы, мемлекеттік сектор ұйымдарына қатысты қолдану орынсыз. Шындығында, жоғарыда айтылғандай, ресурсқа сүйену көзқарасы инновациялар бәсекелік артықшылықта басты маңызы бар, ал нарық контексті ерекше болжауға келмейтін әрі күрделі фирмаларда айтарлықтай резонанс тудыратын сыңайлы.

3.3-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Ресурсқа сүйену көзқарасы, стратегиялық HR-менеджмент және шағын компаниялар

1-тарауда HR-менеджментке қатысты зерттеулердің көбі, негізінен, ірі жұмыс берушілерді назарға алып, менеджмент әдебиеттеріндегі тұжырымдарға сүйенетіні, ШОБ осындай ірі компаниялардың практикаларынан сабақ алуы керегі айтылды (Cassell et al., 2002). Алайда шағын және орта бизнеске қатысты жүргізілген HRM зерттеулері мұндай эквиваленттік үнемі пайдалы емес екенін көрсетеді, өйткені ШОБ үлкен бәсекелестерден айтарлықтай өзгешеленеді, мәселен, арнаулы, бейресми және шығынды азайтуды көздейтін HRM әдістерімен сипатталады және оларда кәсіби HR болуы екіталай (Cardon and Stevens, 2004). Шағын фирмалардағы HRM практикасына жасалған халықаралық шолуда Мейсон мен Баррет (2006) осы бейресмилік пен HR шешімдерінде стратегиялық немесе ұзақмерзімді ойлаудың жетіспеуі шағын компаниялардың өсуі мен бәсекеге қабілеті үшін проблема тудырады, себебі ол қызметкерлер құнын жете бағаламайды және қосымша HR практикасын қабылдаудың артықшылықтарын түсінбейтінін айтады. Былайша айтқанда, шағын компанияларда HR-менеджмент бейресми болатынына қарамастан, икемділік пен бейімділіктің оң сипаттары өсіп келе жатқан компаниялар үшін «қайтарымның азаюына» әкелуі мүмкін.

Мейсон мен Барреттің (2006) пікірінше, ыңғайлы, пайдалануға оңай, шығынды азайтуға және нарықтың немесе еңбек нарығы контекстінің шұғыл қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған HR практикасын қолданудан гөрі (3.1-қосымшадағы «Қонақүй секторы» мысалында келтірілгендей) HR-менеджменттің стратегиялық ұстанымын қолдану тұрақты бәсекелік артықшылықты қалыптастыру көзі бола алады (Ait Razouk, 2011), бұлардың қатарына

тез өсіп келе жатқан және кәсіпкерлік бизнестерді қосыңыз. Шихан (2014), мәселен, табыстылық, инновация және қызметкер тұрақтамауының төмен деңгейі тұрғысынан ШОБ арасындағы HR инвестициясынан қайтатын түсім айтарлықтай оң нәтиже көрсететіні және бұл инвестиция үлесі уақыт өте келе артып отыратыны жайлы дерек келтіреді. Бұған қоса жеке практикалар бірқатар өнімділік көрсеткіштері үшін пайдалы бола алғанымен, деректерге сүйенсек, топтама ретінде практиканы іске асыру құнды және үйрету мен дамыту бірсыпыра көрсеткіш бойынша өте тығыз байланыста екенін көреміз.

Мейсон мен Баррет (2006): «Ресурсқа сүйену көзқарасы, негізінен, шағын фирмаларда, әсіресе «қызметкерлер дағдысы мен білімінің, менеджмент құрылымының, басшы/жетекші дағдысы мен бағдарының бірегей не өзіндік табиғатын бәсекелестеріне қайталау қиынға соғатын» (2004: 452) фирмаларда қолайлы», – дейді. Сондықтан осы бірегей ресурстарды олардың құнына қысқа уақыт алаңдағаннан гөрі, сатылы және деңгейлес интеграцияланған HR практикаларын жетілдіру арқылы дамытуға ден қою бұл фирмалардың ұзақ жасауына сеп болады, әрі өсуіне жағдай жасайды. Дегенмен зерттеулердің бәрі де шағын және орта бизнестегі айтарлықтай ресми, стратегиялық HR-менеджменттің ықпалына қатысты оң нәтиже көрсетпейді. Де Грип пен Сибен (2009) «Біршама озық HR жүйелерін қабылдау қызметкерлерге жақсы жалақы ұсынғанымен, өнімділікке әсер етпейді» деп тұжырымдайды. Сонымен қатар Стори және басқалары (2010) шағын және орта бизнестегі HR-менеджменттің тым ресмилігі мен қызметкерлер арасында жұмыс сапасын төмен деп бағалаудың арасында байланысы бар деп отыр.

3.4-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

HRM стратегиясын қалыптастыруда этикаға сай шешім қабылдау

Винсли мен Вудоллдың (2000) пікірінше, HR-менеджмент пен HR стратегиясы төңірегіндегі академиялық пікірталастарда этикалық мәселелердің маңызы маржиналдық (екінші кезектегі. – *Ред.*). Кейбір HRM модельдері (Beer et al., 1984) HR-менеджмент ұйымдық өнімділікпен қатар, жеке және қоғамдық әл-ауқатты демеуі керек деп пайымдаса да, Винсли мен Вудолл қазіргі HR-менеджмент стратегиялық сәйкестік пен озық практиканы назарға алғанда бұл этикалық факторды көзге ілмей, тек HR-менеджменттің ұйымдық өнімділік пен акционерлік құнға қосқан үлесін ғана көреді дейді. Қызметкерлердің әл-ауқаты озық практиканың ырықсыз нәтижесі болуы мүмкін, бірақ әдетте бұл бірінші кезектегі мәселе емес және сондықтан да ұйымның этикалық практикаға (немесе қызметкер әл-ауқатына жанама әсері бар практика) бейіл болуы өзгермелі нарық жағдайы мен олардың төменгі қатардағы ықтимал ықпалына қарай айнып отыруы мүмкін. HR-менеджментке қатысты озық практика ұстанымдарындағы ерекше бір мәселе – олардың жұмыс беруші мен қызметкердің әрқелкі мүддесі ұйымдаса анықталған мақсаттарға қол жеткізу үшін пайдалануға болады деген болжаммен жұмыспен қамтудағы шиеленісті қарым-қатынасқа мән бермейтін унитаризмге жол беруге сүйенетіні. Алайда ұйымдар көп жағдайда барлық мүдделі тараптардың қажетін өтей алмайды, ал қызметкерлердің қажеті, негізінен, акционерлердікіне бойсұнады.

Алайда Винсли мен Вудолл (2000): «HRM стратегиясы мен саясатын әзірлегенде жұмысшылардың этикалық көзқарасы өнімділік мақсаттарымен бірдей дәрежеде қарастырылуы керек», – дейді. Олар мұның бірнеше себебін келтіреді:

біріншіден, этикаға назар аударудың «бизнесік» себептері бар дейді, атап айтқанда, клиенттер алдында беделін көтеру және қызметкерлерді ынталандыру мен ұстап қалуды жетілдіру; екіншіден, еңбекті пайдаланудың біраз инструменталдық тәсілдерін іске қосатын «пайда мотиві» көптеген коммерциялық емес, мәселен, мемлекеттік сектор мен қайырымдылық мекемелеріне жарамайтынын алға тартады (бірақ тиімділік пен өнімділік қажеті сақталып қалады); соңғысы, «ауқымды экономикалық жүйеден бизнес ұйымдарына дейін мұның аясында адам мен әлеуметтің қажетін өтеу үшін қызмет етеді, керісінше емес» деген аргументке сүйенеді (2000: 6). Ең салмақты аргумент – осы, соңғысы болса керек және бұл «мекемелер өз акционерлеріне қызмет көрсету үшін ғана құрылып, жұмыс істеуі керек пе» немесе «олар кең ауқымды әлеуметтік мүдделі тараптар, сондай-ақ оның ішінде жұмыс істейтін адамдар алдында есеп беруі керек пе» деген бірқатар маңызды сұрақ тудырады.

Корпоративтік әлеуметтік жауапкершіліктің компания имиджі мен қаржы көрсеткіші ретіндегі маңызы соңғы жиырма жылда арта түскендіктен, этикалық немесе әлеуметтік жауапты фирма құрудың ең тиімді әдісі – жоғарыда аталған корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бағдарламасын белгілеумен ғана шектелмей, қызметкерлердің этикалық мінез-құлқын және жұмысқа қызығушылығы мен міндеттемесін арттыру, компанияға адалдығын сақтау үшін осы бағдарламаны жетілдірудің барлық деңгейіне қызметкерлердің белсенді атсалысуы деген мықты аргумент бар (MacLagan, 2007; Nord and Riggs Fuller, 2009). Шынында да, қызметкерлердің жұмыс барысында әдеппен жүріп-тұруына түрткі болу үшін алдымен оларға құрметке лайық заңды, мүдделі тарап ретінде қараудан бастаған жөн.

Озық практика модельдері секілді, ресурсқа сүйену көзқарасы да ұйымдағы плюрализмді және жұмыс берушілер мен қызметкерлер арасындағы конфликт ықтималдығын дұрыс қарастырмайды. Осылайша, фирманың адам ресурстары бәсекелік артықшылыққа қажет икемділікке қол жеткізе алғанымен, оларды ұйым мақсатына жету жолында толық пайдалана алмауы мүмкін. Проктор мен Роулинсон (2011) «HRM ұйымдық өнімділікті қалай арттыра алады» деген мәселе төңірегіндегі пікірталаста ресурсқа сүйену көзқарасы фирмаларда операциялау мен жалпылау мәселелерін алға тартады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада стратегиялық HR-менеджмент пен оның ықтимал бағыттары және келешектегі зерттелуі мен практикаға қатысты мәселелері талқыланады. Атап айтқанда, HR-менеджмент пен компания өнімділігін байланыстыратын делдал факторлар қарастырылады.

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) Strategic human resource management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, 32 (6): 898–925.

ҰЙЫМДЫҚ ӨНІМДІЛІК

Стратегия дайындау процесіндегі басты элемент – оның тиімділігін бақылау және бағалау. Стратегия құрудың классикалық ұстанымдарында ұйымдық тиімділік пен тиімді стратегиялық шешім қабылдаудағы басты өлшем – өнімділік немесе рентабельдік сияқты қаржылық көрсеткіш (Prowse and Prowse, 2010). Дегенмен ұйымдар күннен-күнге саяси өзгерістердің ықпалын не сондай өзгерістер қажетін бағалау мақсатында кей кездері жоғары өнімділікке жету жолындағы қызметкерлер рөлі мен қосқан үлесін мойындау үшін біршама ауқымды индикаторларға жүгініп жатыр. Ұйымдық өнімділіктің бірқатар ықтимал көрсеткіштерін қамтамасыз ететін модель – **теңгерілген көрсеткіштер кестесі** (Kaplan and Norton, 1992). Теңгерілген көрсеткіштер кестесі сүйенетін алғышарт – ұйым табысқа жету үшін негізгі мүдделі тараптардың, басты инвесторлардың, клиенттер мен қызметкерлердің талаптарын қанағаттандыруы керек. Алайда Каплан мен Нортон фирмаларға бизнес өнімділігінің төрт негізгі элементіне қатысты мақсаттарды, көрсеткіштерді, міндеттерді және бастамаларды анықтап алуға кеңес береді (3.5-қосымша). 3.6-қосымшада практикадағы теңгерілген көрсеткіштер кестесі концепциясының үлгісі көрсетілген. Жаһандық қаржылай қызмет провайдері Barclays өз теңгерілген көрсеткіштер кестесін өнімділіктің бес өлшеміне салып, фирманың «біздің барша мүдделі тараптарға арналған «Go-To» банк» болу миссиясын үлкен мақсаттармен не нәтижелермен байланыстыру үшін пайдаланады.

Теңгерілген көрсеткіштер кестесі персоналдың жеке дамуына, өсуіне мүмкіндік беретін және қызметкерлердің қарым-қатынасын, мінез-құлқын, білімі мен дағдысын бағалайтын ұйымдық мақсаттар мен көрсеткіштерге жетуге жағдай жасайтын тетіктердің маңызын көрсете отырып, басты HR әрекеттері бизнес тиімділігіне ықпал ете алатынын мойындайды. Теңгерілген көрсеткіштер кестесін көбіне департаменттер мен жеке тұлғалар жүргізетін нақты операциялық міндеттер мен өнімділік көрсеткіштеріне қосылатын әр саладағы кең ауқымды стратегиялық мақсаттар жиынтығы деп түсінеді.

3.5-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Теңгерілген көрсеткіштер кестесі

1. *Қаржы тұрғысынан.* «Қаржылай табысты болу үшін акционерлер алдында қалай көрінуіміз керек?»

Өнімділік көрсеткіштері – рентабельдік, өсу, нарық үлесі, тәуекел немесе ақша ағыны.

2. *Клиент тұрғысынан.* «Ойлағанымызға жету үшін клиенттер алдында қалай көрінуіміз керек?»

Өнімділік көрсеткіштері ұйымның нарықтағы ұстанымының негізінде жатқан және қызмет көрсету не өнім сапасы, баға, клиенттермен қарым-қатынасы, клиенттерді сақтап қалу және адалдық пен жауап беру уақытына жататын «құндылық» ұсынысын көрсетеді.

3. *Ішкі бизнес процесі тұрғысынан.* «Акционерлеріміз бен клиенттерімізді

қанағаттандыру үшін қандай бизнес-процестерде алда болуымыз керек?»

Бұл тұрғы өнімділіктен, процеске жауап беру жылдамдығы мен шығындардан байқалатын «ресми» бизнес-процестердің тиімділігіне немесе қызметкерлер арасында білімін бөлісу секілді өнімділік үшін маңызды «бейресми» процестерге қатысты болуы мүмкін.

4. *Оқыту және дамыту (немесе адамдар) тұрғысынан.* «Ойлағанымызға жету үшін өзгеру мен жетілу қабілетінен қалай айырылмауға болады?»

Осы тұрғыдан өнімділікті бағалау үшін қызметкерлер қаншалықты ынталы, қаншалықты білікті екенін және жұмысын қазір және болашақта тиімді орындауына жол ашатын жұмыс процестері болуын талап етеді.

3.6-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Barclays-ке арналған теңгерілген көрсеткіштер кестесі

Barclays-тің теңгерілген көрсеткіштер кестесі – мұндай көрсеткіштер кестесінің әртүрлі ұйымдық мәселелер мен әр саланы қарастырғанда фирмаға өз жетістігін айқындауға көмектесетін нақты өнімдерді байланыстыруға тырысатынының айқын мысалы. Barclays теңгерілген көрсеткіштер кестесін бесжылдық кезеңде қарастыруға тырысатын бес басым сала топтамасын анықтау үшін пайдаланады. Фирма 5С сияқты осындай басымдықтарға сілтеме жасайды: тұтынушы және клиент (Customer & Client); әріптес (Colleague); азаматтық (Citizenship); іс жүргізу (Conduct); компания (Company). Көрсеткіштер кестесінде Barclays қызметкерлеріне компанияның стратегиялық басымдықтарын түсінуге ар-

налған нұсқаулар ұсынады, сондай-ақ әр саладағы табысты стратегиялық деңгейде қарастырады. Осылайша, компанияның көрсеткіштер кестесі әр бизнес бірлігі мен функциясында стратегиялық жоспарға айналады, сонымен қатар жергілікті және жеке деңгейдегі іс-әрекетті ауқымы кеңірек ұйым деңгейімен байланыстырып, жеке өнімділік мақсаттарын белгілейді.

Төмендегі кестеде «5С-ге» байланысты өнімділік өлшемдері нақты көзделген нәтижелерге қалай айналғаны көрсетілген. Аталған мәлімдемелердің әрқайсысына қатысты мүдделі тараптар осы мақсаттарға жету үшін фирмалардан есеп ала алатын белгілі бір ұйымдық міндеттемелер, тиісті көрсеткіштер мен стратегиялық бастамалар



BARCLAYS
ТЕҢГЕРІЛГЕН
КӨРСЕТКІШТЕР
КЕСТЕСІ

айқындалған. Осылайша, көрсеткіштер кестесі дегеніміз – бірқатар іс-шаралар мен міндеттерге қатысты ниет білдіру, объективті өлшенетін және фирмадан есеп алуға болатын жетістік.

Мұндай мәлімдемелер нақты практикаға қалай әсер ететінін «Әріптестер» саласындағы мысалдардан көруге болады (көрсеткіштер кестесінің осы аспектісі адамдарды басқаруға қатысты). Barclays өз алдына кең ауқымды екі міндеттеме қояды:

1. «*Әріптестердің тұрақты жұмыс істеуі*» ұпайы (2013 жылы 74%-дан 2018 жылы 87–91%-ға дейін өсті).
2. Топ-менеджменттегі әйелдердің үлесі (2013 жылы 21%-дан 2018 жылы 26%-ға дейін өсті).

Осы мақсаттарға жету үшін компания бірқатар стратегиялық бастаманы жүзеге асырды, оның ішінде:

- Компанияның барлық HR процестеріне енуі керек, оның ішінде қызметкер тарту, ынталандыру және өнімділік менеджменті бар, «Мақсат пен құндылықтарды» іске қосуы.
- Barclays Leadership Academy және Barclays Global Curriculum арқылы жетекшілерді дамыту.
- Әртүрлі таланттар жобасын құру үшін жаһандық әралуандық пен инклюзив жоспарды іске асыру.

Фирманың стратегиялық деңгейдегі мақсаттардың «тақырыптық» жиынтығын алып, оларды жеке, топтық және корпоративтік деңгейдегі шара мен өнімділік арасын байланыстыратындай етіп, барша құрылымдық бөлімдерде қабылдануын қамтамасыз ететінін жоғарыда келтірілген мысалдан анық байқауға болады.

Дереккөз: www.home.barclays/about-barclays/balanced-score-card.html (accessed 28 September 2015).

Теңгерілген

көрсеткіштер кестесі Нәтиже мәлімдемесі

| | |
|---|---|
| Тұтынушы және клиент (Customer and client) | Өз тұтынушылары мен клиенттері үшін «Go-To» («бастан-аяқ») банк болу |
| Әріптес (Colleague) | Barclays әріптестері (қызметкерлері) толығымен жұмысқа жұмылдырылады <i>«Әріптестер өз әлеуетін орындай алатындай әртүрлі және инклюзив орта құруға»</i> бағытталған |
| Азаматтық (Citizenship) | Barclays <i>«біз жұмыс істейтін қауымдастықтарға оң әсер етеді»</i> |
| Іс жүргізу (Conduct) | Barclays <i>«өнімдері мен қызметтері клиенттердің қажетін өтеу үшін әзірленген және таратылған»</i> Компанияда адал қызмет атқаруға бағытталған |
| Компания (Company) | <i>«Меншік капиталдың құнынан жоғары тұрақты кіріс қалыптастыру»</i> үшін тәуекелді түсіну және тиімді басқару мен бақылауды үздіксіз жетілдіру |

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК

HRM стратегияларына, ережелері мен практикасына жасалған шешуші тест – олардың ұйым өнімділігіне қаншалық әсер ететіні. 1-тарауда айтылғандай, бизнес өнімділігіне оң әсерін тигізетін HRM талаптары – HR функциясы бейінін көтерудің негізгі факторы, ал Кинни және басқалары (2006: 27): «HR саясаты мен ұйым өнімділігі арасындағы байланыстарды зерттеу негізгі бағыттардың бірі болды, кейбірі HRM саласындағы зерттеудің негізгі бағытын айқындайды», – дейді.

1980 жылдардағы HR-менеджментке қызығушылық, негізінен, инновациялық HR практикалары адамдардың бәсекелік артықшылықтағы маңызын мойындаудың бір көрінісі ретінде алдыңғы қатарлы табысты ұйымдарға (Peters and Waterman, 1982) тән еді деп сендіретін «шеберлік қозғалысынан» бастау алды. Бұл жапон ұйымдарындағы қызметкерлердің міндеттемесіне, адалдығына, дискрет талпынысына, сондай-ақ өнімділігін үздіксіз жақсартуына оң ықпал жасайтыны жайлы жазылған әдебиеттердің шығуымен нығая түсті. Содан бері көптеген зерттеулер HRM мен ұйымдық көрсеткіштер арасында байланыс барына дәлел іздеп бақты. CIPD (2006a) HRM мен өнімділік арасында байланыс бар деуге толық негіз бар дейді және бірқатар зерттеулер, әсіресе озық практика конфигурациясының ықпалына қатысты зерттеулер HR-менеджмент пен ұйымдық өнімділік не «денсаулық» арасында анық байланыс барын көрсетеді (3.3-кесте). Бұл зерттеулерге сүйенсек, HRM практикасының нақты комбинациялары түр-түрлі тәсілмен өлшенгенде ұйымдық өнімділікті айтарлықтай арттырады екен.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада білігі жоғары ұлттық экономиканы дамыту ауқымды контексте қарастырылады және басқарушы «өкімет» процестерін назарға ала отырып, осындай жүйелердің басты ерекшеліктері анықталады. Атап айтқанда, мұнда арнаулы практикалардың қызметкер реакциясымен, ұйым нәтижелерімен қалай байланысатынын түсінгенде қызметкер өнімділігінің жоғары деңгейін жетілдірудің маңызына ден қояды.

Boxall, P. and Macky, K. (2007) High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45: 261–70.

Дегенмен адам мен өнімділік арасында байланыс орнатуға бағытталған зерттеулер күн санап көбейіп келе жатқанына қарамастан, Перселл (1999: 26): «Жоғары міндеттемелі HRM дискурсы «сәтті шыққан HR қызметінің бір рецептін тұспалдап, озық практика моделінің әмбебап жарамдылығына ақылға сыймас талаптар қойылуына» алып келді, ал ол талаптардың керемет екеніне дәлел жеткілікті емес еді», – дейді. Көп зерттеуде жасалған оң пайымдауларға қатысты сын-ескертпелер, негізінен, сол зерттеудің өзіндегі көп айқын кемшілікке көңіл бөледі. Марчингтон мен Уилкинсонның (2005: 72) пікірінше, олардың арасында, мәселен, қарастырылған HR практикаларының табиғаты мен түрлері, пайдаланылған өнімділік өлшемдері, зерттеулер жүргізілген сектор, дерек жинау әдістері мен ақпарат сұралған респонденттерге қатысты әдіснамалық айырмашылықтар болғандықтан, бұл зерттеулерден жалпылама тұжырымдар жасау қиын. Беккер мен Герхарт та (1996) түрлі зерттеудегі және талдауға енгізілген бірқатар HR практикаларындағы «озық практикалардың» әрекеткі екенін тілге тиек етті, ал Гайд және басқалары (2006) және Проктор мен Роулинсон (2011)

HRM-өнімділік ілмегін талап ететін эмпирикалық зерттеу нәтижесінде аздап бірізділік барын мәлімдейді. Уол мен Вуд (2005) HR-менеджмент пен өнімділік байланысын зерттеу «түрлі нұсқаға» жол ашса да, зерттеулердің әдіснамалық шектеулері бұл байланыстың шешуші айғағын ерте жариялып қойғанынан және әлі де кең ауқымды, ұзықмерзімді зерттеуді қажет ететінінен хабар береді (Boselie et al., 2005).

3.3-КЕСТЕ. HR-менеджмент пен өнімділік арасындағы байланыс туралы мәлімет беретін зерттеу мысалдары

| Автор(лар) | Негізгі қорытындылар |
|---------------------------------|---|
| Дж.Б. Артур (1994) | АҚШ-тың болат «мини-фабрикаларын» зерттегенде «міндеттемелік» HR стратегиясын қабылдағандардың «бақылау» стратегияларын қабылдағандарға қарағанда өнімділігі жоғары, шығыны аз және қызметкерлерінің жұмыстан кетуі төмен болды |
| Хуселид (1995) | Тиімділігі жоғары жұмыс практикасы қызметкерлердің нәтижесіне (жұмыстан кету және өнімділік) және корпоративтік қаржылық көрсеткіштерінің ұзақмерзімді шараларына айтарлықтай әсер етті |
| Мақдафи (1995) | Икемді өндіріс жүйелеріндегі командаға негізделген жұмыс жүйелерін және тиімділігі жоғары HR практикасын (соның ішінде өнімділікке байланысты еңбекақы және экстенсив оқыту) енгізу өнімділікті арттырумен байланысты |
| Делани және Хуселид (1996) | HR-менеджменттің шешім қабылдауға қатысуы, төлемақы жүйесін ынталандыру және іріктеп жалдау сияқты практикалары компанияның нақты жұмысына оң әсерін тигізді |
| Кох және Макрат (1996) | АҚШ-тағы бизнес-бөлімшелер үлгісіне сәйкес, еңбек өнімділігі бойынша «оң және елеулі» нәтижелер күрделі жоспарлау, іріктеу және жинақтау стратегияларын қолданатын ұйымдар үшін көрсетілді |
| Уэлбурн және Эндрюс (1996) | Компанияның өмір сүруі мен қызметкерлердің құнына және ұйым жұмысының нәтижесіне сәйкес, қызметкерді ынталандыруға байланысты арақатынас көрсетілген |
| Юндт және басқалары (1996) | Адам капиталын жетілдіруге бағытталған HR жүйелері сапалы өндіріс стратегиялары тұрғысынан қызметкерлердің өнімділігін қоса алғанда операциялық қызметтің әртүрлі өлшеміне тікелей және оң әсерін тигізді |
| Хуселид және басқалары (1997) | Жоғары сапалы операциялық және стратегиялық HRM әрекеттері компания жұмысының тиімділігін арттырады |
| Ичниовски және басқалары (1997) | АҚШ-тың болат өндіру желілерін зерттеу барысында инновациялық жұмыс практикаларының (ынталандыру төлемі, командалық жұмыс, икемді тапсырмалар, еңбек қауіпсіздігі мен оқыту) жиынтығын қолдану дәстүрлі ұстанымды (аясы тар анықтамалар, қатаң жұмыс ережелері және ұдайы қадағалаумен сағат сайын төлеу) ұстанатын желілерге қарағанда өнімділіктің айтарлықтай жоғары деңгейін қамтамасыз етеді |
| Паттерсон және басқалары (1997) | Өнімділік пен табыстылықты арттырумен байланысты үздік HRM практикасының негізгі элементтері (білікті мамандарды сатып алу және дамыту, автономияны және икемді проблемаларды шешуге бағытталған жұмысты жобалау) |
| Беккер және Хуселид (1998) | Өнімділігі жоғары HRM практикалары жиынтығын енгізу пайда, нарықтық құн және қызметкерлердің жұмыстан кетуі секілді көптеген шараны қолдана отырып, ұйым өнімділігіндегі айырмашылықтармен оңтайлы байланыс орнатты |
| Аппелбаум және басқалары (2000) | Өнімділігі жоғары жұмыс жүйелерімен байланысты практиканы енгізу қызметкерлердің жұмысына қанағаттануы мен компания өнімділігінің жоғары деңгейін қамтамасыз етті |
| Хатчинсон және басқалары (2000) | HRM практикаларының жиынтығы келісілген және толық жүзеге асырылған жағдайда жоғары ұйымдық көрсеткіштермен оңтайлы байланыста болды, бірақ олардың ықпалы бірқатар факторларға, әсіресе орта контекстіндегі факторларға байланысты |

| Автор(лар) | Негізгі қорытындылар |
|---------------------------------|--|
| Блэк және Линх (2001) | Шешім қабылдауға қызметкерлердің қатысуы, пайданы бөлісу және ынталандыруға негізделген өтемақы, жоғары еңбек өнімділігі секілді мәселелерді қамтитын адамдарды басқарудың прогрессив әдістерін енгізу |
| Батт (2002) | HR практикасы қызметкерлердің жоғары білігіне, сондай-ақ олардың шешім қабылдау мен командалық жұмысқа қатысуына баса назар аударған америкалық байланыс орталығы моделінде жұмыстан шығу көрсеткіштері төмен, ал сатылым қарқыны жоғарырақ болды |
| Уест және басқалары (2002) | HR практикалары арасында тығыз байлыныс бар, атап айтқанда, бағалау, тренинг пен командалық жұмыстың экстенсивтігі мен күрделілігі, Англиядағы 61 жедел жәрдем ауруханасындағы пациенттердің өлімі соған мысал бола алады |
| Ахмад және Шредер (2003) | Пфеффердің HR-менеджменттің озық практика моделін енгізуі қызметкерлер міндеттемесіне қоса, ұйымдық өнімділіктің артуына әкелді (әртүрлі елдер мен салалар үшін ортақ) |
| Гулд-Уильямс (2003) | HR практикаларының жиынтығы (Пфеффердің моделі) Ұлыбританиядағы қоғамдық ұйымдардың тамаша ұйымдық өнімділігіне әкелді |
| Лаурсен және Фосс (2003) | «Өзара толықтыру» немесе HRM практикасының интеграцияланған жиынтығы инновациялық өнімділік деңгейімен оңтайлы байланыста болады |
| Райт және басқалары (2003) | HR практикасы және нәтижелі ұйымдық міндеттеме өнімділіктің операциялық тиімділігімен (сапа мен өнімділікті қоса алғанда), операциялық шығындарды азайту және рентабельдікті арттырумен тығыз байланысты |
| Селс және басқалары (2006) | Бельгиядағы шағын бизнестер арасында еңбек өнімділігінің артуы жоғары өнімділік практиканың кеңінен қолданумен тығыз байланысты және еңбек шығындарының артуына қарамастан, жалпы рентабельділікке оң ықпал етеді |
| Субрамони (2009) | Жүргізілген 65 зерттеудің нәтижесін қарастыра келе, автор қызметкерлердің өкілеттігін кеңейту, ынталандыру және шеберлік деңгейі секілді жұмыс күшінің нақты сипаттарын арттыруға бағытталған HRM практикасының жиынтығы жеке практикаларға қарағанда бизнестің әртүрлі нәтижелеріне көбірек ықпал ететінін айтады |
| Хеффернен және басқалары (2009) | Ирландияда екі мыңнан астам жұмыс өнімділігі жоғары компанияға жүргізілген сауалнама нәтижесіне сүйене отырып, HRM жүйелері мен жасампаздық, инновация, ынтымақтастық және оқыту ахуалын қалыптастыру арасында оң қарым-қатынас бары дәлелденді, түбінде, ол ұйымдық өнімділікке де әсер етпек |
| Джонс және басқалары (2010) | Дереккөздің кең ауқымынан жиналған Финляндияның бөлшек сауда компаниясынан алынған дәлелдемелер «ұжымдық» HR-менеджмент ортасы бизнестің жақсаруымен байланысты екенін көрсетеді |
| Кату және Будвар (2010) | Грек өндіруші компанияларының үлгісінен ұйым өнімділігі бизнес-стратегиямен сәйкес келетін қажет дағдыларды, қарым-қатынастар мен мінез-құлықты дамытатын HR-менеджменттің тиімді саясатына байланысты екені анықталды |
| Чанд (2010) | Озық практикаға сәйкес келетін HR-менеджмент моделі Үндістандағы қоңақ-үйлерді зерттеуде қызмет көрсету сапасы, клиенттердің қанағаттануы және компания өнімділігіне оң әсерін тигізді |
| Эльорза және басқалары (2011) | Испан шағын және орта бизнесін зерттеудегі мәліметтер АМО формуласының үш өлшемін шешуге ұмтылған HRM жүйесі қызметкерлер міндеттемесін арттырып, абсентеизм деңгейін төмендететінін және жоғары өнімділікті қамтамасыз ететінін көрсетті |
| Шихан (2014) | Әртүрлі тәсілдермен өлшенетін, шағын және орта бизнес кәсіпорындары үлгілеріне HRM практикасы жеке және жиынтық ретінде оң ықпал етеді |



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HRM практикасы мен фирма өнімділігі арасындағы байланыс сыни тұрғыдан қарастырылған. Осы байланысты барынша дәлелдеу үшін бірқатар алғышарт ұсынылған.

Wall, T. D. and Wood, S. J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science, *Human Relations*, 58: 429–62.

Флитвуд пен Хакеттің (2006) пікірінше, HRM мен өнімділік арасында байланыс орнатуды талап ететін эмпирикалық зерттеулердің үлкен ауқымына қарамастан, бұл теориялық тұрғыда толық дәлелденген жоқ, ал әдебиеттен бұл байланысқа

3.7-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Іс жүзіндегі өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі (HPWS)

Данфорд және басқалары (2005) аэроғарыш саласындағы екі ірі корпорацияда зерттеу жұмысын жүргізді, олар өнімділігі жоғары жұмыс жүйелерін және осы практикамен байланысты жұмыспен қамтудың HR практикаларын зерттеді. Атап айтқанда, Аппелбаум және басқалары (2000) қызметкерлердің жоғары міндеттемесін, жұмыстағы қауіпсіздігі мен сенімділігін, жұмысқа қанағаттануы мен тартылуын, сондай-ақ жұмыс орнындағы стресті өнімділігі жоғары жұмыс жүйесімен тығыз байланысты HR кластерлерінің практикасын зерттеуге тырысты.

Зерттеу екі жұмыс берушінің HPWS-пен байланысты практикаларының жоғары деңгейін анықтады, оның ішінде жартылай дербес командалық жұмыс, жұмыс орны ротациясы, **жұмыс орнында және жұмыс орнынан тыс жерде оқыту**, ресми кеңес беру практикасы және қызметкерлердің меншік үлесін иеленуі сияқты практикалар бар. Зерттеу барысында компанияға берілген және жұмыс берушілеріне адалдық танытқан қызметкерлердің үлес салмағы жоғары екені, сондай-ақ олардың әріптестері туралы үлкен мақтанышпен әңгімелеп, компанияларының табысқа жетуіне көмектесу үшін аянбай күш жұмсауға дайын екені анықталды. Сонымен қатар екі компанияда да қолмен жұмыс істейтін де, істемейтін де қызметкерлердің басым көпшілігінің HPW практика-

сы нәтижесінде білігі, жауапкершілігі және икемділігі артқанын хабарлады.

Дегенмен зерттеу нәтижесінде өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі принциптері айтарлықтай сақталуына қарамастан, өнімділігі жоғары жұмыс жүйесімен байланысты өзара пайда шектеулі болғаны анықталды. Мысалы, шешім қабылдауға қатысудың ауқымды механизмдеріне қарамастан, қызметкерлердің басым көпшілігі жұмыс орнында болашақ жоспарларға, штаттық кесте және жұмыстан босатуға байланысты ешқашан кеңес бермейтінін айтады. Сондай-ақ қызметкерлер жұмыс жүктемесі мен жұмыстағы стрестің көбеюін жұмыс шапшаңдығы мен қарқынының артуымен байланыстырды. Екі компаниядағы, тіпті жалпы аэроғарыш индустриясындағы соңғы кездегі жұмыс орындарын қысқарту жағдайында, сондай-ақ өз жұмыс орнын қауіпсіз деп сезінетінін жоғары білікті қызметкерлер саны артқанына қарамастан, екі компания қызметкерлерінің біразы ғана жұмыс орнын қауіпсіз деп санайды. Нәтижесінде өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі практикасы ұйым өнімділігін арттыруға көмектесе, ал қызметкерлерге тигізген ықпалы әлдеқайда өзгермелі болды. Зерттеушілер осы өзара пайданың шектеулі нәтижесі менеджердің қарқынды жаһандық нарықта бәсекеге қабілетін сақтап қалу мақсатында шығындарды үнемі қысқарту қажетінен туындайды деп санайды. Бұл талаптар шығын мен орындау уақытының азаюына, сондай-ақ сапаны жақсарту қажетіне әкеледі.

қатысты іліп алар сілтеме таба алмаймыз (көбінесе «қара жәшік» деп аталады), сондықтан бұл тұжырымға сүйенуге болмайды. HRM-өнімділік ілмегін дұрысырақ теориялағанда бірқатар зерттеу жұмыстары белгілі бір HRM практикаларының фирма өнімділігін жақсартудағы алатын орнын ғана емес, сондай-ақ олардың іс жүзінде жүгінетін процесі мен механизмдерін де анықтауға тырысты (Chow, 2012). Мәселен, Боселие және басқалары (2001): «Қызметкердің қанағаттануы, мотивациясы, жұмыста тұрақтауы, әлеуметтік ахуалы және шешім қабылдауға қатысуы – бәрі де HR практикасы мен компания өнімділігі арақатынасында маңызды делдал болады», – деп тұжырымдайды. Чоу (2012) ұйымдық мәдениет пен лайн-менеджерлердің тиімді жүзеге асыруы – нәтижелі HRM практикаларын өнімділіктің жақсаруына айналдыратын негізгі факторы деп біледі. Сол сияқты, практикаларды жергілікті деңгейде қолдану және бұл практикаларды қызметкерлердің қабылдауы – ірі фирмалардағы ішкі өнімділіктің айнымалылығының маңызды болжамы (van de Voorde et al., 2010).

Алайда Гест және басқалары (2003), Батт пен Банержи (2012) HRM-өнімділік ілмегін орнатудан туатын себеп-салдар мәселесін көтереді. Гест және басқалары ұйымдық өнімділікті арттыратын HR-менеджмент пе, әлде, керісінше, өнімділігі жоғары, біршама бай ұйымдар жоғары міндеттеме ұстанымдарына инвестиция сала ма деп сұрайды. Өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі әдебиетіне қатысты Данфорд және басқалары (2005) мұндай практикаларда, негізінен, жұмыс орындары қысқартылатынын (Osterman, 2000), қызметкерлерде **жұмыс-өмір балансы** бұзылатынын (White et al., 2003) және олардың пікірімен дұрыс санаспайтынын көрсететін зерттеу нәтижелері HPWS қызметкерлерге оң әсерін тигізеді дейтін көп дәлелді теріске шығарады. Олар өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі проблемаларын тек қолданылған практикалармен ғана емес, біржақты табыс тудыратын практикалар жиынтығын толық немесе ішінара іске асырумен де байланыстырады. Рамсай мен өзге зерттеушілердің (2000) пікірінше, нәтижелі озық практика модельдерін жақтаушылар басқару инновацияларынан бәрі де пайда көреді деуден сақ болуы керек. Пауве (2009) HRM зерттеуіне табыстылық, тиімділікке және басқаларына үстем басқарушылық көңіл бөлуден тысқары жатқан HR-менеджменттің мүдделі тұлғалары мен көпөлшемді өнімділік тұрғысының бір бөлігі ретінде қызметкердің алаңдаушылығы мен әл-ауқатына дұрыс көңіл бөлетін едәуір теңгерілген ұстаным қажет деп санайды.

ТҮЙІН

- HR стратегиясын дайындау процесі өте күрделі, оның бизнес-стратегияны кеңірек қалыптастыруымен және көптеген компания жұмыс істеп отырған динамикалық контекстімен байланысты болуы – үлкен мәселе.
- Фирмалардың басым көпшілігі ұстанатын ықпалды, болашағы зор бәсекелік стратегия контекстінің өзіндік проблемалары бар.
- Ұйымдар ішкі немесе сыртқы бағдарды қамтитын және нақты орта факторлары мен ұйымдық мүдделі тараптардың маңызын көрсететін әртүрлі деңгейдегі HR стратегиясын қалыптастыруда түрлі ұстанымдарды қолдана алады.
- Соңғы жылдардағы HR функцияларының жоғары мәртебесі үздік HRM практикасы мен ұйымның өнімділігі арасындағы байланыс туралы пікірлерден туындаған. Ұйымдық тосын жағдайларға қарамастан, компаниялар HR саясаты мен практикасын конфигурациялау керек деген көзқарасты ұстанады.
- Балама ретінде мінсіз үйлесім көзқарасы HRM стратегиясы мен практикасын салыстырудың маңызына назар аударады. Бұл – компания HR-менеджментті бәсекелік стратегия мен ұйымдық ортаға бағындырып немесе ұсынылған практиканы қабылдағаннан гөрі адам құнын көтеруде қайталанбас, өзіне тән ішкі ресурстарын пайдалануға көмектесетін практикаларды қабылдауы керек екенін көрсететін ресурсқа сүйену көзқарасы.
- Зерттеудің едәуір бөлігі табыстылық, өнімділік, ұйымдық өміршеңдік пен қызметкерлердің жұмыстан кетуі сияқты бірқатар индикаторларға негізделген үздік HRM практикасы мен ұйымдық өнімділік арасындағы қатынасты қолдайды.
- Дегенмен скептиктер осы зерттеуге шамадан тыс талаптар қойылатынын және HRM мен өнімділік арасындағы байланыстың теориялық негіздемесі жеткілікті емес екенін дәлелдейді.



**БӘСЕКЕЛІК
СТРАТЕГИЯ**

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Стратегия құрудағы төрт қарама-қарсы көзқарас қандай факторлармен ерекшеленеді?
2. Адамдарды басқаруда қолданылатын бақылау және міндеттемелер стратегиялары арасындағы негізгі айырмашылықтар қандай? Жұмысқа қабылдау практикасы әдетте қандай тәсілдермен байланысты?
3. HRM стратегиясын құрудың «жасау» немесе «сену» элементін түсіндіріңіз.
4. HR-менеджментке қатысты мінсіз үйлесім көзқарасының негізін қалайтын философияны қысқаша баяндап беріңіз.

5. HR-менеджментте озық практика ұстанымдарын қалыптастыруға бейім негізгі элементтер қандай?
6. VRIO құрылымы HR-менеджменттегі ресурсқа сүйену көзқарасы бойынша тұрақты бәсекелік артықшылыққа ықпал етудегі рөлі қандай?
7. Көптеген зерттеуде HR-менеджмент және ұйымдық өнімділік арасындағы айқын байланыс болуын талап ететін негізгі сын-ескертпелер қандай?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Қонақүй секторындағы HR-менеджментке қатысты ұстанымдар

3.1-қосымшада көрсетілгендей, қонақүй секторындағы HR-менеджмент тұтынушылар сұранысының өзгеруіне, әсіресе маусымдық туризм индустриясына қызмет көрсететін мекемелерге қатты әсер етеді. Қызметкер тұрақтамауы әдетте жоғары болғандықтан, қонақүй секторы да сыртқы еңбек нарығына қатты тәуелді және білікті-біліксіз дайын жұмыс күші тұтынушылар талабына сай келуі керек. Мұндай қызметкер тұрақтамауының жоғары деңгейі көбіне даяшы не аспаз секілді негізгі операциялық қызметтерде дағды жетіспеуіне әкеліп соқтырады. 3.1-қосымшада айтылғандай, қонақүй индустриясы контексті көбіне HRM стратегиясы, саясаты мен практикасында менеджер таңдауын шектегенімен, дәлелдерге сүйенсек, кадрмен қамтамасыз етудің, жұмыс күшін басқарудың түрлі тәсілі бар. Келесі мысалдарда бір қалада орналасқан екі «ұқсас» қонақүйде қабылданған қызметкерлер құрамын

жұмысқа тарту практикасы салыстырылған.

Mercury қонақүйі

Mercury – АҚШ-тағы франшизалық қызметпен айналысатын ірі қонақүй желісі. Ол 4 жұлдызбен бағаланады, негізінен, бизнес-клиенттерге арналған, конференциялар мен семинарлар өткізуді қоса ұсынып, коммерциялық нарыққа қызмет етеді. Ұлыбританияның ірі қаласының орталығында орналасқан, онда үш жүзге жуық қонақ бөлмесі бар және екі жүзден астам адам жұмыс істейді. Қызметкерлердің үштен екісі апта бойы 39 сағаттық келісімшарт бойынша толық уақытты жұмыспен қамтылған. Одан асып кетсе, жұмысқа кеткен артық уақыты үшін қосымша ақы төленеді. Қалған үшінші бөлігі толық емес күн тәртібінде жұмыс істейді (аптасына 25 сағатқа дейін). Мұндай құрылым, күткендей, жыл бойғы қарбалас кезеңдердегі икемділік қажеті мен сұраныстың қысқамерзімді өсімін бүркеу ретінде аралық теңгерімді

қамтамасыз ететін сыңайлы. Сондай-ақ менеджмент қосымша жұмыс икемділігін қамтамасыз ету үшін қайтып келетін қызметкерлердің белгілі бір уақыт аралығында не демалыс кездерінде ауданда тұратын студенттердің еңбегін жиі пайдаланады. Мұндай қызметкерлерге қосымша дайын тұрған, сағаты аз жұмыстан дәмеленбейтін, шектеулі ескертулермен жұмыстан босатуға болатын және ыңғайсыз уақытта жұмыс істеуге құлықты еңбек күші деп қарайды. Бұдан бөлек не шартты-шартсыз уақытша қызметкерлер арқылы, не тығыз уақыттағы тұрақты қызметкерлерді көбейту арқылы еңбек ресурсындағы олқылықтардың орны толады. Келесімшартпен жұмыс істейтін уақытша қызметкерлер «әрқашан қоңырауда» болады, сондықтан менеджерлер қызметкерлерден «қажет болғанда» үйлену тойы сияқты кештерде жұмысқа шығуын талап ете алады. Менеджмент қызмет сапасына тиіп жатқан кері әсерді азайту мақсатында келісімшартсыз уақытша қызметкерлер еңбегін пайдалануды қысқартады және біршама икемділікпен қамтамасыз етіп, көптеген қызметкердің жайы «белгілі» болатынына және жоқ дегенде аздаған дайындықтан өтетініне кепілдік береді. Оның үстіне Mercury икемділіктің есепті формаларына ғана сүйенбей (сұранысқа сәйкес штат кестесін өзгерту), дағды икемділігінің қарапайым формасы – қызметкерлерді түрлі сала бойынша оқыту арқылы өзгермелі сұраныс мәселесін шешуге тырысады. Mercury-де қабылданған кадрмен қамтуға қатысты ұстаным – еңбек икемділігі мен қызметкер тұрақтылығы қажеті арасындағы мәмілені көрсетсе керек, бұл ретте басшылық бар болғаны ұйымның шұғыл қажетін өтеу үшін ғана қызметкердің жұмыс уақытына шектен тыс манипуляция жасамауға тырысады.

Қызметкерлердің атсалысуы мен коммуникациясына келсек, апта сайын

қызметкерлер үшін қонақүйдің жұмыс аспектілерін талқылау мақсатында ресми департаменттік кездесулер өткізіледі. Қызметкерлердің ашық жиналыстары екі түрлі мақсатта, тұрақты және уақытша қызметкерлер үшін ай сайын өтеді. Біріншісі – қонақүй жұмысы жайлы ақпарат беру үшін, екіншісі – қызметкерлер бас директорға тікелей сұрақ қоя алатын форум ретінде өтеді. Ең бастысы, «Қызметкерлер форумы» деп аталатын кеңес комитеті ай сайын бас қосады, оны бас директор мен HR менеджері басқарады. Бұл форум әр департаменттен сайланған қызметкер өкілдерінен тұрады және қызметкерлерге өз жұмыс ортасына қатысты мәселелер көтеруге мүмкіндік береді. Сондай-ақ онда қызметкерлер жақсы қызметі үшін марапатталады және қызметкерлер арасынан іріктелген өкілдер «айдың үздік қызметкерін» таңдауға дауыс береді.

Қызметкер тұрақтамауы – индустрия контекстінде Mercury-дегі маңызды мәселе емес. Менеджмент қызметкер тұрақтамауының жылдық көрсеткіші шамамен 35%-ды құрайды дейді (компанияның көздегені 25%). Әйтсе де HR менеджері бұл көрсеткішті азайту үшін, нақты айтқанда, кадр іріктеу процесінде елеулі жұмыс атқарып жатқанын айтады. Мысалы, үміткерлер бұл саланың ерекшеліктері мен талаптарынан хабардар болу үшін департамент менеджерлеріне интервью жүргізу әдістерін үйретеді. Бұдан бөлек, қызметкерлерді ұстап қалу – «қабілетті» қызметкерлерге білігін дамытуға жағдай жасап, жақсы нәтижелерін мойындап, марапаттау арқылы жүзеге асады. Қызметкер тұрақтамауы рекрутмент барысында кеткен қателермен және үміткерлердің тұтастай сала жайлы, атап айтқанда, төлемақы мөлшері мен жұмыс уақыты жөнінде қате тұжырым жасайтынымен түсіндіріледі. Бұл, негізінен, жұмыстан шыққан қызметкерлердің

өзге қонақүйлерге жоғары жалақы үшін жұмысқа сирек тұратынынан, көбі бұл салаға қайта оралмайтынынан байқалады. Mercury-де абсентеизмге оң көзбен қарайды. Кадр менеджері қонақүйдегі «командалық жұмыс» қалыптасқан орта мен жолдастары тарапынан жасалатын қысым деңгейі жұмыстан себепсіз қалуға тосқауыл болады дейді.

Mercury менеджменті білікті мамандардың жетіспеуі жылға жуық уақыт бойы қызметкерлер қонақүйдегі жұмысын тастап, «5 минуттық жердегі» басқа жұмысқа тұра алатыны сезілетін жергілікті еңбек нарығының бәсеке қабілетімен еселене түскен бұл саладағы үлкен проблема деп есептейді. HR менеджерінің айтуынша, жергілікті еңбек нарығында білікті мамандардың жетіспеуі басқаларымен салыстырғанда бұл қонақүйде қатты білінбейді, себебі олардың «жақсы жұмыс беруші» деген имиджі кадр тарту мен ұстап қалуға көп пайдасын тигізеді. Қызметкерлер ала алатын бенефит пакетін менеджмент «айрықша» деп сипаттайды және жоғары білікті әрі тәжірибелі қызметкерлерді жұмысқа тартып, ұстап қалуда және дағды жетіспеуі мәселесін шешкенде маңызы зор дейді. Рас, бұл қызметкер тұрақтамауының орташа деңгейіне қатысты айтылады.

Luna қонақүйі

Luna – Mercury-ден шамамен бір миль қашықтықта орналасқан және Ұлыбританиядағы ірі қонақүй желісінің бір бөлігі. 4 жұлдызды қонақүйде 201 бөлме және 128 қызметкер бар. Қонақүй алты ай бұрын басқа компанияға қосылған және қазір өтпелі кезеңде HR-менеджмент қалай жүргізіліп жатқаны да соңғы мәселе емес. Мұнда да жұмыс күшінің үштен екісі толық уақытта жұмыс істейді, бірақ қазіргі басшылық мұның тұрақты қызметкерлер үшін артық екенін ай-

тып, бұл көрсеткішті азайту жолдарын қарастырып жатыр. Олар белгілі бір бөлімнен кеткен қызметкерлердің орнын ауыстырмауды немесе оларға икемді келісімшарт ұсына отырып ауыстыруды жоспарлап отыр; бос орындарды толтыру үшін кездейсоқ адамдар мен агенттік қызметкерлерге үлкен сенім артуға дайынбыз дейді. Қазір тіпті тұрақты қызметкерлердің өзі компанияға толық қосылуға дейінгі кезеңмен салыстырғанда едәуір қолайсыз жағдайда жұмыс істеп жатыр. Менеджмент мұның жұмыс берушіні де, қызметкерді де «икемді жұмыс кестесімен» қамтамасыз ететінін айтады. Сағат саны мен кезек ауысым кестелері бизнес-деңгейге сәйкес апта сайын түзетіліп, жоспарланып отырады, әрі екі тарап та белгіленген уақытты созуын не қысқартуын сұрай алады. Компанияда дағды икемділігін жетілдіру үшін қызметкерлерге бірқатар тапсырмаларды орындап-үйретуге ешқандай әрекет жасалмады және оқытуға барынша аз шығындалуды көздегендіктен, олай етуге құлықты да болмады.

Luna қонақүйінде қызметкерлер коммуникациясы көбіне біржақты. Барша қызметкерлерді ұйымдық әрі құрылымдық стратегиялар және басқарушылық шешімдер жайлы хабардар етіп отыру үшін бас менеджер үш ай сайын брифинг өткізеді. Бөлім басшылары мен қызметкерлер арасындағы басқарушылық кездесулер мен коммуникация кез келген тараптың ықыласымен, көбіне шағым не тәртіп мәселелеріне қатысты, қажет кезде ғана жеке кездесетіндей етіп шектелген. Бөлімішілік кездесулердің арнайы құрылымы немесе кестесі жоқ, дегенмен кейбір бөлімдер ай сайын бөлім басшылары мен қызметкерлер арасында бес минуттық «әңгіме» орнату арқылы аздаған ресмилікке жол береді. Басқалары қызметкерлер мәселе көтергенде бөлім басшыларына

жүгінгенін қалайды. Жеке кездесу – басшылармен коммуникация орнатудың жалғыз жолы сыңайлы. Қызметкерлердің кеңес алуына, ұсыныс жасауына немесе шешім қабылдау процесіне қатысуына бұдан басқа еш жағдай жасалмаған. Тіпті бас менеджер брифингінің өзі – қызметкерлермен аз ғана **фидбэк** орнатуды қамтамасыз ететін коммуникация құралы сияқты.

Қонақүй қосылғаннан кейін қызметкер тұрақтамауы деңгейі артты, қызметкерлердің біразы бейберекеттік нәтижесінде жұмыстан кеткен. Соған қарамастан, қызметкер тұрақтамауы жұмыста қалған қызметкерлерге байланысты Luna қонақүйі үшін бірдей проблема да, пайдалы да дейді. Былай қарасақ, жұмысқа жаңа кадрларды, әсіресе аспаздар мен қызметкерлер сияқты білікті жұмысшыларды тартуға жұмсалатын шығынды ескерсек, қызметкер тұрақтамауы – жағымсыз жағдай. Ал, бір жағынан, қызметкер тұрақтамауы – еңбек икемділігінің және қызметкерлердің «табиғи түрде азаюының» (бұған оң көзбен қарайды) көзі саналады, әсіресе нашар қызметкерлерге қатысты. Бас менеджердің айтуынша, қонақүй жұмыс істейтін ірі еңбек нарығы – қызметкерлер құрамында көбіне қажет дағдылар болмаса да, оларды табуға болатынын білдіреді. Менеджмент бұл анық дағды жетіспеуімен белгілі бір дағдыға барынша тәуелсіз болу арқылы немесе жай ғана үйрету арқылы

күреседі. Қызметкер тұрақтамауының жоғары деңгейі көбінесе басшылықтан өте шұғыл (мәселен, қонақ күту аймағы) немесе дағды талап етілетін жұмыстардағы бос орынды толтыру үшін дұрыс тәсіл қолдануды талап етеді. HR және оқыту менеджері айтпақшы, «біреу осылай жұмыстан кеткенде... жағдай қиын және орнына біреуді алуға тура келеді, сонда сізде аяқтау керек жұмыстар тұрғанда ұсыныс келуін бір апта бойы күтіп жатпайсыз. Сізде мүмкіндік болады».

Сұрақтар

1. Екі қонақүй орналасқан орта контексті стратегиялық таңдау мүмкіндігін шектей ме?
2. Неліктен екі қонақүй өз қызметкерлерін басқаруда бір-біріне қайшы ұстанымдарды қолдайды деп ойлайсыз?
3. Мінсіз үйлесім көзқарасы тұрғысынан осы қонақүйлердің қайсысы HR саясаты мен практикасын өзінің бәсекелік стратегиясына сәйкес келтірген?
4. Үздік HRM практикасының элементтері Mercury қонақүйінде қабылдануы ма және неге қабылдануы мүмкін?
5. Ресурсқа сүйену көзқарасына сүйене отырып, қонақүй саласында бәсекелік артықшылық қалыптастыру үшін адам ресурстарының қандай элементтерін пайдалануға болады?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Barney, J. B. and Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, 37 (1): 31–46.

Мақалада компанияның ресурсқа сүйену көзқарасы және VRIO құрылымы адам ресурстарын неғұрлым тиімді пайдалану арқылы бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге көмектесетіні қарастырылады.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM

and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15 (3): 67–94.

Бұл мақала 1990 жылдардың ортасынан бастап 2003 жылға дейін академиялық журналдарда жарияланған HR-менеджмент және өнімділік арасындағы өзара байланыс туралы эмпирикалық зерттеу мақалаларын кең және пайдалы шолу ұсынады.

Buller, P. F. and McEvoy, G. M. (2012) Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, *Human Resource Management Review*, 22: 43–56.

Мақалада компанияның мақсаты мен міндеттерін жүзеге асыруға қажет мінез-құлықты түсінетін қызметкерлердің маңыздылығы туралы ертерек жұмыс істеліп, HRM практикасының ұйымдық, топтық және жеке факторлар компанияның стратегиясы көмегімен қалай тиімді түрде теңестіретінін көрсетуге тырысатын модельді ұсынады.

Guest, D., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003) Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2): 291–314.

Мақалада Ұлыбритания компаниялары HR-менеджмент және өнімділікті зерттеудің субъектив және объектив көрсеткіштерінің жиынтығын қолдану арқылы кең ауқымды зерттеуден алынған нәтижелерді ұсынады.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A, Andrade, L. S. and Drake, B. (2009) Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, 19: 64–85.

Мақалада осы саладағы пікірталастар мен зерттеулерді сипаттайтын жеті негізгі тақырыпты зерттеу арқылы стра-

тегиялық HRM саласының хронологиялық эволюциясы туралы толық ақпарат берілген. Бұл ретте, осы тарауда келтірілген пікірталастың көп бөлігі, оның ішінде HRM нәтижелерін өлшеу проблемалары және оны зерттеудегі әдіснамалық мәселелер талқыланады.

Prowse, P. and Prowse, J. (2009) Whatever happened to human resource management performance?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (2): 145–62.

Мақалада осы тарауда айтылған көзқарас қарастырылған, бірақ HR-менеджмент және өнімділік арасындағы байланыстың дәлелі туралы пікірталасты да қамтиды. Сондай-ақ бұл HRM эволюциясының 1-тарауындағы кейбір талқылаулардың пайдалы тұжырымдамасын ұсынады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Бұл оқулықта өнімділігі жоғары жұмыс жүйелеріне кіріспе ұсынылады және HRM практикасының нақты «топтамасы» жеке және ұйымдық өнімділікті жақсартуға әкелетінін дәлелдейтін ғылыми деректер ұсынылады.

Boxall, P. and Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management* (3rd edn), Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Бұл оқулықта HR-менеджмент, стратегия және ұйымдық өнімділікке қатысты теориялық және практикалық мәселелер жан-жақты қарастырылады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32 (6): 898–925.

Boxall, P. and Macky, K. (2007) High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45: 261–70.

Schuler, R. (1989) Strategic human resource management and industrial relations, *Human Relations*, 42 (2): 157–84.

Sheehan, M. (2014) Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 32 (5): 545–70.

Wall, T. D. and Wood, S. J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science, *Human Relations*, 58: 429–62.

Wright, P. M., Dunford, B. B and Snell, S. A (2001) Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 2: 701–21.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ЕҢБЕК
ИКЕМДІЛІГІНЕ
КӨЗҚАРАС

- Ішкі және сыртқы еңбек нарығына анықтама беру
- HR-менеджменттің ұйым мен еңбек нарығын байланыстыратын қызмет саласы ретіндегі рөлін сипаттау
- Қазіргі ұйымдар жұмыс істейтін өзгермелі еңбек нарығының шарттарын анықтау
- Білім экономикасының HR-менеджментке әсерін сыни бағалау
- Ұйымдардың жұмыс күшін пайдалануына және HRM практикасы еңбек нарығын өзгертіп жатқанына еңбек нарығындағы үрдістердің тигізер ықпалын айқындау
- Компаниялардың еңбек нарығындағы әртүрлі жағдайға бейімделу тәсілдерін айқындау
- Ұйымдық икемділік ұғымын және икемді жұмыс практикасының түрлі формалары жұмыс берушілерге де, қызметкерлерге де қалай әсер ететінін айқындау

КІРІСПЕ

Осы тараудың мақсаты – заманауи еңбек нарығы контексіндегі HR-менеджментке баға беру және еңбек нарығындағы ұсыныс пен сұраныстың қазіргі үрдістерінің адамдарды басқару ісіне әсерін саралау. Еңбек нарығы контексті компанияның HRM ұстанымына, сөзсіз, әсер етеді, әрі HR стратегиясын құруда ұйымның «еркіндік дәрежесін» анықтаудың негізгі факторларының бірі саналады (Boxall and Purcell, 2003). Атап айтқанда, абсолют сандар және дағды, білім, тәжірибе сияқты қасиеттер күйіндегі жұмыс күшіне деген сұранысты тек қолда бар ұсыныспен қанағаттандыру – тиісті HR стратегиясын анықтау кезінде ұйымның қолын байлайтын басты кедергі. Соңғы жылдары экономикалық, саяси, технологиялық және әлеуметтік салалардағы даму заманға сай компанияларға қажет еңбек ресурстарының құрамын және еңбек түрлерін айтарлықтай өзгертті. Демек, жұмысты ұйымдастырудың еңбек нарығындағы контекстін түсіну – XXI ғасырдағы HR-менеджмент алдында тұрған сын-қатерді бағалау үшін өте маңызды.

Бұл тарау ішкі және сыртқы еңбек нарығының не екеніне анықтама беруден басталып, ұйымдардағы, экономикадағы және қоғамдағы еңбек ұсынысы мен еңбекке сұранысқа әсер еткен бірқатар өзгерістерді егжей-тегжейлі талқылайды. Осыны ескере отырып, еңбек нарығы ұғымын кең ауқымда қарастырамыз, әрі ұйымдардың ішінде және одан тыс болып жатқан, ұйымдардың жұмыс күшімен байланысып, оларды пайдалануына, сондай-ақ жеке адам қалай жұмыс істейтініне әсер етіп жатқан өзгерістерді талқылаймыз. Атап айтқанда, осы тарауда ұйымдардың қызметкерлерді жұмысқа алудағы икемділігі және бұл икемді жұмыстың қызметкерлерге әсері қарастырылады. Тарау соңында жұмыс орны, жұмысқа тұру және HR-менеджменттегі қазіргі өзгерістер жеке адамның ұйымдардағы жұмысына қалай әсер етіп жатқанын немесе «жұмыс істеу кезеңінің сапасын» талқылаймыз. Алдыңғы тарауларда қарастырғандай, мақсат – қазіргі ұйымдағы HR-менеджмент рөлін түсінуге болатын және компаниялардың белгісіздікпен күресуіне, бизнес-процестердің құндылықтарын арттыруына мүмкіндік беретін стратегиялық құралдарды қалай ұсына алатынына байланысты бірқатар басты идеялар ұсыну. Осы тарауда HRM практикасына және мәселелеріне қатысты келесі тарауларды жақсы түсінуге болатын ақпараттың бір бөлігін қарастырамыз.

ЕҢБЕК НАРЫҒЫ ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

Еңбек нарығын «адамның еңбегі тауар ретінде сатылатын және сатып алынатын механизм» деп түсінуге болады және еңбекке сұраныс (бос жұмыс орындарының саны мен түрі) пен еңбек ұсынысын (бар жұмысшылардың саны мен түрі) салыстыру дегенді білдіреді. Демек, еңбек нарығы – қызметкерлер мен жұмыс ұйымдары арасындағы жүйелі қатынас. Өзінің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін ұйымның негізгі міндеті – тиісті лауазымдарда дұрыс дағдылары, білімі және атрибуттары бар адамдар жұмыс істеуін қамтамасыз ету. Алдыңғы тарауда компания «өсіру» немесе «сатып алу» стратегиясы деп аталатын қажет еңбекке қол жеткізуде сүйенетін екі бәсеке ұстанымы сипатталды. Біріншісі – HR-менеджмент жұмысын қазіргі қызметкерлерді дамыту және олардың ұзақ уақыт еңбек етуіне жағдай жасау арқылы фирманың адам ресурстарына деген қажетін өтеу мақсатына лайықтап үйлестіру. Екіншісі – қажет болған жағдайда еңбек күшін сыртқы еңбек нарығынан жұмысқа тарту стратегиясы турасында. Сондықтан «өсіру» стратегиясы – ішке, ал «сатып алу» стратегиясы сыртқа бағытталады.

Ішкі еңбек нарығы

Ішкі еңбек нарығы – бір ұйымның тұтас құрамы және ішкі ұсынысы немесе еңбек қорлары. Кең мағынасында ішкі еңбек нарығы – қазіргі қызметкерлерді компаниядағы белгілі бір рөлдерге жатқызу механизмі. Ұйымның ішкі еңбек нарығындағы жағдай – HR саясатындағы ерекшеліктердің нәтижесі, мысалы, қызметкерлерді оқытуға және дамытуға құйылатын инвестиция көлемі, карьера өсіру мүмкіндігі болуы және қызметкерлерді ұстап қалу мен жұмыс кепілдігіне басымдық берілуі. Контекстік факторлар, әсіресе қажет дағдылар, білім және атрибут түрлері сондай-ақ фирма ішінде бар ішкі еңбек нарығы түрін қалыптастырады. Сипатына қарай ішкі еңбек нарығы ұйым үшін бірқатар функцияларды орындай алады. Мысалы, қызметкерлерді ұстап қалу үшін ішкі еңбек нарығы мотивация көзі бола алады және оқыту мен

дамыту, карьералық мүмкіндіктер және жұмысқа орналасудың жақсы шарттары мен жағдайлары арқылы позитив психологиялық келісімшартқа ықпал етуі мүмкін. Ішкі еңбек нарығы жұмысын стратификация, бөлу және рөлдер мен жауапкершілікті егжей-тегжейлі бөлісу арқылы басқарушылық бақылау құралы ретінде қарастыруға болады. Бұл 2-тарауда сипатталған бақылаудың бюрократтық ұстанымын көрсетеді.

Барлық ұйымда кейбір анықтамадағы ішкі еңбек нарығы бар болса да, ішкі еңбек нарығының «классикалық үлгісі» (Grimshaw et al., 2008) әдетте жұмыс күшін басқарудың мықты құрылымдық ұстанымымен байланысты. Бұған компаниядан тыс еңбек нарығына қол жеткізуді шектеу (көбінесе төменгі деңгейлерде нақты ену талаптарымен шектеледі) және жоғары деңгейлі лауазымдарға ішкі тренингімен толықтырылған ішкі қызметтік өсу немесе трансфер арқылы жұмысқа тарту кіреді. Мұндай ішкі құрылымдар – ірі ұйымдардың елеулі сипаты. Олар карьералық өсу үшін ішкі мүмкіндіктер ұсыну (мысалы, компания технологияларына және процестерге қатысты **көшіруге болатын дағдыларды** дамытуды шектеу) арқылы қызметкерлерді ұстап қалу мен ұзақ еңбек өтілі бар қызметкерлердің өсуіне ықпал етеді.

Нақты мағынада түсіндірсек, көп компания «күшті» ішкі еңбек нарығын пайдаланбайды, әсіресе қызметкерлерге карьерасын дамытуға мүмкіндік беру тұрғысынан. «Әлсіз» ішкі еңбек нарығымен сипатталатын ұйымдарда карьераны дамыту перспективалары шектеулі, еңбек күшінің тұрақтамауы проблема саналмайды, немесе сөзсіз қабылданады, оқыту мен дамытуға аз көңіл бөлінеді. Керісінше сыртқы еңбек нарығы жұмысшылардың, дағдылар мен біліктің негізгі көзі ретінде қарастырылады. Немесе кейбір ұйымдарда белгілі бір, мысалы, басқа адамдарда жоқ ерекше дағдылары, тәжірибесі бар қызметкерлер үшін ішкі еңбек нарығы күшті болады.

Дегенмен «классикалық модель» көп жағдайда үздік HRM практикасының модельдеріне тән – негізінде жұмыспен қамту кепілдігіне және оқытуға салынатын инвестицияның жоғары деңгейіне баса назар аударады – жаһандық бәсеке және нарықтағы белгісіздіктің күшеюі нәтижесінде күшті ішкі еңбек нарығының құлдырауына әкелуі мүмкін. Мысалы, Гримшоу және басқалары (2008) бірқатар кейс-стадилерде зерттеген ұйымдарда экономикалық қайта құрумен байланысты ұйымдық контекстегі соңғы өзгерістер дәстүрлі еңбек нарығын бұзып, ұйымдарды «тежеп» және «төмендеуіне» әкеліп соқтырды, нәтижесінде қызметкерлердің дәстүрлі карьера сатысымен өрлеуіне және оларды оқыту мен дамытуға шектеу қойылды. Ішкі еңбек нарығындағы карьералық өсу үшін ұйымдық өзгерістің және азайтудың салдары 12-тарауда қарастырылады. Ішкі еңбек нарығын қайта құру ұйымдық өзгерістерді кеңірек көтеруге қалай әсер ететіні туралы мысал 4.1-қосымшада келтірілген.

Сыртқы еңбек нарығы

Белгілі бір ұйым үшін сыртқы еңбек нарығы – сыртқы ұсыныс немесе тартуға болатын еңбек қоры. Компанияға қажет және тартуға болатын қызметкерлердің ықтимал құрамы компания жұмыс істейтін индустрия секторы, орталық қызметі, орналасу орны, көлемі мен ауқымы, бәсекеге қабілеті және HR стратегиясы арқылы анықталады. Шын мәнінде, еңбек біртекті емес тауар болғандықтан, сыртқы еңбек нарығы жеке еңбек нарығының жиынтығы ретінде қарастырылады. Мысалы, компанияның сыртқы еңбек нарығы жергілікті, аймақтық, ұлттық немесе халықаралық болуы мүмкін және ірі ұйымдардың көбі осы жағдайларда, жұмыс күшінің түріне және салыстырмалы тапшылығына байланысты жұмыс істейтін болады. Мысалы, мультиұлттық корпорациялар аға атқарушы менеджерлерді жұмысқа алу үшін

4.1-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Бразилиядағы әйелдер және еңбек нарығы

1980 жылдардың соңынан басталған экономиканы либералдау процесінен кейін Бразилия әлемдегі экономикалық державаға айналып (Rocha, 2009), бірқатар күштер елдегі еңбек нарығының құрамын өзгертті. Сондықтан Бразилия әлеуметтік және экономикалық өзгерістер комбинациясының еңбек ұсынысы мен еңбекке сұраныстың өзгеруіне қалай әсер ететініне мысал бола алады.

The Economist (2012) жазғанына сүйенсек, еңбек нарығындағы бәсеке жағдайы талант тапшылығына алып келіп, соның нәтижесінде бразилиялық фирмалар қалыптасқан біржақты пікірді аттап өтіп, кәсіби құрылымның барлық деңгейінде әйелдердің жұмысқа орналасуына мүмкіндік бере бастаған. Журналға сенсек, 1960 жылы Бразилия әйелдерінің 17%-ы ғана үйден тыс жұмыс істеген, бұл – Латын Америкасындағы ең төмен көрсеткіштердің бірі. 2012 жылы әйелдердің үштен екісі жұмыспен қамтылғаны – аймақтағы ең жоғары көрсеткіштердің бірі. Бұған отбасы көлемінің кішіреюі де ықпал еткен. Бұған қоса елдегі ең төменгі жалақының айтарлықтай өсуі, ресми жұмыс орындарының көбеюі және бұрын ер адамдар басым болған жұмыс

орындарына қол жеткізу мүмкіндігінің артуы білім деңгейі төмен әйелдер мен ерлер арасындағы жалақы айырмасын қысқартты. Мысалы, әйелдердің жұмысқа орналасу мүмкіндіктерін арттыруға бағытталған коммерциялық емес схемалардың арқасында қажет дағдыларын дамытқан әйелдер көбейіп, олар сантехник, тас қалаушы және үй әктеуші болып жұмысқа тұра бастады.

Бразилия еңбек нарығындағы осындай өзгерістер әйелдер арасында білім деңгейінің жоғарылауы нәтижесінде болып жатыр. Мысалы, соңғы жылдардағы университет түлектерінің 60%-ы – әйелдер, олардың көбі өзін «өте өршіл» деп сипаттайды. Бұл жайттар ер мен әйел арасындағы еңбек бөлінісіне қатысты Бразилия қоғамында орныққан көзқарастарды өзгертті, жеке және мемлекеттік секторда орта және сеньор-менеджмент деңгейінде әйелдердің саны артты. *The Economist* жазғандай, Бразилиядағы еңбек нарығының кеңеюі ерлер мен әйелдерге үлкен мүмкіндіктер туғызып отыр, сондықтан дәстүрлі көзқарастар назардан тыс қалуы оңай. Алайда экономика құлдырап, жұмыс орындарында үлкен бәсеке басталса, басқарушылық және кәсіби рөлдердегі әйелдердің көбеюі «мүмкіндігіміз азайды» деп ойлаған ерлердің сыңаржақ көзқарасы мен ашық қарсылығын өршітіп жіберуі мүмкін.

іздегенде, ең алдымен, үміткерлердің кең ауқымды мүмкіндіктерін қарастыру үшін халықаралық деңгейдегі қызметкерлерді тартуға тырысады, өйткені мұндай лауазымға қатысты дағды, білім және тәжірибе салыстырмалы түрде шектелген және қызметкерлер көбінесе икемді болады. Балама ретінде, орта менеджмент лауазымына қызметкерлерді ұйым ұлттық еңбек нарығынан тартады, ал әкімшілік немесе білігі төмен деңгейлердегі қызметкерлерді жергілікті еңбек нарығынан іздестіреді. Ұлттық және жергілікті еңбек нарығы үкіметтің еңбекті сатып алуға және сатуға араласу дәрежесіне байланысты, мысалы, еңбекпен қамту туралы заңнама, еңбек нарығын қамтамасыз ететін салалық секторлар сондай-ақ еңбекті қорғау арқылы айтарлықтай өзгереді. Еңбек нарықтарының жұмысын қалыптастыратын факторлардың кейбірі келесі, ұлттық контекстегі HR-менеджментті қарастыратын 5-тарауда талқыланған.

Еңбек нарығын географиялық тұрғыдан жіктеуге болатын көптеген тәсіл бар. Еңбек нарықтарын дағды, білім, білім беру жетістіктерін және кәсіптік топтарды бөлу

бойынша талдауға болады. Сондай-ақ еңбек нарығын қызметкерлердің жасы, жынысы, ұлты, мүгедектігі, мәдениеті немесе көзқарасы сияқты сипаттарына қарай бөліп қарастыруға болады. Мұнда еңбек нарығының әралуандығын түсіну маңызды. Оның бір себебі – түрлі жұмысшы топтарының еңбек нарығындағы тәжірибесі мен белгілі бір жұмыс орындарына қол жеткізу мүмкіндігі әрқелкі. Оның үстіне еңбек нарығындағы «биліктің» заңды қайнарларына әрқелкі адам капиталы, орынсыз сыңаржақтық не тамыр жайған кедейлік үстемдік етіп отыр. Қызметкерлердің ерекшеліктері жұмысшылардың түрлі топтарын басқарудың ең дұрыс әдісін бағалауда да маңызды. Мысалы, әртүрлі кәсіптік топтар мотивацияға, бақылауға және карьераны дамытуға әрқелкі қарайды. Мысалы, кәсіпқойлар белгілі бір ұйымның шегінен тыс карьерасын дамытуға тырысады, қатаң қадағалаусыз дербес жұмыс істеу оларға оң ықпалын тигізеді және көбіне жұмысқа альтруистік көзқараспен қарай бастайды (Woodall and Winstanley, 1998). Оның үстіне түрлі жастағы қызметкерлер жұмысқа әрқелкі қарауы мүмкін, соның ішінде қатерлер мен белгісіздікке деген көзқарас (Tissen et al., 2010), жұмыс берушіге адалдық және жұмыстың түрлі элементтеріне қатысты құндылықтар (мысалы, жеке өмір мен қызмет арасындағы баланс не жоғары жалақы) әрқелкі болады (Cox and Parkinson, 2003). Еңбек нарығының әралуандығын түсінудің маңызды болатын тағы бір себебі – еңбек күші өзі шыққан қоғамның өкілі саналады және қызметкерлердің ең талантты адамдар арасынан таңдалуына жағдай жасау бәсекені арттырады. Әралуандықты және теңдікті басқаруды 11-тарауда қарастырамыз.

ЖҰМЫССЫЗДЫҚ ЖӘНЕ ЖҰМЫСПЕН ШАЛА ҚАМТУ

Жұмыссыз адамдар сыртқы еңбек нарығының құрамдас бөлігі екенін мойындау керек. Жұмыс істемейтін, бірақ жұмыс іздеп жүрген, әсіресе ұзақ уақыт жұмыссыз жүрген адамдар еңбек нарығының қызметі туралы көп жайттан хабар береді. Кез келген нарықта жұмыссыздар немесе артық жұмыс күші қызметкерлердің жалақысын, олардың жұмыс істеу шарттарын және өндірістік конфликт дәрежесін айқындауда үлкен рөл атқарады. Мысалы, жұмыс күші көп болған жерде жұмыс орындары үшін бәсеке күшейіп, жалақы мен еңбек шарттарына қатысты талап бәсеңдейді, сондай-ақ қызметкерлердің бүлік шығару ықтималдығы азаяды. Белгілі бір топтар білігіне қатысы жоқ себеппен диспропорционал жұмыссыздықтан (мысалы, әлеуметтік топтың әлсіздігінен) жапа шексе, бұл еңбек нарығының лайық жұмысына зиянын тигізеді.

Жұмыссыздықтың бірнеше түрі бар. Еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысы арасындағы сәйкессіздік үлкен болғанда **құрылымдық жұмыссыздық** қалыптасады. Мысалы, дағдылардың белгілі бір түрлеріне деген сұраныс төмен болған кезде осы дағдыларды меңгерген адамдардың жұмыссыз қалу қаупі жоғары. Яғни жұмыссыздық еңбекке жарамсыздықтан туындауы мүмкін және бұл мәселені қызметкерлерді қайта даярлау немесе оларды дағдысына жоғары сұраныс бар орындарға көшіру арқылы шешуге болады. Сонымен қатар іскерлік немесе экономикалық циклдерді көрсететін **циклдік жұмыссыздық** та бар. Мысалы, рецессия кезеңінде жалпы еңбекке сұраныс төмендеп, жұмыссыздық өседі. Сондықтан жұмыстың болмауы міндетті түрде ұзақмерзімді жұмысқа орналасу мүмкіндігімен ғана емес, керісінше, еңбекке жалпы сұраныстың қысқамерзімді құлдырауымен байланысты. Ал **уақытша жұмыссыздық** экономикадағы үздіксіз еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысының уақытша сай еместігін көрсетеді. Мысалы, белгілі бір жұмыс түрін іздеп жүрген

адам жұмыссыз болғанымен, бос орындар арасынан қажетін әлі анықтамаған болуы мүмкін. Демек, ұсыныс еңбекке сұранысқа сай келсе де, жұмыссыздық уақытша сақталады.

Жұмыссыздық мәселесін талқылауға қосымша ретінде еңбек нарығындағы **жұмыспен шала қамту** құбылысын қарастырамыз. Бұл термин – үлкен дағды мен білікті қажет етпейтін жұмыста істейтіндерге берілген анықтама (мысалы, ЖОО түлектерінің жұмыспен шала қамтылуы көбіне олардың жоғары білімді талап етпейтін жұмысқа орналасуын білдіреді), сонымен қатар көбіне жұмысқа орналасқан, бірақ жұмыс уақыты мәжбүрлі қысқартылған жайттарды сипаттайды. Ұлыбританияда 2008 жылғы экономикалық құлдыраудан кейін жұмыссыздық айтарлықтай төмендеді, ал 2012 жылы жұмыспен шала қамтылған жалдамалы жұмысшылар саны 47%-ға артып, 3,1 миллион адамға жетті, яғни шамамен 1 миллион адамға өсті (ONS, 2012b).

4.2-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Жұмыспен қамтудың бейресми секторы

Бұл тараудың көп бөлігі жұмыспен қамту, яғни салық және еңбек заңнамасына сәйкес ресми жарияланған, еңбекақы төленетін жұмыс жайында. Дегенмен Юттинг пен Лайглесия (2009) 3 миллиардқа жуық жаһандық жұмыс күшінің көбі (1,8 млрд) бейресми секторда екенін, ал көп елде бейресми сектор ресми сектордан үлкенірек болатынын есептеді (Dibben and Williams, 2012). Демек, әлемдегі жұмысшылардың көбі ақы төленетін жұмыс істейді (жалақы алады не, әйтеуір, өзін-өзі бейресми жұмыспен қамтыған), жұмыс заңды болып саналған күннің өзінде (қылмыстық экономикадағыдай емес) мұндай жұмыс ресми экономикадағыдай

басқарылмайды. Жұмыспен қамтудың бұл түрін Уильямс (2014) «типтік емес», «қолма-қол ақшамен», «жасырын», «тұрақсыз», «көрінбейтін», «көлеңкелі», «жарияланбаған» және «реттелмеген» секілді терминдермен сипаттайды.

Сондықтан HRM мәселесі аясында жұмыс және жұмыспен қамту ұғымдарының түрлі мағыналарын ескерген дұрыс, әрі жұмыстың «басқарылуы» мен орындалуы дегендегі әртүрлі контексті естен шығармау керек. Тіпті Еуроодақтағы бейресми жұмыс мөлшері таңғаларлық, Болгарияда ЖІӨ-нің үштен бірін құраса, Люксембургте 8,1%-ға жетіп-жығылады, бұл тіпті дамыған елдердің өзінде бейресми сектордың ауқымы және экономикадағы үлесі едәуір үлкен екенін көрсетіп отыр (Williams, 2014).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада бейресми экономика тұжырымдамасы және ауқымы туралы пайдалы ақпарат берілген. Оқулықта еңбек нарығын барлық жұмыс орындары ақы төленетін әрі заңға сәйкес рәсімделген етіп көрсететін пікірлерге қарсы пікір айтылады.

Williams, C. (2014) Out of the shadows: A classification of economies by the size and character of their informal sector, *Work, Employment and Society*, 28 (5): 735–53.

ЕҢБЕК НАРЫҒЫНЫҢ ӨЗГЕРУІ

Еңбек «ұсынысы» (жалпы жұмыс күші мен жұмысшылардың нақты типтерінің қолжетімділігі) мен еңбек «сұранысы» (жұмыс берушілерге қажет жұмыс көлемі және түрі) композициясына бірқатар факторлар әсер етеді. 4.1-кестеде еңбек ұсынысы мен еңбекке сұранысқа әсер ететін факторлар сипатталады.

4.1-КЕСТЕ. Сыртқы еңбек нарығын қалыптастыратын факторлар

| Еңбек нарығындағы ұсыныс | Еңбек нарығындағы сұраныс |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Қоғамның жұмыс пен білімге деген көзқарасын өзгерту (мысалы, еңбек нарығындағы әйелдердің үлесін арттыру, жұмыс-өмір балансын реттеу) • Экономикалық жағдайлар (аймақтық, ұлттық және халықаралық) • Жұмыссыздық деңгейі • Пайыздық мөлшерлеме, инфляция, айырбас бағамы және олардың өмір сүру құнына әсер етуі (мысалы, үй бағасының қымбаттауы ата-анасы қатар жұмыс істейтін отбасылар көбейетінін білдіреді) • Демографиялық өзгеріс (мысалы, туу деңгейінің төмендеуі, жұмыс күші мөлшері, өмір сүру ұзақтығы және зейнет жасына байланысты өзгерістер) • Көші-қон (сондай-ақ халықаралық келісімдердің еңбек қозғалысына әсері) • Мемлекеттік (ұлттық және халықаралық) саясат, мысалы, Еуропалық одақ • Жұмыспен қамту жолдарына әсер ететін еңбек тәртібі • Білім беру мен тренингке құйылатын инвестиция деңгейі мен фокусы • Өндірістік саясат (мысалы, белгілі бір салалық секторларға қолдау көрсету) • Ауқымды әлеуметтік саясат (мысалы, әлеуметтік қамсыздандыру деңгейі және аймақтық қалпына келтіруге инвестициялау) | <ul style="list-style-type: none"> • Сыртқы бизнес-ортадағы өзгерістер • Белгілі бір тауарларға немесе қызметтерге тұтынушы сұранысының артуы; тұтынушы талғамының өзгеруі • Шетелден келетін (арзан) бәсеке • Ішкі бизнес-ортадағы өзгерістер • Өндірістегі немесе бизнес-процестер мен жұмысты ұйымдастырудағы өзгерістер (мысалы, технологиялық инвестициялар немесе инновациялар нәтижесінде) • Ұйымдық қайта құру • Бірігу және қосылу (нәтижесінде қызметтің қайталануына алып келеді) • Комуникацияны және өндірістік технологияларды өзгерту • Саяси контекстегі өзгерістер (мысалы, жұмыспен қамтуды реттеу деңгейі) • Экономикалық қайта құрылымдау (мысалы, өндірістен қызмет секторына көшу) • Дағдыларға қойылатын талаптардың өзгеруі (мысалы, жаңа технологиялардың дамуы мен таралуының нәтижесінде) • Аймақтық, ұлттық және халықаралық экономикалық жағдайлар – инфляция, жұмыссыздық деңгейі және пайыздық мөлшерлемелер |

Кестеден еңбек нарығын үкімет саясаты сияқты жоспарлауға болатын немесе әлеуметтік нормалардан ауытқу сияқты бақыланбайтын және болжап болмайтын бірқатар процестер қалыптастыратынын анық көреміз. Еңбек ұсынысы мен еңбекке сұраныс

арасындағы рефлексиялы қарым-қатынасты ескерсек, кей элементтер кестенің екі жағында да қайталанатынын айта кету керек. Мысалы, үкімет білім беру, қайта даярлау талаптары арқылы еңбек нарығындағы еңбектің нақты бір түрлеріне ұсынысын өзгертсе, компаниялар өзгертілген ұсынысқа бейімделу, қажетіне жарату немесе оны бейтараптандыру үшін сұраныс стратегиясын өзгерте алады. 4.3-қосымшада жуырдағы Ұлыбританиядағы жоғары білімнің кеңеюіне және жұмыс берушілердің ЖОО түлектеріне сұранысын қанағаттандыру жолдарына қатысты нақты мысал көрсетілген.

Бұдан бөлек, ұйым ішінде және сыртында контекстік факторлар еңбек нарығының қалыптасуына қалай ықпал етуі мүмкін екенін көрсетеді. 4.5-қосымшада

4.3-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

ЖОО түлектері еңбек нарығы: еңбек нарығындағы сұраныс пен ұсыныстың өзгеруі

Ұлыбританиядағы жоғары білім жүйесі соңғы отыз-қырық жылда бірқатар үлкен өзгеріске ұшырады: 1960 жылдардың соңында және 1970 жылдардың басында мектеп түлектерінің шамамен 6%-ы ғана жоғары оқу орындарына қабылданып, ал қазір олардың 45%-дан астамы жоғары білім алады. Үкімет элитадан бұқаралық жоғары білім жүйесіне көшуді экономикада көбейіп келе жатқан білікті мамандарды талап ететін жұмыс орындарын толтыру үшін жоғары білімді қызметкерлерді жеткілікті етіп даярлаудың негізгі механизмі ретінде қарастырды (Keer and Maughan, 2004), оның үстіне жұмыс берушілер Ұлыбританиядағы ұйымдар бәсекеге қабілетті болуы үшін жоғары білімді мамандар қажет деді (HM Treasury, 2011). 2011 жылғы жоғары білім жүйесін қаржыландыру реформасы оқу ақысының бір бөлігін төлету арқылы ағылшын студенттерді (Ұлыбританияның басқа жерлеріндегі студенттерден айырмашылығы) жоғары оқу орындарында оқу ақысын өз қалтасынан шығаруға мәжбүрледі, бұл оқу орындарына жұмыс берушілердің талаптарын ескере отырып, еңбек нарығына «еңбекке жарамды» мамандар шығаруға деген қысымды күшейтті.

Ал жұмыс берушілер университет бітірген мамандардың едәуір артуына түр-

ліше жауап берді және жауаптарының бәрі өздері сұраған жоғары білікті еңбек ұсынысы талабына сай келе бермейді. Кейбіреулер ЖОО түлектері еңбек ұсынысының артықшылығын пайдалану үшін жаңа немесе модификацияланған жұмыс орындарын ашты, ал бірқатар зерттеулер қазіргі жаңғыртылып жатқан жұмыстардың/кәсіптердің таралу аясын атап көрсетті. ЖОО түлектері жоғары білімі жоқ қызметкерлер жұмысын өз дағдысы мен білімін пайдаға асыратын жұмысқа айналдыра алады деп топшылауға негіз де бар. Сөйте тұра, жұмыс берушілер арасында жоғары білімі жоқ қызметкерлер орнына ЖОО түлектерін алу үрдісі қалыптасты. Ескі жұмысқа қойылған талаптар өзгермегендіктен әрі ЖОО түлектеріне лайық рөл берілмегендіктен, қызметкерлер өз дағдысы мен білімін толық пайдалана алмады.

Сұрақтар

1. Соңғы жиырма жылда жоғары білімді арттырудың жұмыс берушілер мен ЖОО түлектеріне әсері қандай болды?
2. Неліктен жұмыс берушілер әлі күнге ЖОО түлектерінің жұмысқа дайындығы мен нақты дағдылары жетіспейтінін айтып шағымданып жүр?



ҰЛЫ
МӘРТЕБЕЛІНІҢ
ҚАЗЫНАШЫ-
ЛЫҒЫ

экономикалық реформалар адамдардың Қытайдағы жұмыс түрлеріне қалай қол жеткізетініне, қоғамдық қатынастарды өзгертуге және қалыптасқан мәдени дәстүрлерге қарсы тұруға қалай әсер ететіні туралы зерттеулердің қысқаша мазмұны ұсынылады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жоғары білім мен экономикалық бәсекеге қабілет арасындағы қатынас қызықты талқыланады, сондай-ақ «түлектердің дағдылары» және оларды жұмыспен қамту ұғымдарын жақсы түсінудің маңызы атап көрсетіледі.

James, S., Warhurst, C., Tholen, G. and Commander, J. (2013) What we know and what we need to know about graduate skills, *Work, Employment and Society*, 27 (6): 952–63.

Ұлттық еңбек нарығын қалыптастыруға әсер ететін басты факторлардың бірі – соңғы қырық жылдағы қарқынды жаһандану процесі (5-тарауда талқыланады). Жаһандық қаржы торабының, өндіріс жүйелері мен нарықтардың өсуі, сондай-ақ халықаралық көші-қонның күрделене түсуі ұлттық және аймақтық еңбек нарықтары арасындағы байланысты едәуір арттырды. Сондықтан 4.1-кестеде көрсетілген процестердің көбін ұлттық және халықаралық деңгейде түсіну керек. Мысалы, әлемнің бір түкпіріндегі нақты жұмыс түрінің өзгеруі басқа аймақтағы еңбекке сұранысқа әсер ете алады. Бұл дамып келе жатқан халықаралық еңбек бөлінісін көрсетеді, онда белгілі бір аймақтар не мемлекеттер өндірістің нақты бір саласына маманданады. Халықаралық еңбек бөлінісіндегі соңғы жаңалықтардың бірі – бизнесте **офшоринг** қызметінің кең таралуы. Яғни клиенттермен байланыс орталықтары, сонымен бірге IT, HR-менеджмент, қаржы және бухгалтерия сияқты бэк-офис функциялары (жалпылама IT-аутсорсинг және бизнес-процестер аутсорсингі деп аталады) Батыс елдерінен Үндістан, Оңтүстік Африка, Филиппин сияқты шығыны аз елдерге көшіріле бастады (4.4-қосымшаны қараңыз).

Компаниялар дүниежүзіне таралған жұмыс күшін көбірек пайдалана бастады, немесе ең болмағанда жеткізу тізбегінің кей тұстарында шетелдік жұмыс күшіне сүйенеді. Бір жағынан, жаһандық еңбек нарығына шығу шығынды азайтуға және еңбек ресурсының біршама артуына, ірі немесе дамушы нарықтарға өндірісті жақын орналастыруға мүмкіндік береді. Екінші жағынан, компаниялар жаһандық жұмыс күшін басқаруда бірқатар қиындықтарға тап болды. Бурке және Нг (2006]; citing Roberts et al., 1998) маңызды үш мәселені анықтайды: орналастыру (қажет дағдыларды қажет жерге қажет уақытта шығару); жер-жерге таралған жұмыс күшіндегі инновация және тиімді практика; таланттарды тауып, өсіру. Мемлекет шекарасынан тыс жұмыс істейтін компания проблемалары 5-тарауда талқыланады.

4.4-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Офшоринг және жаһандық еңбек нарығы

Жоғарыда айтылғандай, технологияның ілгерілеуі компанияларды офшорингге қатысты ықтимал шығындарды азайтуға итермеледі. Алғашқыда офшоринг еңбек шығынын азайту мақсатында өндіріс пен өндірістік операцияларды шетелдерге көшірумен және белгілі бір елдер мен аймақтарда нақты техникалық білімнің артуымен байланыстырылған. Дегенмен, мәселен, BRIC елдерінде (Бразилия, Ресей, Үндістан және Қытай) едәуір дағдылы жұмыс күшіне қол жеткізу мүмкіндігі артқандықтан, ақжағалылар мен ой еңбегінен офшорингге бағыттау тренді байқалады. Патон (2007) былай деп жазады:

Шұғыл жаһандық коммуникация мен [дамушы елдерде] аса жоғары білікті ЖОО түлектері арқасында шетелге шықсаңыз, инвестиция, банкинг, веб, бағдарламалық жасақтама және архитектуралық дизайн, заң қызметі, дәрі жасау, телерадиология және киномонтаж сияқты күрделі «білім экономикасы» жұмыстарын таба аласыз (Paton, 2007).

2014 жылы IT және бизнес-процестер аутсорсингінің жаһандық көлемі 100 млрд доллардан асты, бұл аутсорсингінің басым бөлігі сырт елдерде.

Әсіресе Үндістан Батыс компанияларының офшорингінен біраз пайда көріп, 2008 жылы жаһандық ақпараттық технологиялар аутсорсингінің 65%-ын және жаһандық бизнес-процестер аут-

сорсингінің 43%-ын иемденді (Willcocks and Lacity, 2009). Офшоринг алда да осы бағытта дами береді (Deloitte, 2014). Бұған, бір жағынан, 90-жылдардың соңындағы сыртқы инвестицияға жақсы қараған үкімет саясаты және ағылшын тілді жұмыс күшінің білім деңгейінің артуы сеп болды. жалпылама IT-аутсоринг және бизнес-процестер аутсорингі қызметтері Үндістанның айтарлықтай өсіп, пайда табуына үлес қосты және елдің жалпы ішкі өнімінің айтарлықтай бөлігін құрады (Kobayashi-Hillary, 2007). Бірақ қазір Оңтүстік Африка мен Мексика сынды мемлекеттер, сонымен қатар BRIC мүшелері, әсіресе Қытай, Үндістанның көрсеткіштерінен асып түсуге тырысып жатыр (Oshri et al., 2009). Офшорингінің басқа бағыттары сияқты, Үндістан да жаңа технология мен жаһандық бәсекенің ықпалына ұшырап отыр, бұл компаниялардың жаһандық операцияларын ұйымдастыру ұстанымдарын өзгертіп жатыр. Мысалы, автоматтандыру технологиясының дамуына байланысты IBM 2017 жылға қарай Үндістандағы қызметкерлер санын 50 мың адамға азайтпақ.

Офшорингінің Ұлыбритания және басқа дамыған елдердің еңбек нарығына ықпалы біраз пікірталасқа арқау болды, бірақ мұндай іс-әрекет еңбек ұсынысы мен еңбекке сұраныстың ұлттық және халықаралық деңгейі арасындағы динамиканы өзгертетіні анық. Мәселен, Ұлыбритания компанияларының кейбір IT қызметтерін Үндістанға көшіру тенденциясы Ұлыбританияның IT секторындағы білігі төмен қызметкер айлығының өспей қалуына себеп болды (BBC, 2008).

Еңбек нарығындағы демографияның өзгеруі



ЖҰМЫС КҮШІН
БАСҚАРУ СТИЛІ

Еңбек нарығы үнемі өзгеріс үстінде болады, ең болмағанда, бұған басқа факторлармен қоса, еңбек ресурстарындағы ұсыныс құрамына ықпал ететін ұзақмерзімді демографиялық үрдістердің әсері бар. Көптеген Батыс елдерінде және Жапония сияқты экономикасы дамыған басқа

мемлекеттерде туу көрсеткішінің ұзақмерзімді төмендеуі мен өмір жасының ұзаруы нәтижесінде халық қартайып барады. Сондықтан еңбек нарығында егде жастағы қызметкерлер көбейіп отыр, олардың көбі басқа амалы болмағаннан не мәжбүрліктен зейнетке шықпай жұмыс істейді, өйткені еңбек нарығына жаңадан келушілер азайып барады. 1985 жылдан 2010 жылға дейінгі 25 жылда Ұлыбритания тұрғындарының орта жасы 35,4-тен 39,7 жасқа өсті. Сол себепті 2035 жылға қарай Ұлыбритания халықының орта жасы 42,2 жас, ал 65-тен асқандардың үлесі 23%-ға ұлғая түседі деп болжам жасалған. Бұл үрдіс Еуропалық одақтың бүкіл аумағында қайталанады. Мысалы, Германия Еуроодақтағы ең «қарт» ел саналады. 2010 жылы Германия тұрғындарының орта жасы 44,2 болды, ал 65 жастан асқандар халықтың 31%-ын құрады (ONS, 2012a). Бұл үрдіс әсіресе Жапонияда ерекше байқалып отыр, онда 2050 жылға қарай халықтың 37%-ы 65 жастан асады деп болжанған (GCCII, 2010). Өнеркәсіп дамыған елдердің бәрінде және кейбір дамушы елдерде тұрғын санының азаюымен қоса, халықтың қартаюы үкімет пен іскерлік ортаға үлкен қауіп әкеледі. Жұмыс күшінің қартаюы HR-менеджментке қалай әсер ететіні әралуандықты басқару жайындағы 11-тарауда кеңінен қарастырылады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада 11-тарауда қарастырылатын қарт адамдар тобын басқарудың салдары, атап айтқанда, егде жастағы қызметкерлерді оқыту мен дамытуға қатысты мәселелер талқыланады. Онда кең ауқымдағы қоғам мен еңбек контекстінде қартаң жұмысшыларды басқару тәсілі өзгерген жоқ деген ой айтылады, әсіресе карьерасының соңына қарай тұрақты түрде дамуға қол жеткізу мүмкіндігі сол қалпы қалды.

Beck, V. (2012) Employers' views of learning and training for an ageing workforce, *Management Learning*, 45 (2): 200–15.

Жұмыс күші құрамында әйелдер санының артуы – еңбек нарығының құрамына көптен бері әсер етіп келе жатқан үрдіс. XX ғасырдың басында Ұлыбританияда 5 миллионға жуық әйел жұмыс істеді, бұл жалпы жұмыс күшінің 29%-ы болатын (Lindsey, 2003). 2013 жылы бұл көрсеткіш жалпы жұмыс күшінің 47%-ына жетіп, 13,4 миллион адамға өсті (ONS, 2013b). Дегенмен әйелдердің 42%-ы жұмыспен шала қамтылған, ал ерлердің тек сегізден бірі ғана шала қамтылған жұмыста. Еңбек нарығында әйелдердің көбеюі екеуі де карьера жасайтын ерлі-зайыптылар санын арттырды, әрі жұмыс күшіне жалғызбасты ата-ана көптеп қосыла бастады. Мәселен, ерлі-зайыптылардың бірі жұмыс істемейтін отбасылар үлесі 1996 жылғы 52%-дан 2014 жылы 23%-ға төмендеді (ONS, 2014).



**ЖҰМЫС
КҮШİNДЕГІ
ӘЙЕЛДЕР**

Сонымен бірге Ұлыбританиядағы еңбек нарығы этностық тұрғыдан бұрын болмаған деңгейде түрленіп келеді, бұл, бір жағынан, халықаралық еңбек миграциясының белгісі болса керек. Мысалы, Еуроодақтың кеңеюі әсерінен көп елдерге мигрант жұмысшылар ағыла бастады, олар өзімен бірге әр алуан тәжірибе, жұмысқа деген түрлі көзқарас және алуан түрлі дағды, білім мен қабілет ала келді. 2014 жылғы қыркүйекке дейін Ұлыбританияға 624 мың адам қоныс аударған, соның ішінде 192 мың адам Ұлыбританияға оқуға келді. Есесіне, осы кезеңде Ұлыбританиядан шамамен 327 мың адам көшіп кеткен. 2014 жылы иммиграция мен эмиграция арасындағы айырмашылық 298 мың адам болды, бұл – Ұлыбритания халқына тәулігіне 800-дей адам қосылып отырды деген сөз (ONS, 2014).

4.5-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Қытайдағы экономикалық либералдану, әлеуметтік қатынастар және еңбек нарығының белсенділігі

Хуанг (2008) ұлттық контекстің көп аспектісі Қытайдың еңбек ұйымдарында еңбек нарығы қалыптасуына қалай ықпал ететіні жайында қызық мысал ұсынады. Атап айтқанда, Хуанг соңғы 20 жылдағы Қытайда болған саяси-экономикалық реформалар Қытай еңбек нарығында жұмыс іздеу және жұмысқа тұру процестерін қалай өзгерткенін және «*Гуаньси* желілері жұмыс орындарын бөлуде әлі де маңызды рөл атқарып отыр ма?» деген зерттеу жүргізеді. *Гуаньси* желілері Қытай қоғамындағы тараптар арасындағы жақсылық жасауға ықпал ете алатын екі адамның тұлғааралық жақын байланысы (Huang, 2008: 468) және жеке, отбасылық байланыс арқылы Қытай ұйымдарына жұмысқа кіру мүмкіндігін анықтау-

да дәстүрлі түрде маңызды рөл ойнайды. Хуанг мемлекеттік секторда *Гуаньси* желілерін пайдалану қала беретінін, бұл Қытайдың баяғыдан-ақ жұмыс орындарын жеке және қоғамдық байланыстар арқылы үлестіріп келген мәдени дәстүрінен хабар беретінін анықтады. Алайда, Хуангтің айтуынша, ірі корпорацияларда және жеке секторда «ең білікті кандидаттарды іріктейтін ашық процедуралар» арқасында мұндай желілердің ықпалы «шектелді, қарсылыққа тап болды, тіпті мүлде жойылып кетті» (2008: 467). Сондықтан Қытай ашық экономикаға қарай дамып жатқандықтан, оның жұмысқа алу практикасы белгілі бір мөлшерде Батыс фирмаларымен байланысы бар қызметкерлер құрамын жұмысқа тартудың өнімділікке ден қоятын тәсілдеріне көшті, бұл жұмыс іздеушілер қызметінің өзгеруіне әкеледі.



ЕҢБЕК
МИГРАЦИЯСЫ

Экономикалық өзгерістер және еңбек нарығы

Жұмыспен қамтудың кең ауқымды экономикалық контексіндегі соңғы өзгерістер жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты өзгертіп жатыр. Атап айтқанда, дамыған капиталистік экономикалар **білімге сүйенетін компаниялар** экономикасын дамытып, **постиндустриализм** дәуіріне (Bell, 1973) кірді деп саналады. Уотсон (2008: 65) постиндустриал қоғамға мынадай анықтама береді: «Экономикалық тұрғыдан дамыған қоғамдық тәртіптің түрі, онда ең маңызды ресурс – білім, қызмет көрсету жұмыстары көбіне өндіріске байланысты жұмыстармен алмастырылған, әрі мұнда білімге негізделген мамандықтар ерекше рөл атқарады». Басқаша айтқанда, «білім» компания және халық үшін артықшылықтың бастапқы көзі ретінде жер мен капитал (яғни компанияның физикалық активтері) секілді дәстүрлі өндіріс факторларының орнын басты, демек, адам капиталына инвестиция құю жаһандық экономикадағы табыстың іргетасы ретінде қарастырылады (Thompson, 2004).

«Білім экономикасы» ұғымы өткеннен қол үзіп, еңбек пен нарықтың рационалдылыққа, стандарттауға және болжамдылыққа ден қоятын фордизм дәуірінен күрделі және болжап болмайтын экономикаға көңіл бөлетін постфордизмге өткенінен хабар береді. Ұзақмерзімді процестердің жеделдеуі, Ақпараттық-коммуникациялық технология мен жаһанданудың жылдам дамып, өмірге енуі, ұйымдардың жұмыс істеу контексін ғана емес, жұмысшылардан талап етілетін дағды мен білім және білік түрлерін де өзгертті, сөйтіп, экономикада көбейіп жатқан «ой еңбегімен айналысатын жұмысшы» рөлін иелене алатындай білімді, білікті, жаңашыл, өзгерістерге сергек қарайтын мамандар қажеті артты (OECD, 2006). Ой еңбегі және ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар ұғымы 15-тарауда талқыланады.

Білімге сүйенетін экономикаға ауысудың бірден-бір индикаторы – көптеген Батыс елдерінде өндірістің төмендеп, қызмет секторының өсуі. Ұлыбританияда 1978–2014 жылдар аралығында қызмет секторындағы жұмыс үлесі 63,2%-дан 83,4%-ға өсті, ал өндіріске байланысты (тау-кен өнеркәсібі және карьер қазу) жұмыс үлесі 26,4%-дан 8%-ға төмендеді. Әсіресе сақтандыру секторында, сондай-ақ дистрибуция, қонақүй және мейрамхана салаларында жұмыс орны көбейді. Қызмет секторына қарай ойысудың көрінісі – қазіргі жұмыс күші көбіне адвокат, бухгалтер, менеджер, маркетинг және жарнама қызметкері, ғалым, инженер, дәрігер, АКТ маманы және оларға көмек көрсететін барша қызметкер секілді кәсіби және білімге сүйенетін мамандықтардан тұрады (Albert and Bradley, 1997). Ұлыбританиядағы жұмыс күшінің **кәсіби дағдысы артқанының** бір дәлелі нақты бір жұмыстарға және дағды деңгейіне деген сұраныстан көрінеді (4.6-қосымша).

Кей сарапшылардың айтуынша, соңғы мамандық өзгерістері, дағды деңгейінің артуы туралы ақпарат – білімге сүйенетін экономикаға ойысып бара жатқанының айқын дәлелі, мұндай экономикада қызметкерлердің көбі әрі осы жұмыстарға байланысты жоғары еңбекақы мен еңбек шарттарынан пайда көреді. Енді біреулері мұндай радикал «кәсіби дағдының артуының» болашағына күмәнмен қарап, «ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар» мен «ойлау дағдыларына» сұраныстың артуы асыра бағаланып отыр (Brown and Hesketh, 2004) және олар бәрібір қызметкерлердің аз ғана бөлігін құрайды дейді (Grugulis et al., 2004). Скептиктер жұмыс контенті мен дағды талаптарын егжей-тегжейлі талдай келе, жұмыс орындарының едәуір бөлігі төмен дағдылы, аса шиеленісті, жалақысы аз жұмыс болып шығатын мүлде басқа жайтқа қанық боламыз дейді. Мысалы, Вольф (2002) 1980 жылдары ең жылдам дамыған жұмыс – пошташы, ал 1990 жылдары күтуші болғанын айтады. Уорхерст пен Томпсонның айтуынша, «*Mcjobs*» (төмен дағдылы, жалақысы аз, ерлерге арналған жұмыс орындары) пен «*iMacjobs*» (жалақысы көп, білімге сүйенетін жұмыстар) арасындағы жұмысқа алу талаптары әркелкі. Олар жұмыс берушінің білік талаптарының өсуін – кәсіби дағдының артуының кеңінен таралуына дәлел деп емес, «кредентализмнің» көрінісі, яғни жұмыс үлестіруде білікке орынсыз тәуелділік деп түсіндіреді (Keep and Mayhew, 1997).



ЖҰМЫС КҮШІН
БАСҚАРУ СТИЛІ

4.6-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Дағдыларға қойылатын талаптардың өзгеруі

Фелстед және басқаларының (2007) айтуынша, 1986–2006 жылдар аралығында Ұлыбританияда жұмыс дағдыларына қойылатын талаптар артып, жұмыстар күрделенген, әрі қызметкерлер иеленген дағдыларын жетілдіріп, жаңа дағдылар үйреніп отыруына қатысты талаптар күшейген. Мысалы, 4 немесе одан жоғары санатты білікті талап ететін (жоғары немесе жоғары білім туралы дипломның баламасы) жұмысқа орналасу үлесі 1986 жылғы 20%-дан 2006 жылы 30%-ға өсті. Сол кезеңде біліктілікті талап етпейтін жұмыс үлесі 11%-ға азай-

ған. Орта есеппен алғанда, 2006 жылғы жұмыстар мерзімі ұзағырақ тренингілермен байланысты. 2006 жылы Ұлыбританиядағы жалпы жұмыстардың 30%-ы екі не одан да көп жылдық тренингіні талап еткен, ал 1986 жылы бұл көрсеткіш 22% болған. «Жақсы жұмыс істеуді үйренуге» бір айдан аз оқуды талап ететін жұмыс орындарының үлесі 1986 жылы барлығы 27% болса, жиырма жылдан кейін 19%-ға төмендеді. «Жұмыссыз жаңа нәрселерді үйреніп отыруды талап етеді» деген тұжырыммен толық келіскен респонденттердің үлесі 1992–2006 жылдар аралығында тұрақты түрде өскен, бұл көрсеткіш 1992 жылғы 26%-дан 2001 жылы 30%-ға, ал 2006 жылы 35%-ға артқан.

Эмпирикалық зерттеу еңбек нарығында дағдылардың полюстенуі қалыптасқанын көрсетеді, яғни кей қызметкерлер білім жұмысының рахатын көрсе, ал қалғандары қатардағы қызмет көрсету не өндіріс жұмыстарының аясында қалады, бұл – «құм-сағат экономикасының» көрінісі. Сондықтан 2006 жылы жұмысқа кіріскенде ешқандай білікті талап етпейтін жұмыстар (28%) саны жұмысқа алғанда 4 немесе одан да жоғары санаттағы білікті талап ететін жұмыстармен шамалас (29%) болды (Felstead et al., 2007).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада осы тарауда айтылған кейбір негізгі пікірлер мен өзгерістер баяндалады, соның ішінде соңғы жиырма жылда экономикалық құрылымдар мен еңбек нарығында түбегейлі өзгерістер болғаны және бұл жұмыс берушілерді де, қызметкерлерді де өзгерткені туралы айтылады.

Thompson, P. (2003) *Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain*, *Work, Employment and Society*, 17 (2): 359–78.

Эмоциялық еңбек

Гругулис және басқалары (2004) қазіргі еңбек нарығында «ойлау» немесе техникалық дағдылар емес, адам мен адам арасындағы қарым-қатынас дағдылары маңызды рөл атқаратынын айтады. Бұл қызмет секторындағы жұмыспен қамту нәтижесінде **эмоциялық еңбектің** маңызы артқанымен байланысты. *Эмоциялық интеллект* (EI) ұғымы соңғы жылдары көп қолданыла бастады. Эмоциялық интеллект – кісінің өзгелердің эмоциясын білу, өзін-өзі ақпараттандыру, эмпатия және әсер ету сияқты дағдыларды дамытып, пайдалана алу қабілеті. Басқарушы қызметтерде адамдар арасындағы қарым-қатынас дағдыларына ерекше мән берілуінің себебі – менеджмент стилі бюрократиядан харизматикаға ойысты, мұнда билік кісінің дәрежесі не мәртебесі арқылы емес, тұлғалық қасиеті арқылы жүргізіледі (Brown and Scase, 1994).

ІШКІ ЕҢБЕК НАРЫҒЫН ҚАЙТА ҚҰРУ

Экономикалық құрылымдар мен технологияның жаңаруы нәтижесінде еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысының табиғаты біршама өзгерді, бұл компаниялардың еңбекті пайдалану жолдарына да өзгеріс әкелді (Szabó and Négyesi 2005), мұнда әсіресе жұмысқа деген көзқарасқа ерекше мән беріледі. Осы тараудың басты тақырыбы – сыртқы және ішкі еңбек нарығы арасындағы екіжақты қатынас. Демек, еңбекті ұйымдастырудағы негізгі өзгерістер, бір жағынан, еңбек ұсынысы құрамының өзгеруінен және жоғарыда баяндалған экономикалық, саяси, заңнамалық, технологиялық және әлеуметтік процестердің әсерінен болып жатыр.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада авторлар өндірістік қоғамдармен байланысты жұмыстан білімге сүйенетін экономикамен байланысты бейстандарт жұмысқа ауысудың себеп-салдарын айтады.

Szabó, K. and Négyesi, A. (2005) *The spread of contingent work in the knowledge-based economy*, *Human Resource Development Review*, 4 (1): 63–85.

Ұйым құрылымының икемділігі

Жоғарыда айтылған өзгермелі ұйымдық контекстің бір ерекшелігі – нарықтар болжауға көнбейтін әрі динамикалық болғандықтан, компаниялар өз ұйымдық формасының және жұмыс күшінің икемділігін арттыру арқылы әрекет етуі керек. Сатылы иерархиялық басқару, бақылаудың және тапсырмалардың бір орталыққа бағынуы сияқты қатып қалған бюрократтық ұйым формалары XXI ғасырдағы капитализм талаптарына бейімделе алмайды деген пікір орынды. Соның салдарынан мұндай құрылымдардың орнын «постбюрократтық нысандар басып келеді, олар мығым әрі тегіс, сондықтан жауапты, икемделгіш әрі мақсатқа жұмылған» (Morris, 2004: 264). Жаңа, заманға сай ұйым формалары «желіге топтасқан» (Castells, 2000), «шекарасыз» (Grimshaw et al., 2002), «органикалық, іскер және қатаң әрі бос» (Jacques, 1990: 127) деп сипатталады. Сонымен қатар ұйымдар дербес жұмыс топтарын немесе икемді жоба командаларын пайдаланып, білімді қызметкерлерді тиімді орналастыру арқылы «құрылымсыз» ұстанымдар негізінде басқаруды алға тартып отыр (Davenport et al., 1996), бұл басқарушылық, жіті бақылау мен жұмыс тапсырмалары арасындағы қатаң шектеулерді жою үшін пайдаланылды. Дәстүрлі ұйым формасынан бас тарту және қысқарту, шектеу, **бағыну деңгейін төмендету**, қайта құрылымдау және бизнес-процестерді қайта құру арқылы, оның ішінде негізгі кәсіби білікті орталықтандыру және негізгі емес қызметтерді арнайы компанияларға аутсорсингіге беру арқылы икемділікке ұмтылу енгізілді (Blair and Kochan, 2000).

Ұйым құрылымындағы өзгерістер жұмыс мазмұны, қызметкерлерді ынталандыру, жұмыс кепілдігі және ұйымдағы міндеттемелер тұрғысынан жұмысшыларға үлкен ықпал ететіні сөзсіз, әсіресе жұмыс берушілердің штатты қысқартуды ақтап алу үшін қайта ұйымдастырудың «ікемділік» негіздемесіне жиі жүгінетінін ескеру керек (Child and McGrath, 2001). Гримшоу және басқалары (2002) тегіс, бір деңгейлі, желілік ұйымдардағы жұмысшылар үлкен автономия болатынын, көбіне командаларда бірге жұмыс істейтінін және өзгеріске жылдамырақ бейімделе алатынын ескертеді.

Дегенмен қайта құрылымдаудың айқын көрінетін бір қайшылығы – бағыну деңгейін төмендету (мысалы, басқарудың иерархиялық формасын жою) білім мен карьера арасындағы байланысты нашарлатады. Ал бұл байланыс – күшті ішкі еңбек нарығын құрып, қызметкерлердің міндеттемесін арттырудың негізгі элементі. Атап айтқанда, «бір деңгейлі» ұйымдардағы дәрежесі төмен жұмысшылар мен орта деңгейлі менеджмент арасындағы алшақтық өсіп, осы алшақтық арасында «көпір» болған тренинг және дамыту мүмкіндіктері алып тасталды. Соның салдарынан, дағдыға полюстенген сыртқы еңбек нарығының «құмсағат» сипатын ішкі еңбек нарығынан да байқаймыз. Бұл ереже бойынша: «жеңген бәрін алады», яғни жоғары лауазымға жолы жабық «төмендегілерге» қарағанда, еңбек шартының бар қызығын «жоғары жақтағылар» көреді. Ұйым құрылымын ұдайы рационалдау мен тұрақсыз жұмыс орны нәтижесінде білімге сүйенетін экономика жұмысшылары жаңа «карьералық» стратегия қалыптастыруы керек деген пікір бар. Бұл жөнінде 12-тарауда кеңінен талқыланады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұйымның іштен және сырттан болған қысым кесірінен төрт ірі фирмада ішкі еңбек нарығының «классикалық моделінің» күйреуі жайлы зерттеу нәтижесі келтіріледі. Мақалада бұл жайттың жұмыс берушілерге де, қызметкерлерге де әсері сипатталады.

Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. and Beynon, H. (2008) Organisations and the transformation of the internal labour market, *Work, Employment and Society*, 15 (1): 25–54.

Еңбек икемділігі

Ұйымның өзгермелі және белгісіз бизнес-ортасына қатысты тиімді әрекет ету қабілетінің басты факторы – оның жұмыс күшінің икемділігі мен бейімделуі. Постфордизм ұғымы, жеке және ұжымдық қызметкер икемділігін талап ететін тұтынушылық сұраныстың өзгеруі секілді құбылмалы жағдайларға жылдам әрекет ете алатын, икемді, бейімделгіш бизнес-процестермен байланысты. Еңбек икемділігі жұмыс берушінің қызметкерлерді өз қажетіне қарай жұмысқа алу және пайдалану, еңбек құнын нарық қажетіне қарай реттеу, компанияның ішінде еңбекті тиімді қолдану және

4.7-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Еңбек икемділігіне көзқарас

Функционал икемділік

Бұл – қызметкерлердің тапсырмаларды көлденең (қызметкерлер бірдей ұйымдық деңгейде бірқатар тапсырмаларды орындай алатын мультидағдылы маман болады) не тігінен (қызметкерлер басқару немесе қадағалау жауапкершілігін арттырады) орындау мүмкіндігі. «Мультидағдылық» және «мультиаскинг» ұғымдарының арасын ажырата білу керек. Мультидағдылық – қызметкерлерді тік функционал икемділік, өкілеттік және шартты жақсартумен байланысы бар көшіруге болатын дағдылармен қамтамасыз ету, ал мультиаскинг – жеке тұлғаның жұмыс міндеттері мен жауапкершілігін көлденең ұлғайту, жұмыстың қарқынын арттырғанмен, сыйақыны лайық дәрежеде өсірмеу.

Қаржылық (немесе жалақы) икемділік

Қызметкерді марапаттау жеке тұлғаның, команданың, департаменттің, бөлімнің немесе ұйымның жұмыс нәтижесімен байланысты. Ол жеке немесе командалық өнімділікке байланысты еңбекақы, комиссия, бонус және пайданы бөлісу сияқты әдістермен есептеледі. Жалақыны икемді ету арқылы жеке қызметкерді ұйымның мақсат-міндеттерімен үйлесімде жұмыс істеуге, өз жұмысын ұйым жұмысымен қабыстыруға көмектеседі, соның арқасында жеке адам мен ұйымның жұмыс нәтижесіне сай жалақы төленеді.

Қызметкерлер саны икемділігі

Бұл – ұйымның өзі жалдап отырған жұмысшылар санын реттей алу қабілеті. Компаниялар қызметкер жалдау, жұмыстан шығару және қайта жалдаудың оңай жолдарын іздейді, соның салдарынан жұмысшылар да тұрақсыз әрі сенімсіз болады. Икемділіктің бұл түрінде кездейсоқ, қысқа мерзімді, уақытша қызметкерлер немесе агенттік жалдаған, немесе өзін-өзі жұмыспен қамтыған қызметкер тартылады, немесе кей жұмыстар аутсорсингіге беріледі не субкелісімшарт жасалады.

Уақыт икемділігі

Бұл – ұйымның не жеке адамның жұмыс уақыты мен мезгілін өзгерту мүмкіндігі, мұнда жұмыс уақыты – 09:00-ден 17:00-ге дейін, аптасына 38 сағат деген стандарттар болмайды. Бұған толық емес жұмыс күні, икемді жұмыс күні, ауысымды жұмыс, демалыс күндердегі жұмыс, жұмыс уақытынан тыс еңбек, шақырту арқылы жұмыс, жылдық жұмыс, мезгілдік жұмыс, сығымдалған уақыт, маусымдық жұмыс кіреді.

Кеңістік (немесе орналасу) икемділігі

Бұл – жұмысшының орналасқан жері бойынша икемділік, мәселен, жұмысты үйден істеу, бос орынға жайғасу, орын бөлісу, қашықтан жұмыс істеу және кеңесшілерді немесе фрилансерлерді пайдалану сияқты жағдайлар. Бұл көбіне жұмыс берушіге үстемелі шығындарды азайту немесе жұмысшылардың жұмыс-өмір балансының талаптарын қанағаттандыру үшін қолданылады.

бизнес талаптарына қарай жұмыс сағатын белгілеу қабілетінен байқалады (Reilly, 1998). Соның арқасында жұмыспен қамту икемділігі, 4.7-қосымшада сипатталған-дай, түрлі формаларда көрініс табуы мүмкін.

CIPD (2012a) мәлімдеуінше, Ұлыбританиядағы икемді жұмыс тәртібінің ең жиі кездесетін формалары – толық емес жұмыс, үйден тұрақты жұмыс істеу, икемді жұмыс уақыты, жұмысты бөлісу және тығыз жұмыс кестесі (мысалы, бес күннің орнына төрт күн толық жұмыс істеу). Белгілі бір дәрежеде еңбекті пайдаланудың икемді тәсілдерінің түпкі мақсаты – еңбек шығындарын барынша азайту немесе Флитвудтың (2007) сөзімен айтсақ:

Өндірістік жүйенің қажетін барлық уақытта қанағаттандыру үшін сан мөлшері жеткілікті, дағдылы әрі ынталы жұмысшылар жалдау, әрқайсысына жеке өнімділігіне сай жалақы төлеу, ал өндіріс жүйесі олардың бәрін қажет етпегенде олардың қызмет бөлмесінде болғанын қаламайды және еңбек ақысын төлегісі келмейді (2007: 13).

Десе де жұмыс берушілер ұйым жұмысын жақсартып әрі жұмысшылардың қажетін өтеу үшін икемді жұмыс практикасын енгізуге түрлі себеп айтады (4.8-қосымша).

Алдыңғы тарауда шығындарды азайту мен сапаны арттыруға бағытталған HR стратегиялары арасындағы айырмашылықтар айтылды. Біріншісі еңбек шығындарын қысқартуға баса назар аударса, екіншісі бәсекелік артықшылықтың қайнар көзі ретінде позитив психологиялық келісімшартқа басымдық береді. Осы екі ауқымды көзқарас аясында ұйымдық икемділікке деген императивті түрліше қарастыруға болады. Бірінші стратегияда қызметкерлердің өзіне ықпал етуге көп көңіл бөлінбейді (мысалы, «жалдау және жұмыстан шығару» саясатын қолдану), ең алдымен, қыз-

4.8-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Жұмыс берушінің икемді жұмыс істеуді енгізу себептері

- Қызметкерлерді көбірек ұстап тұру
- «Таңдаулы жұмыс беруші» ретінде беделін арттыру
- Қызметкерлердің өтініштеріне жауап ретінде
- Үкімет заңдарына жауап ретінде
- Жұмыс-өмір балансын жақсарту
- Қызметкерлердің моральдық рухын көтеру
- Жұмысқа үміткерлерді тарту/рекрутмент ауқымын кеңейту
- Ұзартылған жұмыс сағатына сәйкес жалақы төлеу
- Нарықтағы маусымдық ауытқуларға бейімделу
- Нарықта бәсекеге қабілетті болу
- Өнімділікті арттыру
- Әралуандықты көтермелеу
- Ауыру себебінен жұмысқа шықпауды азайту/ұзақ ауырғандар жұмысқа оралғанда көмек көрсету
- Мерзімнен тыс уақыттағы жұмысқа кететін шығынды азайту
- Компанияға деген адалдықты ынталандыру
- Қоршаған орта/жұмысқа жету мәселелерін шешу
- Жылжымайтын мүлік шығындарын азайту
- Жас қызметкерлерге өз мүддесін көздеуіне мүмкіндік беру

Дереккөз: IDS, 2006b.

меткерлер саны мен **уақыт икемділігіне** және әмбебап қызметкерлер арқасында **жұмыс ауқымын кеңейтуге** ден қойылды. Мұндай көзқарас «флексплотация» деп аталды (Gray, 2004: 3) («flexibility» және «exploitation» сөздерінің қосындысынан жасалған термин. – *Ред.*) және еңбек менеджментінде реакциялық, оппортунистік көзқараспен байланысты. Балама ретінде, сапаны арттыру ұстанымы жұмыс берушінің де, қызметкердің де дағды икемділігін, уақытша икемділіктің қызметкерге қолайлы тәсілін (мысалы, бастау мен аяқтау уақытының икемділігі) және қызметкер әл-ауқаты мен жұмыс-өмір балансы ұғымдарына ерекше назар аударатын **кеңістік икемділігі мен қызметкерлер саны икемділігін** арттыру үшін жұмысты қайта жобалау мен **мультидағдыға (жұмыс функциясын кеңейту)** ерекше көңіл бөледі. Үздік HRM практикасы модельдерінің негізгі қағидасы (мысалы, өнімділігі жоғары жұмыс жүйелері) – дағды икемділігі. Ол жұмыс берушіге де, қызметкерге де пайдалы болуы мүмкін. Қызметкер жұмыстың әралуандығы мен қиындықтарының арқасында жұмысына қанағаттанса, жұмыс беруші жеке және ұйымдық көрсеткіштердің жақсаруынан пайда көреді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада испан компаниялары моделінде жүргізілген зерттеулер туралы айтылады, яғни өнімділігі жоғары жұмыс жүйелерін ұйым жұмысының нәтижесін жақсартуға пайдалануда жұмыс күшінің икемділігі ерекше рөл атқаратыны сөз болады.

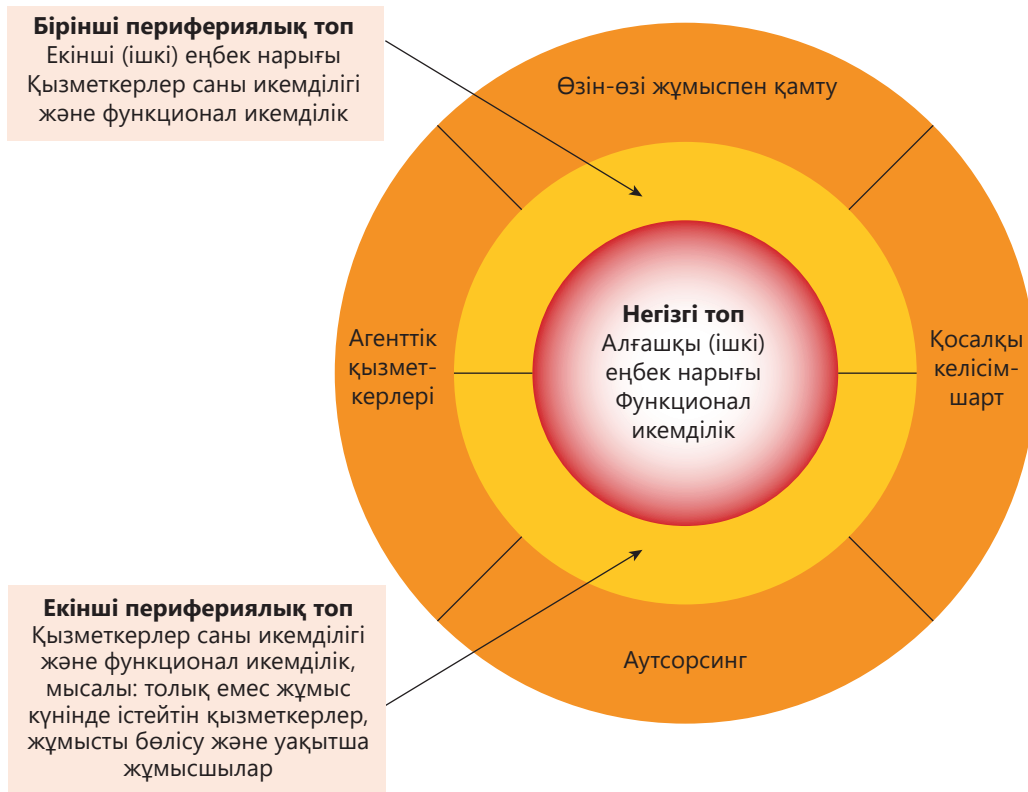
Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llugar, J. C. (2008) Human resource flexibility as a mediating variable between High Performance Work Systems and performance, *Journal of Management*, 34: 1009–44.

Дегенмен компаниялар жұмысшыларға қатысты икемділіктің «қатаң» не «жұмсақ» түрін қолданады деп нақты айта алмаймыз, себебі жұмыс күшінің түрлі сегменттеріне әркімді икемділік қолданылуы мүмкін. Аткинсон (1984) жұмысқа алған қызметкерлердің түріне қарай еңбек икемділігін қолданудың түрлі әдістерін сипаттау үшін **икемді фирма** деген ыңғайлы теориялық модельді ұсынады (4.1-сызба).

Аткинсон моделінде қызметкердің фирмаға пайдасы мен құндылығына және әр жағдайдағы құқықтық еңбек қатынасының сипатына байланысты бір фирмада икемділіктің әртүрлі формалары қолданылады.

Бағалы жұмысшы тобы жоғары дағдылы мамандардан тұрады, олардың қабілеті фирмаға қажет сыртқы еңбек нарығында тапшы, әрі фирманың негізгі қызметі үшін маңызды. Фирманың ресурсқа сүйену көзқарасы бойынша, олар бірегей ресурсты құрайды, демек оларды ұстап қалу үшін күшті ішкі еңбек нарығына баса назар аударылады. Бұл бағалы топ арасындағы икемділік олардың үздіксіз дамуы және бірқатар дағды мен мүмкіндікті иеленуіне жол ашады.

Бірінші **перифериялық жұмысшы** тобы фирма талап ететін дағдылы қызметкерлерден тұрады, бірақ олар фирмаға қажет дағдылар емес (мысалы, жалпы АКТ дағдылары). Фирма бағалы жұмысшы болуға шектеулі мүмкіндік пен санаулы карьералық перспектива ұсынады, осы жұмыс орындарын толтыру және қызметкер тұрақтамауы деңгейін ұстап тұру үшін сыртқы еңбек нарығын дұрысырақ санайды. Олар функционал икемділік пен қызметкерлер саны икемділігін қамтамауы етеді.



4.1-СЫЗБА. Икемді фирма (Atkinson, 1984: 29)

Екінші перифериялық топ «бейстандарт» шарттық келісімдер бойынша жұмыс істейтін, уақыт және қызметкерлер саны икемділігін қамтамасыз ететін қызметкерлерден құралуы мүмкін. Қызметкерлердің соңғы тобы фирма тікелей жұмыспен қамтымаған қызметкерлердің барлығын, мысалы, ұйым уақытша талап ететін білімі мен дағдысы бар қосалқы мердігерлерді қамтиды. Гримшоу және басқаларының (2008) пікірінше, еңбек нарығына қатысушыларға «бағалы» және «перифериялық» жұмысшылардың сегменттелген еңбек нарығындағы ұстанымын дөп басып болжау қиындап барады, себебі қызметкерлердің түрлі қызметкер топтары арасындағы шекара үнемі қайта сызылып отырады.

Икемді фирма ұғымы ұйымдардың икемділік қажетінің артуына қалай жауап бергенінің теориялық моделі ретінде тұрақтылығы мен кең тарағанына қарамастан, біраз сынға ілікті. Мысалы, Поллерт (1988): «Бұл модель бұрынғы **еңбек нарығын сегменттеуді** және жынысы мен нәсіліне байланысты қолайсыздықты көрсетіп (бұл топтар, ең алдымен, перифериялық топтар шарты нашар жұмыспен қамтылатын сыңайлы), икемді басқару стратегиясының жаңашылдығын түсіндіре алмайды», – деп болжайды. Осы сынға қарамастан, Проктор және Экرويد (1998) функционал және қызметкерлер саны икемділігінің өсуін қолдайтын бірқатар зерттеулерді келтіреді және Аткинсон моделі икемділікті қамтамасыз ету үшін еңбектің маңызына назар аудартуға пайдасы тиеді деп болжайды.



Қосымша онлайн оқу. Каллеберг жұмыс берушілердің жұмыс күшін икемді ету мақсатында қайта құрылымдау тәсілдерін, мұның қызметкерлер мен жұмысқа тигізер салдарын, әсіресе икемділік стратегияларының жұмыс күші бөлінісіне ықпалын талқылайды.

Kalleberg, A. L. (2003) Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers, *Work and Occupations*, 30 (2): 154–75.

ИКЕМДІЛІК ҚАЙШЫЛЫҚТАРЫ

Икемді фирма моделі бейімделгіш және икемді жұмыс күшін жасауға тырысу әрекеті жұмыс контексіне, жұмыс кепілдігі мен түрлі жұмысшы топтарының адалдығына үлкен ықпал жасай алатынын көрсетеді. Конлидің (2006: 52) айтуынша «икемділік – сапа тұрғысынан әр алуан жұмыс түрлерін сипаттау үшін қолданылатын аморф термин және оның кейде позитив, кейде негатив мәні болады». Флитвуд (2007) еңбек қатынастары контексінде икемділік жұмыс беруші үшін де, қызметкер үшін де пайдалы дейді, сондықтан икемділіктің белгілі бір түрлері жалпы жұмыспен қамту саласына, яғни екі тарапқа да жақсылық әкелгенімен, жұмыс беруші тұрғысынан қарағанда икемділік үнемі жақсы бола бермеуі мүмкін.

4.9-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Икемді жұмыс практикасының санаттары

Жұмыс беруші іздейтін қызметкерге қолайсыз немесе жұмыс берушіге қолайлы

Уақытша жұмыс

(Нормаланбаған) толық емес жұмыс уақыты

Нөл сағат келісімшарты

Уақытынан артық жұмыс

Ауысымды жұмыс

Жылға шаққандағы жұмыс сағаты

Резервте болу және жұмысқа мезгілсіз шақырту келісімі

Маусымдық жұмыс

Жұмысты аяқтау

Дереккөз: Fleetwood, 2007.

Қызметкер іздейтін жұмыс берушіге қолайсыз немесе қызметкерге қолайлы

Жұмысты бастау және аяқтау уақытының икемділігі

Семестрлік жұмыс

(Ерікті) толық емес жұмыс уақыты

Жұмысты бөлісу

Тығыз жұмыс аптасы

Жұмыс ауысымы

Еркін ауысым кестесі

Артық жұмыс істегені үшін демалыс алу

Шығармашылық демалыс/карьералық үзіліс

Тіпті икемділіктің «қызметкер әл-ауқаты» мен «отбасыға қолайлы саясат» тұжырымына жатуы да бұған көмектесе алмайды. Флитвудтің пікірінше, икемді жұмыс практикасының ауқымы «жұмыс берушіге қолайлы» немесе «қызметкерге қолайлы» деп сипаттала алады (4.9-қосымша). Әдетте жұмыс берушіге қолайлы практикалардың басты мақсаты – қызметкерлер адалдығының аздығын және/немесе еңбек ұсынысы мерзімін өзгерту қабілетін көрсететін еңбек шығынын барынша азайту және қызметкерлерді белгісіз күйге ұшырату. Қызметкерге қолайлы практикалар – жұмыс тәртібінде белгілі бір мөлшерде жұмысшы дискретіне ерік беру арқылы «отбасыға қолайлы» не «жұмыс-өмір балансын» жақсартатын практикалар. Кей жағдайларда олар «бейтарап» әдіс те болуы мүмкін, өйткені екі тарап үшін де пайдалы.

Қызметкер міндеттемесіне келсек, икемді жұмыс практикалары – жұмыс берушілерге де дилемма ұсынады. Зерттеулердің көбі «қызметкерлер адалдығы – жеке мотивация мен өнімділікті арттырудың негізгі көзі» дейді, соған қарамастан, жұмыс берушілердің тіпті бағалы қызметкерлер мен ұйымда маңызды функция атқаратын мамандарға да (мәселен, қонақ күту саласында клиенттермен жұмыс істейтіндерге) лайық ниеттестік танытуға құлықсыз болатыны бар. Сонымен қатар жұмыспен қамту икемділігіне қатысты үздіксіз кепілдік жоғы стресске және қызметкерлердің бөлектенуіне себеп болып, құнды қызметкерлерден айырылуға алып келуі мүмкін. Еңбек нарықтары икемділікке ерекше мән беретін Ұлыбритания мен АҚШ деректеріне сүйенсек, «бейстандарт» жұмыспен қамту саласы (толық емес жұмыс күші, уақытша және мерзімдік) қызметкерлердің «нашар жұмысқа» тап болу ықтималдығын арттырады. «Нашар жұмысқа» төмен жалақы, ауырған күндеріне ақы төлемеу не медициналық сақтандырудың қолжетімсіздігі, зейнетақымен қамтамасыз етпеу және қызмет бабымен өсу мүмкіндігі болмауы жатады (Kalleberg et al., 2000; McGovern et al., 2004).

Икемділікке қатысты көп проблема қызметкерлер саны мен уақыт формаларында болғанымен, функционал және дағды икемділігінің жұмысшыларға ықпалы да мәселе болып отыр. HR-менеджменттің өнімділігі жоғары жұмыс жүйелері секілді көптеген озық практика модельдерінде (3-тарауда сипатталған), мультидағды басты компонент саналады, оның екі мақсаты бар: бірі – ұйымдық өнімділікті арттыру, екіншісі – жұмыс функциясын кеңейту. Алайда бірқатар зерттеу көрсеткендей (for example, Danford et al., 2005), іс жүзінде мультидағдылық көбіне мультитаскингіні білдіреді, демек, қызметкер жұмысын байытудың орнына **функционал икемділік** жұмыс қарқынын арттырып, жүктеме мен стресті еселей түседі. Керісінше, Кашефи (2011) өнімділігі жоғары жұмыс жүйесінің стандарт (яғни бағалы) қызметкерлерге тигізер пайдасын ашты, оған қызметкер дағдысын арттыру, шешім қабылдауға қатысу және командалық жұмыс кіреді, бейстандарт не перифериялық жұмысшыларда мұндай артықшылық болмаған. Сол сияқты, Тайвань қонақүйлерін зерттеу барысында Цай және басқалары (2009) ішкі (бағалы) қызметкерлер HR-менеджменттің міндеттемеге сүйенетін ұстанымы арқылы, ал сыртқы (перифериялық) жұмысшылар бақылау стратегиялары арқылы басқарылғанын анықтады.

Әрине, кейбір икемді жұмыс механизмдері қызметкерлердің нақты топтарына пайда әкеледі. Мысалы, икемді механизмдер құрылымды және болжанатын жағдайларда (орнықты толық емес жұмыс уақыты сияқты) қызметкерлер бала күтімі және оқу сияқты басқа да міндеттермен үйлесімді жұмыс үлгісін ұйымдастыра алады. Дегенмен Перселл және басқалары (1999) кейбір топтар басқаларға қарағанда икемді жұмыс механизмінен көбірек пайда көретінін айтады. Басқару, кәсіп және кеңсе жұмысшылары, әсіресе жеткілікті білімі не дағдысы жоқ қызметкерлер,

4.10-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Жұмыспен қамту икемділігі және қызметкерлерге әділ қатынас

Икемді жұмыс практикасына қатысты пікірталастың негізінде жатқаны түсінікті. Икемді жұмыстың қызметкерлерге әсеріне қатысты алаңдағанда ескеретін жайт – икемділіктің нақты бір формаларымен байланысты үздіксіз кепілдік жоғын «қалыпты жағдай» деп қабылдаған ұйымдар жұмыс күшінің алдындағы моральдық жауапкершілігін ойламайды деген түсінік орныққан. Шынында, экономикалық бәсеке туралы талқының көп бөлігін қамтитын еңбек пен еңбек нарығы икемділігінің саяси және экономикалық астары «этика климатын» қалыптастыратыны рас. Ал жұмыс берушілер адамдарды бір реттік ресурс деп қабылдайды, бұл қалың бұқара топтарында сенімсіздік пен қауіп-қатер сезімін арттырады (Lambert, 2008).

Дегенмен, Уорреннің (1996: 42) пікірінше, «компанияның ұзақмерзімді жұмыспен қамтитын ұйым ретінде тоқырауы» деген ой Ұлыбритания мен АҚШ-тағы басқарушылық дискурста көп айтылатын сөз болғанымен, ұйымдар қауымдастық ретінде қаралатын Жапонияда және компания жұмыстарын көбіне отбасы болып жүргізетін құрлықтық Еуропада олай емес. Уоррен жұмыс кепілдігінің болмауы жұмыс күші үшін норма ретінде қабылдануы әлеуметтік шеттетуді де, фирма деңгейінің моральдық деңгейін де төмендетеді, бұл ұйым үшін құнды болатын азаматтық мінез-құлықтың нашарлауына жағдай жасайды деп санайды. Сондықтан ол «бизнес жауапкершілігін тым арттырып жібермесе қам жасау керек болғанымен, компанияларды ұжымдық азаматтары ақша табуды ғана емес, қоғамға үлкен пайдасын тигізуді көздейтін әлеуметтің моральдық тәртібіне үлес қосушы ретінде қарастырыған жөн» деген тұжырым жасайды. Сол себепті еңбек икемділігі мәселесі бизнес пен қызметкерлер қажеттілігін теңдестірудегі жұмыс берушілер мен үкімет рөлін тереңінен қозғағанда, бұл мәселе мекемелердің

қоғам алдындағы жауапкершілігіне және фирмалардың акционерлер инвестициясының қайтарымын не салық төлеушілерге құнын жеткізгендегі міндетіне қатысты талқыға арқау болады, сөйте тұра қызметкерлерді қанағаттанарлық, лайық марапатты және болашаққа жоспар құруға мүмкіндік беретін жұмыспен қамтамасыз етпек.

Сондай-ақ қызметкерлердің этикалық мінез-құлқына икемді жұмыстың әсері туралы ауқымды мәселелер де баршылық. Мысалы, Кэри (2011) «Ұлыбританиядағы әлеуметтік жұмысқа шартты не уақытша тартылғандардың айтарлықтай артуы жұмыс берушіге де, қызметкерге де қауіп төндіреді» деп ойлайды. Мәселен, икемді жұмыспен қамту қызметкерлер тренингі мен дамыту мүмкіндіктерін шектейтін жағдайда бұл адамдардың карьерасын өсіру мүмкіндігін азайтып, жұмысшылар мінез-құлқын реттейтін өзгермелі кәсіби кодекстер мен этика қағидаларын ұстану қабілетін азайтады. Сол сияқты, жеке секторда жұмыспен қамтудың салыстырмалы қауіпсіздігінен туындап жатқан позитив психологиялық келісімшарттан бастау алатын өзара және қызметкер міндеттемесі кері айналғанда, қалап емес, қажеттіліктен жасалған икемді жұмыс тұтынушылар және клиенттермен қарым-қатынас кезінде этиканың сақталмауына әкелуі мүмкін.

Сұрақтар

1. Сіздің пікіріңізше, бизнес жұмыс күшін жұмыспен қамту кепілдігіне қаншалық жауапты болуы қажет?
2. Жұмыстың тұрақты болмауы – қызметкердің моральдық көңіл күйіне, жеке өнімділігіне зиян келтіреді деген бизнес-түсінік бизнесстерді тұрақты жұмыспен қамтуға ынталандыра ала ма?
3. Кездейсоқ жұмысшыларды қолдану тұтынушы мен клиент алатын қызмет сапасына қалайша қауіп төндіруі мүмкін?

негізінен, таза пайдаға кенеледі (Alonzo and Simon, 2008). Дегенмен қол еңбегімен айналысатын және төмен дағдылы қызметкерлер үшін икемділік, әсіресе жұмыс үлгілері тұтынушылардың немесе жұмыс берушілердің сұранысына сәйкес ауытқып, карьераны дамытуға кедергі жасаған жағдайда кепілдік жоғы мен белгісіздікті білдіреді. Мұның себебі тренинг пен дамыту мүмкіндіктерінің шектеулі болуынан ғана емес (Tomlinson, 2004). Уилкоккс пен Лоуридің (2000) айтуынша, мобильділік төмен болғанда бас тарту оңай кіріптар, бір реттік жұмысшылардың көбіне кепілдігі жоқ жұмысты қабылдаудан басқа амалы жоқ. Икемді жұмыстың жағымсыз тұстары, әсіресе әлеуметтік шеттету бар жерде, мәселен, мигрант жұмысшылар, әйелдер мен азшылық этнос топтары арасында ерекше көрінеді. Бұл қаржылық кепілдіктің болмауына жол беріп, олардың тұрақты, ұзақмерзімді жұмысқа тұрып, карьералық өсу мүмкіндігін жояды.

Еңбек нарығы икемділігі және мемлекеттік саясат

Позитив психологиялық келісімшарт жасау арқылы өз қызметкерлері арасында дискрет күш-жігерді жұмсартуға тырысқанымен, икемді жұмыс күшін қалыптастырудың ұйымдық дилеммасы – үлкен проблеманың шағын нұсқасы. Неолиберал экономикалық саясат еңбек нарығына қоса, институттардың икемділігі мен бейімдігі арқылы экономикалық жауаптылық – құбылмалы жаһандық экономика жағдайында өркендеудің негізгі көзі деп есептейді. Бұл бизнестің нарық жағдайындағы өзгерістерге тез бейімделуін қамтамасыз ету үшін ұлттық үкіметтерге еңбекті қорғау заңнамасына қоса, бизнес практикасын реттеуді азайтуға едәуір қысым жасайды. Алайда үкімет қызметкерлердің де мүддесін қорғауға жауапты, сондықтан экономикалық жауаптылық және қызметкерді қорғау арасындағы балансты сақтап тұруға мәжбүр.

Бұл агенттік және уақытша жұмысшылардың құқығы үшін ұзаққа созылған шайқастан айқын көрінеді. Олар – икемді еңбек нарығының маңызды құрамдас бөлігі, себебі фирмалар мұндай қызметкерлерді жалдау және жұмыстан шығаруға қабілетті, әрі оларға тұрақты жұмыспен қамтылған қызметкерлермен салыстырғанда қолайсыз шарттар ұсынады. Винтур 2008 жылдың мамыр айында Британ өнеркәсіп конфедерациясы мен Кәсіподақ конгресі арасындағы мәміле арқасында 1,4 миллион уақытша және агенттік жұмысшыларын Ұлыбританияның толық жұмыс күнімен қамтылған тұрақты жұмыс күшімен тең құқық беру (мысалы, қызметкерлердің жұмысқа уақытша жарамсыздығы бойынша, зейнетақы жарналары және демалыс ақысы) туралы алты жылға созылған даудың аяқталғанын хабарлады. Кәсіподақ лоббиі арзан агенттік пен уақытша жұмысшыларды пайдалану, толық жұмыс күніндегі жұмыс күшінің еңбекақысы мен жағдайына нұқсан келтірді деді, ал Британ өнеркәсіп конфедерациясы еңбек нарығының икемділігін қолдауды жалғастыра берді. Үкімет бұл мәміле – әділдік пен икемділік арасындағы дұрыс баланс дегенімен, Британ сауда палатасының төрағасы онымен келіспейді:



БРИТАН
ӨНЕРКÄСИП
КОНФЕДЕ-
РАЦИЯСЫ



КÄSİPODAQ
KONGRESİ

«Бұл – мемлекет үшін де, бизнес үшін де тиімсіз мәміле». Британ экономикасының соңғы жылдардағы жетістігі – біздегі икемді еңбек нарығының арқасы. Экономика әлсіреп жатқанда икемділікті одан әрі азайтатын кез емес» (Wintour, 2008).

Экономикалық бәсекеге қабілет пен жұмыспен қамтуды қорғау арасында баланс орнату мәселесі Ұлыбритания экономикасын қайта жандандыру туралы пікірталастың негізінде жатыр. Бір жағынан, Ұлыбританияның қазіргі үкіметі жұмыс берушілерді жұмыс орындарын көптеп ашуға ынталандыру үшін «жұмысқа қабылдау мен шығаруға» көбірек мүмкіндік беруге шақырып отыр. Екінші жағынан, қызметкерлерді қорғауды алып тастауға қарсы шыққандар қазір жұмыс берушілер қолында нәтижелілігі төмен жұмысшыларды жұмыстан шығару үшін жеткілікті билік бар екенін алға тартады және мұндай қорғауды алып тастау өздігінен жұмыс орындарын аша бермейді дейді (*Financial Times*, 2012а).

ЖҰМЫС ІСТЕУ КЕЗЕҢІНІҢ ӨМІР САПАСЫ

Осы кітапта кейінірек талқыланатын жұмыспен қамту практикалары көбіне қызметкерлерге де, жұмыс берушіге де пайдалы HR-менеджменттің озық практикасы ұстанымы – жеке және ұйымдық өнімділікті жақсарту, жұмыс істеу кезеңінің өмір сапасын арттыру мәселесі. Дегенмен еңбек нарығындағы соңғы өзгерістер және осы өзгерістерге менеджерлердің жауабына қатысты туындаған біршама пікірталас жұмысшыларға оң не теріс әсер етті. **Жұмыс істеу кезеңінің өмір сапасы** – сан алуан анықтамасы бар, көп мағыналы ұғым. Ұғымдар арасында айырмашылық бар. Атап айтқанда, «сапалы» жұмыс жеке адамға қатысы жоқ, бірақ оның нақты анықталатын сипаттары да бар, ал сол сипаттар оның субъективтігін көрсетеді, яғни әр адамның жұмысқа қатысты өз қажеті мен болжамдары бар, жұмыс істеу кезеңінің сапасы соған сәйкес анықталуы керек (Eurofound, 2012). Дегенмен көпшілік қалайтын жұмыс ерекшеліктері болады, бірақ мұның өзі жұмыс істеу кезеңінің сапасы қаншалықты көп қырлы екенін көрсетеді. Че Роуз және басқалары (2006) мынаны ұсынады:

Жұмыс істеу кезеңінің сапасы – жеке тұлғаның жұмысқа байланысты әлауқаты, жұмыс тәжірибесі қаншалық марапатталып, орындалып жатқанын және стресс пен басқа да негатив жеке салдардан қаншалық дәрежеде ада екенін қамтитын кешенді құрылым... Жеке тұлғаның жұмыс істеу кезеңінің сапасына қатысты элементтерге тапсырма, физикалық жұмыс ортасы, ұйымдағы қоғамдық орта, әкімшілік жүйе мен жұмыстағы және жұмыстан тыс өмір арасындағы байланыс жатады (2006: 1).

Еуропадағы жұмыс жағдайларын зерттеу (The European Working Conditions Survey) нәтижелері жалақы, перспектива, ішкі жұмыс сапасы (еңбекқорлық деңгейін, еңбек қарқынын және әлеуметтік-физикалық ортаны қосқанда) және жұмыс уақытының сапасынан (жұмыс уақытының ұзақтығын, икемділікті және жоспарлауды қосқанда) тұратын индекс бойынша жұмыс сапасының өзгеруін бағалаудың өте объектив тұжырымдамасын алға тартады. 4.2-кестеде жұмыс істеу кезеңінің сапасы элементтері, оның ішінде жұмыстың өзіне де, ұйымдық және еңбек нарығының кең ауқымды контексіне де қатысты бірқатар фактор қарастырылған.

4.2-КЕСТЕ. Жұмыс істеу кезеңінің сапасына әсер ететін факторлар

| Жұмыс істеу кезеңінің сапасына қатысты факторлар | Сапа өлшемдері |
|---|---|
| Өтемақы, оның ішінде еңбекақы, жеңілдіктер және үстемеақы бар | «Жақсы ақы төленетін» немесе «аз ақша төленетін» жұмыс туралы ұғымдарды көрсететін жалпы (әлеуметтік) салыстыру. Контекске негізделген салыстыру (әріптестер, ұйым, сектор) «Әділдікті сезіну» – жұмыс деңгейіне сәйкес марапат |
| Оқыту және дамыту мүмкіндіктері | Жаңа дағдыларды дамыту мүмкіндіктері Карьераны дамыту және алға басу мүмкіндіктері |
| Жұмыс кепілдігі | Келісімшарт тәртібі (мысалы, тұрақты немесе уақытша жұмысқа орналасу) Штатты қысқартудың қауіпті деңгейі (Болжамды) қайта құру әсері Ішкі және сыртқы еңбек нарығындағы жұмыстарға қол жеткізу |
| Жұмыс контенті және дағдыларды пайдалану | Жұмыстың жылдамдығы мен қарқыны Тиісті деңгейдегі жұмыс күрделілігі Әралуандық деңгейі Жұмыс уақыты және икемділік Қызметкер және жұмыс сипаттары арасындағы үйлесім немесе «сәйкестік» (мысалы, иеленген дағдылар және шеберлікті пайдалану) |
| Еңбек жағдайы/физикалық орта Жұмыс-өмір балансы | Жұмыстың физикалық және психикалық әл-ауқатқа әсері Жұмыс пен жеке өмір арасындағы айырмашылық Жұмыс басқа мүддені іске асыруға және басқа да міндеттемелерді орындауға жеткілікті уақыт береді Стресс деңгейінің орынды болуы |
| Қызметкер даусы | Ұйымдық шешім қабылдау процесіне тартылу және ықпал ету деңгейі |
| Бақылау | Еңбек ұйымындағы автономия деңгейі Тапсырманы орындаудағы дербестік деңгейі Қадағалау/басқарушылық бақылау деңгейі |
| Әділ қарау | Ұйымдағы және ауқымды еңбек нарығындағы тең қатынас |
| Менеджмент | Басқару стилі және қолдау Жетекшілік Жақсы нәтижені танып, бағалау |
| Жұмыс орнындағы қатынастар | Менеджмент пен әріптестер арасындағы қарым-қатынас |

Ұғымның күрделілігін ескерсек, еңбек нарығындағы соңғы өзгерістердің жұмыс істеу кезеңінің сапасына әсерін бағалау қиын. Негізінде, бір индикатор жұмыс сапасының жақсаруын, ал екіншісі жалпы нашарлауын көрсетуі мүмкін. Мысалы, жұмыс сапасының негізгі субъектив көрсеткіші – жеке өмір мен жұмыс арасындағы баланс, ал негізгі



детерминанты – жұмыс уақыты. Ұлыбританияда ұзақ жұмыс уақыты дәстүрге айналғанымен, соңғы жылдары бұл көрсеткіш төмендеді. 2013 жылы толық жұмыс күнімен жұмыс істейтін ерлер мен әйелдердің орташа жұмыс аптасы шамамен 36,5 сағат болды, ал 2000 жылы бұл көрсеткіш 37,7 сағат болған (OECD, 2014), дегенмен бір ескеретін жайт – 1970 жылдардың соңында елде жұмыс аптасы орта есеппен 35 сағат болған еді. Демек, халықаралық салыстыру арқылы жағдайдың әркелкі екенін байқаймыз. Мысалы, Голландияда жұмыс аптасының орташа ұзақтығы – 30, ал Түркияда 47,9 сағат (Оңтүстік Африка, Оңтүстік Корея, Мексика, Чили және Греция елдерінде де солай).

Дегенмен жұмыс істеу кезеңі сапасына байланысты бірқатар басқа үрдістерге қатысты деректер соңғы жылдары Ұлыбританиядағы жұмыс істеу кезеңінің сапасы одан да күрделірек үрдістерге бағыт алып жатқанын байқатады. Жұмыс кепілдігіне келсек, CIPD (2013b) баяндамасында Ұлыбританияда еңбек өтілі, орта есеппен адамдардың (әсіресе әйелдердің) бір жерде жұмыс істеу уақытының ұзарғанын хабарлады. Салыстырмалы түрдегі ұзақ тұрақтылықтан кейін 2006–2011 жылдар аралығында тоғыз жылдан астам уақыт бойы бұл көрсеткіш өсіп отырған. Дегенмен Ұлыбританиядағы еңбек өтілі көрсеткіші Еуропалық одақтағы ең төмендерінің бірі (орташа еңбек өтілі 13 жылдан асқан Португалия бірінші орында тұр). Ал АҚШ-та орташа еңбек өтілі шамамен 5–6 жылға аз. Еңбек өтілінің ұзару үрдісін жұмыс кепілдігінің белгісі ретінде қарастыруға болғанымен, бұл көрсеткіштер экономикалық құлдырау салдарынан қызметкерлер үшін балама жұмыстың аздығынан немесе егде жастағы жұмыс күші жұмысын ауыстырғысы келмеуінің әсерінен болуы мүмкін.

Мұның негатив жағы – бірқатар зерттеулер жұмыс қарқыны артып келе жатқанын көрсетті. Мысалы, Грин (2006) Ұлыбританияда 1990 жылдары талап етілген жұмыс қарқыны мен тығыз кесте бойынша жұмыс істеу қажетіне сүйеніп, орташа еңбек қарқыны артып, нәтижесінде жұмысқа қанағаттану да төмендеді деп баяндайды (Green and Tsitsianis, 2005). Сондықтан жұмыс орнындағы стресс – жұмыс берушілер мен қызметкерлер үшін де өсіп келе жатқан проблема, әрі нашар жұмыс сапасының айқын көрсеткіші. 2013 жылы Ұлыбританияда стресс, депрессия және үрейдің кесірінен шамамен 15 миллион жұмыс күні, әр кейс бойынша орта есеппен 23 күн жоғалған (HSE, 2014). Алайда бұл тек Ұлыбританияның проблемасы емес. Еуропада жүргізілген сауалнама көрсеткендей, британ жұмысшыларының 20%-ы жұмыс орнында жоғары деңгейлі стресске ұшырайды, десе де бұл бүкіл Еуропаның орташа көрсеткішінен (27%) әлдеқайда төмен. Стресс пен қызметкер әл-ауқаты мәселелері 14-тарауда егжей-тегжейлі талқыланады.

Қызметкердің мүмкіндіктерін арттыру – жоғары міндеттемелі HRM моделінің басты компоненті әрі қызметкердің жұмыс таңдауындағы негізгі элемент. Сондықтан жұмыс орнында тапсырмалардың орындалуына ықпал ететін жұмысшылардың үлесі 1992 жылғы 57%-дан 2006 жылы 43%-ға төмендеуі таңғалдырады (Felstead et al., 2007). Сондай-ақ Фелстед және басқалары (2007) еңбек ұсынысындағы дағды мен біліктілік және сол біліктілікке деген сұраныс арасында дисбаланс артқанын айтады. 2006 жылы 40% жұмысшылардың біліктілігі жұмысқа орналасу үшін талап етілгеннен жоғары болды, ал 2001 жылы бұл көрсеткіш 35% еді. Жұмыспен шала қамтудың кең таралуы жұмысқа көңілі толмайтындардың көбеюіне себеп болды (Rose, 2003).

Мұнда жұмыс істеу кезеңі сапасының аз ғана индикаторларына негізделген дәйектерді қысқаша талдадық, ал жұмыс сапасының нашарлауы туралы болжамдар жұмысқа қанағаттануға қатысты кең ауқымды деректер негізінде жасалған.

Кларк (2005) Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы елдеріндегі жұмыс сапасы жайында зерттеуді анықтады, онда жұмыс уақыты, жалақы және қызметтің тұрақтылығы бойынша оң өзгерістер жасалғанына қарамастан, жұмыс нәтижесінің жалпы көрсеткіші бір деңгейде болғаны, тіпті нашарлағаны айтылады. Мәселен, Кларктың айтуынша, Ұлыбританияда (қызметкердің еркіндігін, оның жұмыста не істейтінін ескергенде) жұмыстың өзіне қанағаттану деңгейі күрт төмендеген. Тағы да айтарымыз – бұл тек Ұлыбританиядағы проблема емес. Kelly Services (2005) Скандинавия (68%), Франция (61%), Италия мен Швейцария (53%), Ресей мен Германия (50%), Испания (46%), Нидерланды (45%) және Бельгия (35%) жұмысшыларымен салыстырғанда, Ұлыбританияда сауалнамаға қатысқандардың 47%-ы қазіргі жағдайына риза немесе дән риза екенін анықтаған. Сауалнама көрсеткендей, қызметкерлер, негізінен, жалақы деңгейіне, медициналық сақтандыруға және тренинг мүмкіндіктеріне қанағаттанбайды екен. Тиісінше, Еуропада «сапасы төмен» жұмыс орындарының үлесі әрқелкі. Мәселен Данияда барлық жұмыс орындарының – 7,4%-ы, ал Түркияда жартысынан көбі сапасыз (Eurofound, 2012).

Осы дәлелдерге сүйенсек, жұмыс істеу кезеңі сапасының қазіргі жағдайы HR-менеджмент мамандары үшін енжар оқу материалы сияқты, әрі ол жоғары міндеттемелі HRM тұжырымдары мен жұмысшылардың шынайы жағдайы арасындағы алшақтықты көрсетеді. The Work Foundation (Constable et al., 2009) мәлімдемесіне сүйенсек, көптеген ұйымдар сапалы жұмыс орындары, қызметкерлерді ұстап қалу мен ынталандыру арасында байланыс бар екенін мойындаса да, қолдағы деректер жұмыс орындарының сапасын жақсартуға басты кедергі – менеджменттің өзі екенін, мәселен, олар басқару дағдысы жетіспегеннен кей жұмысты қызықты ету мүмкін емес деп топшылауы мүмкін екенін көрсетеді. Сол сияқты, қызметкердің ынтасы мен жұмыс-өмір балансына қанағаттану арасында маңызды байланыс болғанына қарамастан, мұндай балансты қалыптастыратын икемді жұмысқа қол жеткізуге кедергі – көп компанияда лайн-менеджерлердің икемді кестемен жұмыс істейтін қызметкерлерге нашар көзқарасы және мұндай қызметкерлерді тиімді басқаруға қабілетсіздігі болып отыр (CIPD, 2012a). Әрине, жұмысқа қанағаттану мен жоғары сапалы жұмысты анықтайтын, жалғыз да болса, бірақ басты фактор – менеджмент. Өзге факторларға жұмыспен қамтуды реттеуге мемлекеттің араласу деңгейі, кәсіподақ ықпалы, техникалық және ұйымдық өзгерістер және жаһандық бәсекенің артуы жатады. Дегенмен жұмыс істеу кезеңінің өмір сапасын жақсарту үшін HR-менеджмент компанияның қажеттіліктері мен жұмыспен қамту саласы мәселелерін шешуге міндетті екені анық.

ТҮЙІН

- Қазіргі ұйымдардың еңбек нарығы контексті өте құбылмалы әрі болжауға келмейді және экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, құқықтық және саяси факторлардың әсерінен қалыптастады.
- Еңбек ұсынысындағы жаңалық, айталық, демографиядағы, білім саласындағы, әлеуметтік көзқарастағы өзгерістер ұйымдағы HR-менеджментке қатысты, әсіресе еңбек ресурстары мен жұмыс дизайнына байланысты ұстанымдарға ықпал етеді.
- Білімге сүйенетін экономикаға тән даму үрдістері, атап айтқанда, қарқынды дамып келе жатқан жаһандық экономика және ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың жылдам дамуы мен таралуы және оның жоғары білім беруді жылдам кеңейту сияқты салдары, қазіргі заман талабы мен HR-менеджмент мүмкіндіктерін жақсы түсінуге алғышарт жасады.
- «Жоғары дағдылы экономика пайда болды» дейтін пікірталас аясында, қазіргі жұмыспен қамту мен болашақта құрылатын жаңа жұмыс орындарының көбі төмен дағдыны

талап ететін қызмет секторларында екені дәлелденіп отыр.

- Бәсекелік қабілеті артып келе жатқан және болжауға келмейтін жаһандық экономика ұйым формасының да, еңбектің де икемділігін талап етеді.
- Ұйымдардың иелігінде икемділіктің бірқатар – функционал, қызметкерлер саны бойынша, уақыт бойынша, қаржылай және кеңістік бойынша балама формалары бар, олардың менеджерлер мен қызметкерлер үшін салдары әртүрлі.
- Еңбек нарығындағы өзгерістер және жұмыспен қамтудың ұйымдық контекстінің жұмыс істеу кезеңінің сапасы үшін салдары бар.
- Дәлелдер жұмыс істеу кезеңінің сапасы төмендегенін көрсетіп отыр, оған мысал – жұмыс қарқынының артуы, жұмыс кепілдігінің азаюы, стрестің ұлғаюы, дискрет өкілеттік пен автономияның төмен деңгейі және жұмыспен шала қамтудың өсуі сияқты жағдайлар.



ЖҰМЫСПЕН
ҚАМТУДЫ
ҚАЙТА
ҚҰРЫЛЫМДАУ,
BSC

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. «Күшті» ішкі еңбек нарығының ерекшеліктері қандай?
2. Көптеген Батыс елдеріндегі еңбек нарығына әсер ететін негізгі демографиялық өзгерістер қандай?
3. «Білім экономикасы» терминін қалай түсінесіз және дамыған капиталистік елдердің көбі өз дамуында мұндай кезеңге енді деп дәлелдеуге не себеп?

4. Неліктен кейбір сыншылар білім экономикасының рөлі тым асыра бағаланған деп айтады?
5. Кәсіпорындар ұйымдық икемділікті арттыру қажетіне қалай жауап береді? Қызметкерлер үшін мұның салдары қандай?
6. Еңбек нарығы икемділігін арттыруда ұйымдар қолданатын негізгі тәсілдер қандай?
7. Неліктен кейбір икемді жұмыс практикалары жұмыс берушіге ғана ыңғайлы деп сипатталған?
8. Соңғы жиырма жылда жұмыс істеу кезеңінің сапасына әсер ететін басты оқиғаларды бағалаңыз.

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.



КЕЙС-СТАДИ

Blitzen Engineering және жұмыс күшінің қартаюуы

Дамыған елдердің көбіндегідей, Ұлыбританияның еңбек нарығында да жас талапкерлер азайып, зейнет жасына жақындаған немесе одан асқан қызметкерлердің үлесі артып келеді. Бұл әсіресе жасы келген жұмыс күшіне тәуелді ұйымдар үшін біраз қиындық туғызады.

Blitzen Engineering – азды-кем беделді автомобиль жасаушылар үшін арнайы нұсқау бойынша қосалқы бөлшектер шығаратын компания. Бар назар клиенттердің ерекше бақылауында болатын сапаға ауып, жоғары талаптарға сай қосалқы бөлшектердің барынша қысқа мерзімде жеткізілуіне көңіл бөлініп отыр. Оларда өнім сипаттамасы-

на қойылатын қатаң талап пен жоғары дәрежелі дәлдік болуы міндетті екенін ескерсек, Blitzen дағдылы инженерлер маңызын асыра бағалауы мүмкін емес. Стратегия тұрғысынан, осы инженерлердің дағдысы, білімі мен тәжірибесі – қазіргі бизнес жүргізу мен жаңа келісімшарттар алудың негізгі факторы. Басқаша айтқанда, Blitzen инженерлері – шет елдерде артып келе жатқан бәсеке жағдайында компанияның бәсекеге қабілетін сақтап қалуға және осындай беделді келісімшарттарға қолдау көрсетуге көмектесетін басты ресурс.

Алайда Blitzen қызметкерлер құрамына жүргізген соңғы зерттеуде инженер-техник қызметкерлердің орташа жасы 53 екені анықталды. Компаниядағы 25 инженердің он алтысының жасы

50–60 арасында, ал біреуі тіпті 60 жастан асқан. Зерттеу кезінде инженер кадрлардың бәрі де 30 жастан асқан болатын. Жұмыс күші жас профилінің бұлайша өзгеруі Ұлыбритания инженерлер қауымының бейнесін көрсетеді (2005 жылы инженер-техник мамандардың 62%-ы 45–64 жас аралығында болатын), бұл – белгілі бір мөлшерде жаңа технологияларды және олармен байланысты дағдыларды дамытуға инвестиция құюға жұмыс берушілер мен үкіметтің тарихи енжарлығын көрсетеді. Blitzen-де 5–10 жыл ішінде инженерлер департаментінің басым бөлігі компаниядан кетіп қалуы мүмкін деген алаңдау бар.

Бұл жағдайды қиындатып жіберуі мүмкін деп, Blitzen инженер-түлектерді жалдау мақсатында жергілікті университеттерде өтетін вакансия жәрмеңкесіне қатысып, газеттерге жарнама беру арқылы іздеу салды. Алайда менеджерлер түлектердің вакансия жәрмеңкесінде инженер жұмысына қызығушылық танытпайтынына тосырқап қалды. Бұл белгілі бір мөлшерде мемлекетке Ұлыбритания экономикасындағы мұндай түлектерге деген болжалды сұраныстың өсуіне сай келу үшін инженер мамандығына тапсырыс түсіп жатқан инженер-түлектердің жетіспеуінен хабар береді. Инженерлік дағдыны меңгерген, әсіресе проблема шешу және есептеу дағдылары бар – түлектердің көбі бизнес, банк және қаржы

саласындағы компанияларда жоғары бағаланады. Осылайша, Blitzen жоғары бәсекелі еңбек нарығында бәсекеге түсіп отыр, мұнда ең үздік түлектерді көбінесе ірі инженерлік жұмыс берушілер (себебі олар жоғары жалақы төлеуге қабілетті және түлектерге карьералық өсу құрылымы бойынша бағдарламаларын ұсынады) немесе басқа салалардағы жоғары дәрежелі компаниялар сатып алады. Жақында компанияның HR менеджерін ЖОО түлектері еңбек нарығындағы бұрынғы тәжірибесіне қарамастан, жергілікті қосымша білім беру колледжі сөз сөйлеуге шақырды, оны кездесуге қатысқан көптеген студенттердің ынтажігері таңғалдырды.

Тапсырма

Сізге Blitzen компаниясының басшылығынан еңбек нарығы проблемаларын шешу жолдарын анықтау туралы өтініш түсті. Басшылыққа ұсынатын бір немесе бірнеше стратегия ойластырыңыз. Осы мәселелерді қарастырғанда компанияның ұзақмерзімді өміршеңдігін, ішкі және сыртқы еңбек нарығының өзара әрекеттесуін, тиісті еңбек ресурстарын алудың балама тәсілдерін және сыртқы еңбек нарығында қалай бәсекелесе алатынын ескеретін маңызды факторларды қарастырыңыз.

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Grugulis, I. and Stoyanova, D. (2011) Skill and performance, *British Journal of Industrial Relations*, 49 (3): 515–36.

Мақалада экономикалық қызметтің көп деңгейіндегі дағды мен өнімділік арасындағы қарым-қатынас зерттеледі. Атап айтқанда, дұрыс деп саналған терминдердің екеуін де анықтайтын мәселелер жөнінде пайдалы түсінік береді.

Morris, J. (2004) The future of work: Organisational and international perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (2): 263–75.

Мақалада халықаралық контексте жұмыс пен жұмыс істеудегі өзгерістер талқыға салынады. Мұнда жаңа технологиялардың және интернационалдаудың ұйымдық контекске әсері мойындалғанымен, бұл – дәстүрлі жұмыс формаларын жою деген сөз емес және өзгерістерді эмпирикалық жолмен бағалауға шақырады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Brown, P. and Hesketh, A. (2004) *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford: Oxford University Press.

Бұл еңбекте эмпирикалық дәлелдерге сүйене отырып, еңбек нарығы, білім беру секторы және жалдау индустриясы түбегейлі сынға алынады. Ол «жұмысқа орналасу мүмкіндіктері» ұғымына және оның ЖОО түлектері еңбек нарығына келгенде Ұлыбританиядағы шешім қабылдайтын тұлғаларға ықпалын назарға алады.

CIPD (2012a) *Flexible Working Provision and Uptake: Survey Report*, London: CIPD

Бұл баяндамада жуырда икемді жұмыс механизмін жасау және енгізуге қатысты қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасында жүргізілген сауалнама қорытындысы қысқаша мазмұндалады және икемді жұмысқа байланысты кедергілер мен қиындықтарға қатысты қызық түсініктер беріледі.

Constable, S., Coats, D. Bevan, S. and Mahdon, M. (2009) *Good Jobs*, London:

The Work Foundation, available at www.theworkfoundation.com/Reports/226/Good-Jobs (accessed 9 September 2015).

Бұл баяндамада жұмыс берушілердің «жақсы жұмысты» не құрайтыны мен жұмыс сапасы, қызметкер мотивациясы және ұйымдық өнімділік арасындағы қатынас туралы зерттеу нәтижелері мазмұндалады. Зерттеу нәтижесі жақсы жұмыс пен ұйым жетістігі бір-бірін өзара толықтырып отыратынымен келісетіндер көп екенін көрсетеді.

www.eurofound.europa.eu/european-working-conditions-surveys-ewcs (2015 жылғы 9 қыркүйек) бойынша қолжетімді.

EWCS 1990 жылдан бері бес жыл сайын жұмыс жағдайына шолу жасап келеді. Жан-жақты баяндамада жұмыс сапасының басты өлшемдеріндегі үрдістер және олардың ықпалы жайында салыстырмалы деректер ұсынылады. Бұл – жұмыс туралы түрлі пікірді және ЕО елдерінде жақсы жұмыс табудың әртүрлі жолдарын түсінуге таптырмас ресурс. Баяндамада «жұмыс сапасының» тұжырымдалуы мен өлшемі туралы пайдалы пікірталас қарастырылған.

Parker, L. and Bevan, S. (2011) *Good Work and Our Times: Report of the Good Work Commission*, London: The Work Foundation.

Ауқымды зерттеуге арқа сүйеп, бұл ой салар баяндамада «жақсы жұмыс» неден құралатынын және сондай жұмысты көптеп ашу үшін үкімет, жұмыс берушілер мен қызметкерлер қалай бірлесе жұмыс істей алатыны талқыланды. Мұнда осы тарауда қарастырылған еңбектену кезеңі сапасы туралы пікірталасқа ілеспе өте пайдалы бөлім бар.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады

(<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Beck, V. (2012) Employers' views of learning and training for an ageing workforce, *Management Learning*, 45 (2): 200–15.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llugar, J. C. (2008) Human resource flexibility as a mediating variable between High Performance Work Systems and performance, *Journal of Management*, 34: 1009–44.

Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. and Beynon, H. (2008) Organisations and the transformation of the internal labour market, *Work, Employment and Society*, 15 (1): 25–54.

James, S., Warhurst, C., Tholen, G. and Commander, J. (2013) What we know and what we need to know about graduate

skills, *Work, Employment and Society*, 27 (6): 952–63.

Kalleberg, A. L. (2003) Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers, *Work and Occupations*, 30 (2): 154–75.

Szabó, K. and Négyesi, A. (2008) The spread of contingent work in the knowledge-based economy, *Human Resource Development Review*, 4 (1): 63–85.

Thompson, P. (2003) Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain, *Work Employment and Society*, 17 (2): 359–78.

Williams, C. (2014) Out of the shadows: a classification of economies by the size and character of their informal sector, *Work, Employment and Society*, 28(5), 735–53.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТИҢ ҰЛТТЫҚ ЖӘНЕ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСІ

ТАРАУ МАҚСАТЫ



МӘДЕНИ ЖӘНЕ
ИНСТИТУТТЫҚ
ЫҚПАЛ

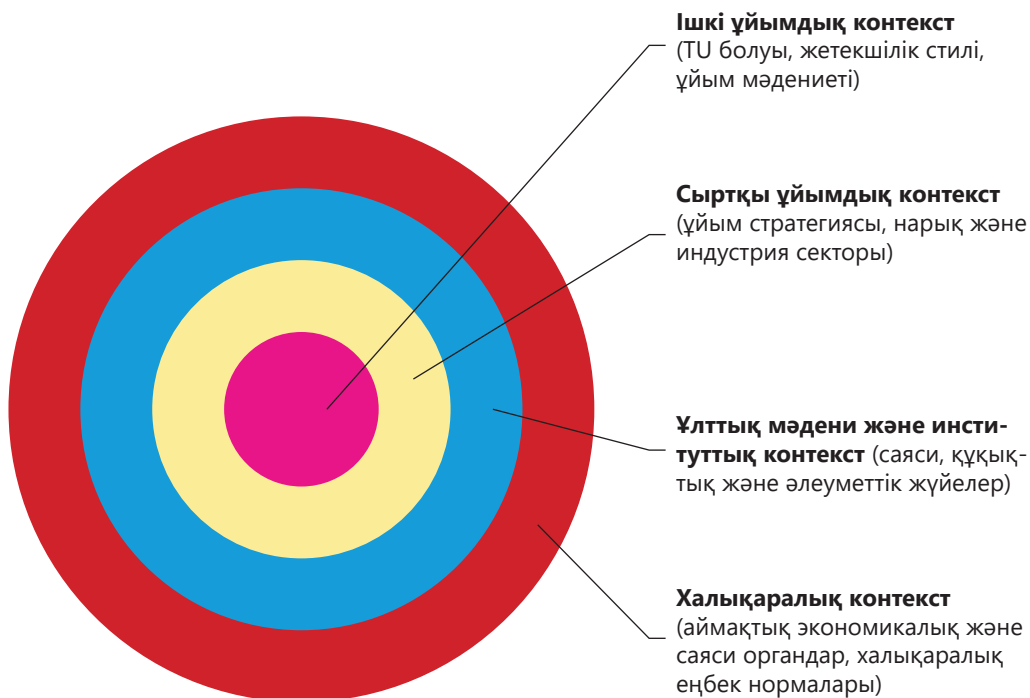
- Ұлттық мәдениет HRM саясаты мен практикасын қалай қалыптастыратынын анықтау
- HRM практикасына әсер ететін және оны шектейтін ұлттық және халықаралық институттарды анықтау
- Мультиұлттық корпорацияларда HRM практикаларын трансферлеудегі ұлттық ерекшеліктер ықпалын талқылау
- Мультиұлттық корпорацияларда HRM практикасын қалыптастыруда отандық және қабылдаушы ел сипатының өзара әрекеттесуін зерттеу

КІРІСПЕ

Алдыңғы тарауда HR-менеджменттің еңбек нарығы контексіндегі бірқатар маңызды өзгерісті қарастырдық. Бұл тарау осы фокусты кеңейтеді. Жұмыс, жұмыспен қамту және HR-менеджменттің кең қамтылған саяси, құқықтық, әлеуметтік, экономикалық және мәдени контексін сипаттайды. Брюстер (1995) ұйымдар HRM саясатын және практикасын қалыптастыруға ықпал ететін мынадай төрт деңгейлі шектеулер шеңберінде жұмыс істейді деп болжайды: халықаралық (мысалы, Еуропалық одақ қызметі), ұлттық (мәдениет пен институттар), ұйымдық (мысалы, фирманың мақсаты және стратегиясы) және HR-менеджментпен тікелей байланысты шектеулер (мысалы, кәсіподақ қызметі). Бұл тарауда осы шектеулердің алғашқы екеуін: ұйымның «сыртқы» контексін құрайтын әрі «ішкі» ұйымдық ерекшеліктермен бірге, HRM саясатын және практикасын қалыптастыратын шектеулер қарастырылады (Budhwar and Debrah, 2001) (5.1-сызба).

Ұлттық мемлекеттер бірнеше маңызды аспектілер бойынша ерекшеленетіндіктен, әр елдің менеджерлері тап болатын қиындықтар да әр алуан. Осы тараудың мақсаты – басқару стилі, жұмыспен қамту практикасы және жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынас ұлттық бизнес-жүйелердің институттық («қатаң») және мәдени («жұмсақ») факторларына қалай әсер ететінін анықтау. Жаһандану жағдайында және мультиұлттық корпорациялардың қарқынды дамуы, серіктестік немесе стратегиялық альянстар арқылы компаниялар арасындағы

коллорабияның өсуі, трансұлттық экономикалық және саяси институттар түріндегі аймақтық интеграция процесінде HR-менеджменттің ұлттық және халықаралық контексті HR-менеджментті қалай шектейтінін және қандай мүмкіндіктер беретінін түсіну талабы өзекті бола түседі (Browaeys and Price, 2008). Сондықтан барлық менеджерлер үшін, қандай да бір саясаттың нақты контексте тиімді болуы мүмкін екенін бағалау үшін HRM практикасы сүйенетін мәдени жорамалдарды түсіну маңызды. Мысалы, компаниялар бірлесіп немесе фирмалар өз елінен тыс жерде жұмыс істесе, қай кезде қиындық туындауы мүмкін екенін анықтауға және адамдарды басқарудағы белгілі бір тәсілдер сәтті немесе сәтсіз екенін түсіндіруге болады.



5.1-СЫЗБА. Басқарушылық қызметтегі шектеулер деңгейі

ЖАҢА ДАНУ ЖӘНЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСТІНДЕГІ ӨЗГЕРІСТЕР



**ЖАҢА ДАНУ
ҚАУІП-ҚАТЕРІ**

Жаһандануды қаржы, қызметтер мен тауарларды материалдық тұрғыдан өндіру, тарату мен тұтыну тәсілдерін және орнын түбегейлі өзгерткен әрі интеграциялық, өзара тәуелді әлемдік экономикаға бағытталған қозғалыс ретінде түсінуге болады (Dickens, 2007). Бұл процесс – адамдар мен орындар арасындағы «алшақтық» біртіндеп қысқарып, «жеке орын, топтар және жеке қоғам өз беделі мен күш-жігерінен айырылған» біртұтас жаһандық экономиканың ықтимал (даулы болса да) нәтижелері (Abercrombie and Warde, 2000: 13). Бұл «конвергенция» сценарийі халық арасындағы мәдени, әлеуметтік және саяси

кедергілерді біртіндеп азайтып, экономикалық егемендікке сызат түсіретін технологияларды, өнімдерді, идеяларды және басқару практикаларын жеке ұлттық мемлекеттен тыс жерде тарату шапшаңдығына байланысты.

Дегенмен жаһанданудың, шын мәнінде, мемлекет шекараларын шайып жіберетін дәрежесі туралы маңызды пікірталастар бар. Бір жағынан, Еуропалық одақ сияқты ұлттық мемлекеттерден жоғары тұратын ұйымдардың дамуымен байланысты мультиұлттық корпорациялар қызметі экономикалық және саяси ережелердің, тұтыну құрылымының және басқару қызметінің **конвергенциясы** үрдісінің бір бөлігіне айналады. Сонымен қатар елдер арасындағы еңбек қозғалысына кедергі барынша азайтылған соң халықаралық көші-қон процестері ұлттық еңбек ұсынысының құрамын өзгертіп отыр. Нәтижесінде санаулы мемлекеттер ғана (ондайлар табылса) дүниежүзінің дамуына назар аудармай, болашақ тағдырын анықтауда толық экономикалық және саяси дербестікке қол жеткізе алады (Kidger and Allen, 2006), сондай-ақ мемлекеттердің көбі сыртқы ықпалды тез қабылдайды. Алайда, екінші жағынан, әлемдік саясат және қалыптасқан трансұлттық бизнес жүйесі әлі күнге дейін ұлттық мемлекеттер тұрғысынан ұйымдастырылғаны анық (Dickens, 2007) және жаһандану, шын мәнінде, ұлттық мемлекеттер арасындағы мәдени және институттық ерекшеліктердің құндылығын терең ұғынуға себепші деп айтуға болады. Бұл әсіресе мультиұлттық корпорациялар түрлі ұлттық бизнес-жүйелерінде жұмыс істегенде айқын білінеді. Әлеуметтік құрылым мен процестер тарихи тұрғыда тамыр жайған соң, жаһандану қысымына қарамастан, баяу өзгеруі мүмкін. Бұл жағдайды олар көптеген мультиұлттық корпорацияның «еркін» қызметіне және HRM практикасын бір елден екіншісіне трансферлеуге айтарлықтай кедергі келтіруі мүмкін.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҰЛТТЫҚ КОНТЕКСІ

Елдің экономикалық дамуы оның материалдық ресурстары (мысалы, өндіріске арналған шикізат немесе мұнай-газ қорлары) мен адам ресурстарын (еңбек күшінің көлемі мен құрамы) пайдалануына, сондай-ақ осы ресурстарды пайдалануға және дамытуға арналған жүйелердің уақыт өте жетілдірілуіне байланысты (Edwards and Rees, 2006). Бұл жүйелерге адамдардың бірге өмір сүруін реттейтін ресми, саяси, білім беру және құқықтық жүйелер (институттар), адамдардың бір-біріне қатысты мінез-құлқын қалыптастыратын құндылықтары, нанымдар мен дәстүрінің негізін қалайтын әлеуметтену мен білім беру арқылы құрылған бейресми әлеуметтік реттеу жүйесі (мәдениет) кіреді. Демек, ұлттық мемлекеттер барлық экономикалық қызмет пен ұйымдар жұмысшыларды қалай басқаратынына елеулі ықпал ететін төл мәдениеттер үшін «контейнерлер» және **институттық құрылымдар** болады. Олардың HR-менеджментке ықпалын талқылау барысында **ұлттық мәдениет** пен институттар кейде бірге қарастырылады. Тайеб (2005) олардың басқарушылық практикаға ықпал ететін тәсілі әртүрлі, мәдениет «ішкі тәртіп ретінде қабылданатын қоғамдық мінез-құлық нормалары» арқылы менеджментке бейресми түрде ықпал етеді (2005: 45), ал институттық ықпал ресми, ереже, нормативтік актілер мен қандай да бір сәйкессіздікке санкциялар енгізу арқылы жүзеге асады деп санайды. Алайда елдің мәдениеті мен институттары арасындағы өзара әрекеттестік екіжақты, өйткені институттар қоғамның үстем құндылықтары мен көзқарастарын бейнелейді және нығайтады. Институттар ұлттық мәдени құндылықтардың рәміздері немесе артефакт ретінде қарастырылады, бұл, өз кезегінде, саяси және бизнес-жүйелерді қалыптастырады.

ҰЛТТЫҚ МӘДЕНИЕТ

Мәдениетті «қоғам мүшелері үшін бағыт-бағдар жиынтығын ұсынатын игерілген, ортақ, дәйекті, өзара байланысты символдар жиынтығы» ретінде анықтауға болады (Terpstra and David, 1991: 6). Сондықтан мәдениет – әлеуметтік топ мүшелерінің бір-бірімен және өзгелермен қарым-қатынасын анықтайтын құндылықтар, көзқарастар, наным-сенімдер, дәстүр мен мінез-құлық мағыналарының ұйымдастырылған жүйесі. Әлеуметтік топтағы мәдениеттің дамуы күрделілік пен белгісіздікті азайтады, көзқарастар үйлесімін қамтамасыз ету және осы топтағы шешім қабылдау, үйлестіру және бақылау процестерін жасау арқылы «болмыс» пен «ойлау» жолдарын қалыптастырады. Мәдениетті кең мағынада топтың өз-өзіне қөзқарасы, оның қоршаған ортамен, басқалармен қарым-қатынасына және уақытпен қандай байланыста болуына қатысты негізгі сұрақтарға жауап ретінде зерделеуге болады (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961). Бұл Шейннің (1985) мәдениетке берген анықтамасынан анық аңғарылады. Ол мәдениетті уақыт өте дамып, ұрпақтан-ұрпаққа беріліп келе жатқан сыртқы бейімделудің (қалай өмір сүруге болады) және ішкі интеграцияның (қалай бірге болу керек) әмбебап мәселелеріне ортақ шешімдер жиынтығы ретінде қарастырды.

Тайебтің топшылауынша (2003), ұлттық мәдениетті қалыптастыратын бірқатар факторлар бар, олардың қатарына елдің физикалық ортасы мен тарихы және дін, білім, бұқаралық ақпарат құралдары сияқты институттардың ықпалы кіреді. Алайда ұлттық мемлекет пен мәдениет әрдайым синоним бола бермейді. Мәдениет мемлекеттік шекара шегінен шығып кетуі мүмкін, тіпті бір елде, әртүрлі аймақта немесе әлеуметтік және діни топтарда әртүрлі мәдениет қалыптасуы ықтимал. Сондықтан мұнда субмәдениеттер болатынын және белгілі бір ұлттық мәдениетте конфликт, келіспеушілік және әркелкілік бар екенін мойындау керек. Хофстеде (2001) осындай әркелкіліктен бөлек, ұлттарды құқық, білім беру, еңбек және жұмыспен қамту жүйелерін біріктіретін біртұтас саяси құрылымдарға, әлеуметтік жүйелерге жатқызады және кейбір ұлттар географиялық және экологиялық жағдайы ұқсас болып, ортақ тілде сөйлеуі үшін тым аз дейді. Бұл факторлар адамдардың ортасымен және бір-бірімен өзара әрекеттесу тәсілдеріне әсер етеді, осылайша «бізді басқалардан, әсіресе басқа елдерден ерекше етіп тұратын өміріміздің талшықтары – біздің ұлттық мәдениетіміз» (Tayeb, 2003: 13).

Мәдениетті тұжырымдау



**ХОФСТЕДЕНІҢ
МӘДЕНИЕТТІ
ЗЕРТТЕУІ**

Ұлттық мәдениеттің ұйымдарға ықпалын бағалауды тұжырымдау мен өлшемдерін анықтаудың ең танымал әдісін Хофстеде (2001) ұсынған. Ол 40 елде IBM саласында жұмыс істейтін 117 мың қызметкерді зерттеу барысында жинақталған деректерді пайдаланып, жеке тұлғалар мен олардың әріптестері, қарамағындағылар, менеджерлері арасындағы, тұтас ұйым ішіндегі қарым-қатынастарды қалыптастыратын және ұлттық мәдениетті бағалау мақсатында анықталған төрт өлшемге (содан кейін бесіншісін де) сәйкес осы жұмысшылардың құндылықтары мен нанымдарын бағамдады (5.1-қосымша). Бір компанияның қызметкерлеріне назар аудара отырып, Хофстеде басты мәдени айнымалы шама – ұлттық факторды оқшаулап алып, ұйымға тән ерекше факторларды

5.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Хофстеденің (2001) мәдениет өлшемдері

Индивидуализм және коллективизм

Бұл өлшем тұлғаның жеке немесе топтық сипаттарына сәйкес анықталатын өзін-өзі тану дәрежесін, сондай-ақ қоғамда жеке (еркін байланыстар) немесе топтық (тығыз байланыстар) мүдде мен жауапкершіліктің қаншалық басым түсетінін анықтайды. Индивидуалистік мәдениеттерде жеке бастама, жеке жауапкершілік және тұлғаның өзі мен жақын туыстарына қамқор болуына ерекше назар аударылады. Ал «коллективистік» мәдениетте адалдық пен тәуелділік көзделеді, оған үлкен отбасы, кеңейтілген әлеуметтік желі және компания кіреді.

Билік қашықтығы

Билік қашықтығы – биліктегі қоғам қабылдаған және рұқсат етілген айырмашылықтар мен әлеуметтік теңсіздікті қабылдау дәрежелері. Билік қашықтығы жоғары қоғамда менеджерлер автократиялық мәнерде бұйыра әрекет етеді және билік «шеннен» басқа шектеулі заңдылықты талап етеді. Алайда менеджерлер мен қарамағындағылар арасында жасырын конфликтілер мен сенімсіздік болуы мүмкін. Билік қашықтығы төмен мәдениеттерде жоғары лауазымды тұлғалар мен бағыныштылар арасында тығыз қарым-қатынас орнайды, шешім қабылдау процесіне қызметкерлер кеңінен тартылады.

Белгісіздіктен қашу

Мұндай өлшем тәуекелге бару мен белгісіздік жағдайларына төзу дәрежесін анықтайды. Белгісіздік деңгейі төмен қоғамда күнделікті тіршілік сол қалпында қабылданып, тәуекелге бару жөн саналады және

тұлғалар ережені ұстануға көп мән бермейді. Белгісіздіктен қашу деңгейі жоғары қоғамда қауіпсіздік сақтауға, тәуекел мен екіұдайлыққа жол бермеуге ерекше назар аударылып, ережелер мен қалыптасқан қарым-қатынас арқылы анықталатын ұзақмерзімді болжау мүмкіндігіне басымдық беріледі.

Маскулиндік және феминдік

Бұл өлшем қоғамда ерлер мен әйелдер бөлінісі күрт өсіп келе жатқанын және әйелдер мен ерлер арасындағы нақты айырмашылық деңгейін білдіреді. Сондай-ақ ерлерге тән амбиция, автономия мен жетістіктерге ұмтылу мен әйелдердің қамқорлық пен тұлғааралық үйлесімге дәстүрлі ұмтылыс арасындағы қатынасты көрсетеді. Маскулиндік қоғамда материалдық құндылықтарға қол жеткізу табысқа жетудің маңызды шарты ретінде қарастырылады, ал феминдік қоғамда карьераның сыртқы жетістіктерінен гөрі жұмысқа қанағаттану басым, сондай-ақ қоршаған ортаға, өмір сүру сапасына және қамқорлыққа ерекше назар аударылады.

Ұзақмерзімді/қысқамерзімді бағдар

Бесінші өлшем мәдениеттік бағдар уақытпен қаншалықты байланысты екенін көрсетеді. Ұзақ мерзімге бағдарланған мәдениеттер болашаққа бағытталған, табандылық пен үнемдеуге және өзгеруге деген жеке бейімделудің жоғары деңгейіне назар аударумен сипатталады. Қысқамерзімді бағдар – жылдам нәтижеге қол жеткізуге, «нәтиженің» маңызына және жеке төзім мен тұрақтылыққа ерекше мән беретін мәдениет көрінісі.

бақылауға тырысты. Сонымен қатар зерттеу нәтижелерін көпшілікке дәлелдеу үшін жеткілікті түрде үлкен іріктеме алды. Тіпті Хофстеденің өзі бір ел респонденттерінің «құндылықтарында» тегіс біртектілік жоқ екенін байқаған күнде де, зерттеу нәтижесінде алынған мәдени өлшемдер типологиясы ұлттық мәдени айырмашылықтарды түсіну мен салыстырудың пайдалы құралы екенін айтады. Дегенмен, Томас (2008) ескерткендей, категориялау көбіне деректерді тым жеңілдетіп, күрделі шындықты стереотиптермен алмастырады.

Хофстеде осы типологияның негізінде оның бастапқы іріктемесіне кірген елдерді ортақ мәдени сипаттамалармен біріккен сегіз мәдени кластерге топтастыруды ұсынды (5.1-кесте). Белгілі бір елдің мәдениет құрылымында география айтарлықтай рөл атқаратыны анық, себебі бірқатар топтастыру аймақтық «блокларды» құрайды (мысалы, скандинавиялық топ). Хофстеде топтары өндірістік даму деңгейін және тарихи колониализм үлгілерін көрсетеді.

Хофстеденің жұмысы үлкен сынға ілікті. Мысалы, бір ұйым қызметкерлерінен алынған үлкен іріктеме бүкіл ұлттың мәдени ерекшеліктерін жалпылауға жеткілікті емес деуге негіз бар. Сонымен қатар іріктемеде Шығыс Еуропа және Африка елдері болмауы ұлттық мәдениеттегі контрастарды кешенді көрсету әрекетін жоққа шығарып отыр. Айта кетсек, Максвини (2002) Хофстеденің жұмысында қолданған әдіснамасын да, оның негізінде жатқан мәдени біртұтастық туралы болжамды да қатты сынға алды. Сол сияқты, Спектор және басқалары (2001), Фернандес және өзге ғалымдар (1997) Хофстеденің мәдени айырмашылық өлшемдері негіздемесіне күмән келтірді. Ал кейбір зерттеулер Хофстеденің өлшемдері мен мәдени кластерлері әлі де орынды екенін көрсетеді (Ronen and Shenkar, 1985; Smith et al., 1998; Merritt, 2000).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада автор Хофстеденің ұлттық мәдениетке қатысты зерттеуін сынға алып, «жалпыұлттық мәдениет құпияларын ашқаны» туралы мәлімдемесінің негізі саналатын кейбір маңызды болжамдарына күмән келтіреді.

McSweeney, B. (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*, 55 (1): 89–118.

Мәдени өзгерістердің қосымша типологияларын Тромпенар (1994) және Тромпенар мен Хэмпден-Тернер (1998) әзірледі, бірақ соңғы ұлттық мәдени айырмашылықтарды жіктеу әрекеті Жаһандық көшбасшылық және ұйымдық мінез-құлық (GLOBE) жобасы арқылы жүзеге асады, онда 62 түрлі қауымдастық арасында 951 ұйымның шамамен 17 мың орта менеджері туралы деректер жиналды (House et al., 2004). Бұл жобада менеджмент практикасы мен құндылықтарға негізделген мәдени ерекшеліктердің тоғыз аспектісі әзірленді. Тұтастай қарастырсақ, бұл типология Хофстеденің алдыңғы зерттеуін нығайтып, дамытты (5.2-қосымша). Сонымен бірге жобада көшбасшылықтың кейбір формалары әмбебап және мәдениетаралық қолдауға ие болғанымен, мәртебе мен индивидуализмді бағалайтын көшбасшылық стильдер барлық мәдениетке сай келе бермеуі мүмкін деп топшыланды.

5.1-КЕСТЕ. Мәдени сипаттардағы ұлттық айырмашылықтар

| | Ағылшын елдері | Герман елдері | Скандинавия елдері | Дамыған Азия елдері | Нашар дамыған Азия елдері | Таяу Шығыс елдері | Дамыған Латын Америка елдері | Нашар дамыған Латын Америка елдері |
|----------------------------|--|--|--|---------------------|--|--------------------------|--|--|
| <i>Білік қашықтығы</i> | Төмен | Төмен | Төмен | Орташа | Жоғары | Жоғары | Жоғары | Жоғары |
| <i>Белгісіздіктен қашу</i> | Төмен-орташа | Жоғары | Төмен-орташа | Жоғары | Төмен | Жоғары | Жоғары | Жоғары |
| <i>Индивидуализм</i> | Жоғары | Орташа | Орташа | Орташа | Төмен | Төмен | Жоғары | Төмен |
| <i>Маскуліндік</i> | Жоғары | Жоғары | Төмен | Орташа | Орташа | Орташа | Орташа | Әртүрлі |
| <i>Мысалдары</i> | Австралия Канада Ирландия Жаңа Зеландия Ұлыбритания АҚШ | Австрия Германия Италия Израиль Оңтүстік Африка Швейцария | Дания Финляндия Нидерланды Норвегия Швеция | Жапония | Үндістан Пәкістан Сингапур Тайвань Таиланд | Грекия Иран Түркия | Аргентина Бразилия Бельгия Франция Испания | Чили Колумбия Мексика Перу Португалия Венесуэла |

Дереккөз: Hofstede, 2001.

5.2-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

GLOBE ұсынған ұлттық мәдениеттің тоғыз аспектісі

- *Институттық коллективизм* – ұйымдық және қоғамдық институттық практикаларды ынталандыру және ұжымдық ресурс бөлу мен ұжымдық іс-әрекеттерді марапаттау дәрежесі.
- *Топ ішіндегі коллективизм* – тұлғалардың өз ұйымында немесе отбасында мақтаныш, адалдық және ынтымақтастықты білдіру деңгейі.
- *Билік қашықтығы* – ұжым мүшелерінің билік тең бөлінеді деп күту деңгейі.
- *Белгісіздіктен қашу* – тосын оқиғалардың ықтималдығын азайту үшін қоғам, ұйым немесе топтың әлеуметтік нормалар, ережелер және рәсімдерге сүйену деңгейі.

- *Гендерлік эгалитаризм* – ұжымда гендерлік теңсіздікті азайту дәрежесі.
- *Табандылық* – адамдардың өзгелермен қарым-қатынасында табандылық, қарсы тұру және агрессия көрсету деңгейі.
- *Адамға бағдар* – ұжымның адамдарды әділ, альтруист, жомарт, қамқор, мейірімді болуға ынталандыру және марапаттау деңгейі.
- *Болашаққа бағдар* – адамдардың тұтынуды кейінге қалдыру, жоспарлау және инвестиция жасау сияқты болашаққа бағдарланған әрекетке қатысу деңгейі.
- *Өнімділікке бағдар* – ұжымның өнімділікті арттыру мен жетілдіру үшін топ мүшелерін ынталандыру және марапаттау деңгейі.

Дереккөз: House et al., 2004

Ұлттық мәдениеттің HR-менеджментке ықпалы

Ұлттық мәдениет, ішінара болсын, менеджерлер, қызметкерлер мен клиенттердің құндылықтарын, көзқарасын және мінез-құлқын қалыптастырады. Атап айтқанда, ұйымдағы сеньор-менеджменттің мәдени қалыптасу тегі менеджмент практикасына бағыт беріп, ұйым мәдениетіне тікелей ықпал етуі мүмкін. Сондай-ақ ұлттық мәдениет құқықтық еңбек қатынасының сипатын және HR-менеджмент осы қатынасты басқаруда қалай әрекет ететінін анықтайды. Мысалы, Кидгер мен Аллен (2006) ағылшын-саксон мәдениетін (АҚШ және Ұлыбритания сияқты) және Жапония сияқты кейбір Азия елдерінде кездесетін мәдениетті өзара салыстырады. «Табиғатты бақылауға болады және ол бақылануға тиіс» деген көзқарасты қабылдайтын ағылшын-саксон мәдениетінде менеджерлер қызметкерлерді өз қалауы бойынша басқару құқығына айрықша назар аударады, сонымен бірге қызметкерлер топтары да ұйымды бақылауға тырысады. Осының салдарынан құқықтық еңбек қатынасы қайшылықты әрі сенімділігі аз қатынас ретінде қабылданады, нәтижесінде HRM практикасы да қатаң қадағалау мен жұмыс орнында тәртіп орнатуға ерекше көңіл бөледі. Бұл «табиғаттан үйлесім» іздейтін және бейімделуді құптайтын «Шығыс» ұстанымына қайшы. Бұл жеке және құқықтық еңбек қатынасынан, атап айтқанда, өзара міндеттеменің маңызынан және құрметке ие болудан көрініс табады. Мәселен, жапон фирмасы Dentsu (Jacques, 2005) жүргізген сауалнама нәтижелері осы қайшылықты дәлелдеп отыр. Америкалықтардың 68%-ы және британдардың 60%-ы өздерін «әр адамның ерік-жігері мен қабілетіне сай еркін бәсекелесе алатын қоғамда» өмір сүреміз деп санайды, ал мұндай пікірдегі жапондар үлесі тек 22%.

Бұл ұқсас мәдениеттерде кездесетін индивидуализмнің жоғары және төмен деңгейін көрсетеді. Зерттеуде анықталғандай, «жағдайға байланысты ережені бұзу әбестік емес» деген ұсыныспен америкалықтардың – 37%-ы, британдардың – 39%-ы мен жапондардың 15%-ы келіседі, бұл ағылшын-саксон мәдениетіндегі қауіптен қашудың төмен деңгейін аңғартады.

Осылайша, ұлттық мәдениет HR-менеджменттің көп аспектісіне, мысалы, шешімді орталықтан шешу дәрежесі, иерархияның маңызы мен менеджмент, қарамағындағылар және қатарластар арасындағы қарым-қатынасқа ықпал етеді. Мысалы, Бойсот пен Цзинг (1992) **бюрократияны** қатаң ұстанатын қытай менеджерлер сеньор-менеджерлермен араласуға көбірек уақыт жұмсайтынын, бірақ америкалық менеджерлерге қарағанда қатарластарымен аз араласатынын анықтады. Дегенмен, Хофстеденің пікірінше, бұл қайшылықтар географиялық тұрғыдан алыс мәдениеттермен ғана шектелмейді. Стюарт және басқаларының (1994) зерттеуі көрсеткендей, неміс менеджерлер жекетұлғалық бақылаудан гөрі аз деңгейлі ұйымдық құрылымдар мен техникаға ерекше назар аудару нәтижесінде жұмысшылармен өзара

5.3-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Халықаралық контекстегі этика

Мәдени және институттық айырмашылықты тану – HR-менеджменттегі этика үшін ерекше мәселе, себебі «іскерлік этиканың өзіндік институттық, құқықтық, әлеуметтік және мәдени контекске байланысты анықталатын, талқыланатын және бағаланатын тұрақты, фундаментал ұлттық айырмашылықтары бар» (Schneider and Barsoux, 2008: 305). Мысалы, Томастың (2008) пікірінше, белгілі бір мәдениетте әйелдерді жұмыспен қамтудағы дискриминация айыпталса, басқа мәдениетте, керісінше, гендерлік рөлдердің қалыпты көрінісі саналады. Атап айтқанда, мәдениеттер әртүрлі этикалық шешім қабылдаудың жеке адамға, моральдық пікірге немесе менеджмент қағидаттары не мінез-құлық нормаларына сәйкес келуі мүмкін деңгейімен ерекшеленеді. АҚШ сияқты бұрынғы ұстанымды қабылдайтын мәдениеттер мінез-құлық қалыптастырудың нақты ережелеріне назар аударады, алайда келісілген тәсілдерді көрсететін мәдениеттер бейресми әлеуметтік бақылауға көбірек көңіл бөледі.

Бұл екі тәсіл этикалық шешім қабылдауда менеджерлерге басшылық бере алатын екі моральдық философияны

көрсетеді. Этикалық шешім қабылдаудың *ілеспе* немесе *нәтиже модельдері* утилитаризмнің моральдық доктринасына сүйенетін этикаға сай шешімдердің нәтижесі немесе салдарын анықтауға назар аударады (қабылдайтын шешімдеріміздің басым көбі үлкен игілікке кенелтуі керек). *Деонтологиялық* (немесе *ережеге сүйенетін*) *модельдерде* адамдардың белгілі бір негізгі құқығы бар және сол құқығын қорғау міндетін этикаға сай шешім қабылдаудың негізі деп біледі және оның салдарына соншалық алаңдамайды. Осы қағидалардың біріне берілетін жеке басымдық ұлттық мәдениетке байланысты.

Дегенмен менеджер белгілі бір шешім қабылдау процесінде осы философиялардың бірін ұстануы мүмкін болса да, әртүрлі мәдениет жағдайларында бұл түрлі «этикалық» мінез-құлыққа жетелеуі мүмкін. *Мәдени релятивизмге* сәйкес моральдық-этикалық стандарттар белгілі бір мәдениетке тән: бір мәдениетте этикаға жат дүние тіпті бірдей моральдық қағиданы ұстанатын басқа мәдениетте әдепті қылық болуы мүмкін. Кем дегенде, мәдени релятивизм тұжырымдамасы «халықаралық шешім қабылдау аренасын барлығы ұстанатын моральдан азат аймақ деп жариялайды» (Thomas, 2008: 111).

ынтамақтастыққа көп көңіл бөлмей, тікелей басқаруға да азырақ мән берді, британ әріптестерімен салыстырғанда тапсырманы техникалық жағынан жақсы орындауды артығырақ бағалады. Оқулықтың екінші бөлімінде HR-менеджменттің нақты функциялары және ұлттық айырмашылықтар HR саясаты мен практикасына әсер ететін тәсілдер егжей-тегжейлі талқыланады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұлттық мәдениет менеджмент практикасында шектеу ретінде әрекет етеді деген пікірге күмән келтіріледі. Автордың пікірінше, ол эмпирикалық дәлелдерге қайшы немесе одан әрі зерделеу және тексеруді қажет етеді.

Gerhart, B. (2008) Cross-cultural management research: Assumptions, evidence and suggested directions, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (3): 259–74.

ҰЛТТЫҚ ИНСТИТУТТАР

Ұлттық контекстің мәдени аспектілері ұлттық мемлекеттердің ұлттық бизнес-жүйесін құрайтын институттарға байланысты ерекшеленеді. Жалпы алғанда, белгілі бір елде қабылданған экономикалық өсу стратегиясы нақты өндіріс режиміне сүйенеді, ал ол өз алдына ұлттық өндірістік қатынастардың нақты формасына, жұмыспен қамту режимдері, әл-ауқат және қаржы жүйелерінің қолдауына сүйенеді. Мысалы, мемлекет экономикалық өсуге төмен жалақы төленетін жаппай өндіріске немесе қымбат жоғары сапалы өндіріс стратегиясына қолдау көрсету арқылы жетуі мүмкін, олардың екеуі де нақты институттық инфрақұрылым қолдауын қажет етеді. Соңғысына жұмыспен қамту кепілдігі мен жалақының салыстырмалы жоғары деңгейіне назар аударатын реттеу кіруі мүмкін. Жалақының жоғары деңгейі салықтың жоғары деңгейі арқылы қаржыландырылып, ұзақмерзімді дағдылар және технологиялық инвестицияларды мемлекеттік ынталандыру арқылы жұмыс берушілер мен кәсіподақтар арасындағы орталықтандырылған әрі үйлестірілген саудаласу негізінде қалыптасады. Осылайша, мемлекеттің рөлі, ұлттық қаржы және құқық, білім беру мен оқыту және еңбек қатынастары жүйелері бірігіп, елдің ерекше әлеуметтік ұйымдасуын қалыптастырады және менеджмент практикасында басшылыққа алынатын «әрекет қисынын» ұсынады (Edwards and Rees, 2006). Бұл қисын аймақтық интеграция үлгілері арқылы да қалыптасады. Мысалы, Еуропалық одақта жұмыс істейтін компаниялар ұлттық және халықаралық контексті ескеруі керек, себебі ЕО егемен ұлттың үстінен және одан тыс басқару практикасына әсері артып келеді. Келесі бөлімде HR-менеджментті қалыптастыратын институттық құрылымның кейбір негізгі элементтерін қарастырылады.

Саяси-экономикалық жүйе

Елдегі белең алған саяси-экономикалық жүйе барлық мемлекеттік және қоғамдық іс-әрекеттер жүретін идеологиялық негізді қамтамасыз етеді. Бұл ұлттың дамуына және белгілі бір идеологиялық ұстанымды қолдануға тырысатын нақты институттарға тікелей әсер етеді. Мысалы, қазіргі капитализм «түрі» ұлттық саяси, құқықтық және әлеуметтік қамсыздандырудың бірқатар процестерін қалыптастырады

(5.4-қосымша). Нарықтардың еркін әрекетіне мемлекеттің араласуы жөніндегі идеологиялық айырмашылық не ұлттық активтердің мемлекет меншігі, не реттеу арқылы болсын, көбіне партиялық саяси жүйемен сипатталады, оның негізінде саяси «оң» тарап (**еркін нарық**) пен «сол» тараптың (**әлеуметтік нарық**) тарихи қалыптасқан қайшылығы жатыр. Уақыт өте тараптар арасындағы айырмашылық айқын емесіне немесе қайта жаңартылуына қарамастан (мысалы, 1990 жылдары «Жаңа еңбек» партиясы пайда болғаны сияқты, ол Ұлыбританияның Еңбек партиясының анағұрлым орталықшыл нұсқасы), саяси партиялар ұлттың фундаментал құндылықтарына сәйкес басқаруы үшін ұлттық мәдениетпен шектеледі. Мысалы, АҚШ-та демократиялық, республикалық партияда еңбек нарығы жұмысына мемлекеттің белсене араласуын құптай бермейді, себебі ол АҚШ мәдениеті бастау алатын жеке еркіндік пен кемелдік құндылықтарына түбегейлі қайшы. Ұлттық мемлекеттің үстем саяси идеологиясы мен оның қалыптастыратын институттық контексті HRM практикасына айтарлықтай әсер етеді, ең алдымен, үкіметтің басқару практикасына заңнама және оның ықпалындағы құқықтық еңбек қатынасының түріне тікелей араласу дәрежесіне байланысты. Мысалы, менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы ынтымақтастық әдетте әлеуметтік нарықтық экономикаларда күштірек болады.

5.4-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Капитализмнің төрт моделі

Диккен (2007) капитализмнің төрт моделін анықтады және олардың арасындағы фундаментал айырмашылық мемлекеттің экономиканы реттеудегі «дұрыс» рөлі туралы әртүрлі тұжырымдамаларға байланысты деп ұсынды.

- *Неолиберал нарықтық капитализмде* (АҚШ үлгісі) ашық нарықта еркін кәсіпкерлікке қолдау көрсетіледі, мұнда үстем философия – үлескерлер үшін құндылық қалыптастыру және капитал иелерінің пайдасын барынша арттыру. Мемлекет кәсіпкерлік қызметке шектеулі немесе барынша аз араласады, жұмысшылармен көп қатыспайды, мұнда кәсіподақтардың танылуына шектеулі құқықтар беріліп, мемлекет экономиканы стратегиялық жоспарлау үшін елеулі әрекет жасамайды.
- *Қоғамдық нарықтық капитализмде* (Германия сияқты) басты назар тек акционерлерге ғана емес, мүдделі тараптардың ауқымды түсінігімен анықталған экономика субъектілері арасындағы ынтымақтастық немесе қоғамдық серіктестікке бөлінеді. Бұл әлеуметтік қамсыздандыруға көп көңіл бөлуден, мысалы, жұмыспен қамту өкілеттігі, кәсіпкерлік қызметті мемлекеттің тікелей араласуы және кәсіподақтың беделі мен қатысуы арқылы реттеуді күшейту негізінде туындайды.
- *Дамушы капитализмде* (Жапония немесе Оңтүстік Корея сияқты Оңтүстік-Шығыс Азияның кейбір елдері) мемлекет, ауқымды қоғамдық меншікке қатысты болмаса да, нақты анықталған өндірістік стратегия аясында әлеуметтік және экономикалық мақсаттарды анықтауда басты рөл атқарады.
- Қытайдың *коммунистік-капиталистік жүйесінде* жоғары орталықтандырылған саяси жүйе және экономикалық қызметтің ауқымды мемлекет меншігі барынша ашық капиталистік жүйемен ұштасады.

Үкімет

Үстем саяси идеология мен партияның саяси бөлімшелері қалыптастырған үкімет саясаты HR-менеджменттің саяси, құқықтық және әлеуметтік контекстін құруға ықпал етеді. Мемлекет бірнеше айрықша рөл атқарады (соның ішінде экономикалық менеджер, заң шығарушы және жұмыс беруші) және мемлекеттің осы рөлдің әрқайсысын орындауға ұмтылуы HRM практикасына тікелей немесе жанама әсер етеді. Үкіметтің тікелей ықпалы еңбек заңнамасынан көрініс тапса, менеджерлердің басқа жолмен (мысалы, ең төменгі жұмыспен қамту стандарттарын енгізу) нақты әрекет ету қабілетін шектейді. Үкіметтің жанама ықпалы сауда, шетелдік инвестиция мен өндіріс саласының реттеушісі ретіндегі ұстанымына байланысты болуы мүмкін. Мысалы, ішкі және сыртқы тікелей шетелдік инвестицияларға мемлекеттік қолдау көрсету отандық компаниялардың шетелдік менеджмент практикасына ықпалын, ақыр соңында, мемлекет еңбек нарығын қалай реттейтінін анықтайды. (Мысалы, шетелдегі мультиұлттық корпорациялардан инвестиция тарту мақсатында үкіметтер ынталандыру құралы ретінде еңбек нарығын реттеуді азайтуы мүмкін.) Үкімет позициясы жұмыс беруші ретінде ықпалды, әсіресе ұлттық активтердің мемлекеттік меншігіне қатысты және мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту әдістерін жеке сектордағы компанияларға үлгі болу үшін қолдану дәрежесі бойынша ықпалы бар.

Басқару практикасына әсер ететін басқа да мәселелер бар. Олар: үкіметтің кәсіподақтарға қатынасы, жұмыспен қамту саласынан тыс **әлеуметтік саясатқа** араласу деңгейі, мысалы, білім беру мен оқыту және әлеуметтік қамсыздандыруға құйылатын инвестиция деңгейі және бағыты. Үкімет пен одан да кең саяси жүйенің тұрақтылығы менеджмент әрекет ететін контексті қалыптастырады.

Экономикалық контекст



**ЖАҒАНДЫҚ
ЭКОНОМИКА-
ДА БАСҚАРУ**

Экономикалық контекст HR-менеджмент және жұмыспен қамту практикасына бірнеше жолмен ықпал етеді. Негізінен, елдің экономикалық даму кезеңі менеджмент әрекет ететін қоғам, нарық және еңбек нарығындағы жағдайды қалыптастырады. Мысалы, экономикасы дамыған елдер қалада халық көп шоғырлануымен және қоғамда білімнің салыстырмалы жоғары деңгейімен ерекшеленеді, олар қарқынды білім экономикасының қозғаушы күші немесе қосалқы өнімі ретінде жұмыс істей алады. Экономикасы нашар дамыған елдер білім берудің төмен деңгейімен, әл-ауқатқа назар аз бөлініп, ауыл шаруашылығына немесе өндіріске сүйенетін экономикамен сипатталады. Менеджмент практикасының мүмкіндіктері мен шектеулері үстем экономика талаптарына да байланысты. Мысалы, жұмыссыздық деңгейі жоғары немесе өсіп отырған экономикалық құлдырау кезеңінде еңбек күші ұсынысының артуы жұмыс талаптары бойынша келіссөзде менеджменттің позициясы мықтырақ екенін білдіреді және еңбек ресурстарының жетіспеуі себебінен еңбек күшінің үстем билігімен салыстырғанда басқарудың авторитарлық әдісін қолдана алады. Соның салдарынан жұмыссыздықтың шынайы бейнесі не қауіп жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынасқа негіз болады. Бұған қоса инфляция, пайыздық мөлшерлеме, жұмыссыздық, бизнес циклдері және экономикалық болжам сияқты экономикалық факторлар HRM саясаты мен практикасын қалыптастырады.

Заң және HR-менеджмент

Қысқаша айтқанда, ұлттық және халықаралық еңбек құқығы еңбек қатынасының негізгі мазмұнын анықтайтын компанияның еркіндік дәрежесін шектейді. Кең мағынада ол қызметкер қатынастарындағы мемлекеттің рөлін және компаниялар мен үкімет арасындағы қарым-қатынасты анықтайды. Ұлттық құқықтық жүйе іс-әрекеттерге тікелей тыйым салу немесе қызметкерлермен қарым-қатынастың минимал стандарттарын енгізу арқылы HRM қызметіне айқын ықпал етуі мүмкін. Еңбек құқығы жеке және ұжымдық болып бөлінеді. Жұмыспен қамтудың жеке заңнамасы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік, ана немесе әке болуға байланысты демалыс құқығы, ең төмен жалақы, еңбектің материалдық-техникалық жағдайы, зейнетақы, штатты қысқарту мен жұмыстан шығару сияқты салаларды қамтиды. Ұжымдық заңнама кәсіподаққа мүшелік заңдылығы және ұжымдық саудаласу мақсатында кәсіподақтарға берілетін өкілдік құқығы сынды өндірістік қатынастарды реттейді. Бұл салада заңнама жұмыс берушілер мен қызметкерлер арасындағы бәсекені немесе ынтымақтастықты күшейте отырып, еңбек қатынастарын қалыптастыра алады. Мысалы, Германияда қызметкерлер құқығын **бірлесе анықтаудың** бұрыннан келе жатқан дәстүрі және жұмыс күшін басқаруда серіктестік қарым-қатынасты ұстанатын кәсіподақтардың берік құқықтық позициясы бар. Ал Ұлыбританияда кәсіподақтар өз мүшелері атынан саудаласуға мүмкіндік беретін «құқыққа» тек 1998 жылы ғана қол жеткізді.

Бұған қоса ұлттық құқықтық жүйелер жұмыспен қамту менеджментіне жанама әсер етуі де мүмкін, ол нарықты және бәсекені реттеудің «тарт қолыңды» ұстанымын немесе сауда, **корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік** және қоршаған ортаны қорғау сияқты мәселелерге қатысты егжей-тегжейлі ережелер мен заңдарды қарастырады. Ұлттық прецеденттік заң қызметкерлерді басқару практикасына прецедент болуы арқылы ықпал етеді. Заңнаманың қызметкерді не жұмыс берушіні қолдау дәрежесі басым саяси идеологияны, экономикалық жағдайды, қоғамдағы теңсіздік және кедейлік деңгейін, кәсіподақтар/жұмыс берушілер қауымдастығының күшін және үкімет тарапынан олардың лобби әрекетінің тиімділігін көрсетеді. Еуропалық одақта жұмыс істейтін компаниялардың менеджмент практикасын әлеуметтік және экономикалық саясатқа қатысты жалпыеуропалық заңнама қалыптастырады. Халықаралық деңгейде Халықаралық еңбек ұйымы сияқты ұйымдардың қысымы ұлттық еңбек заңнамасының бағыты мен мазмұнына ықпал етеді, қызметкерлермен қатынастың ең кіші стандарттарын және оларға кең ауқымды құқық беруді ұсынады. Төменде Халықаралық еңбек ұйымы мен Еуропалық одақты толығырақ қарастырамыз.

Қаржы жүйелері

Белгілі бір елдегі қаржы жүйесі, атап айтқанда, капиталға сұраныс және капитал ұсынысы арасындағы байланыс, компаниялардың нарыққа көзқарасын анықтайды және қызметкерлер қалай басқарылатынын қалыптастырады. Мысалы, әдетте шағын және ірі инвесторларға тиесілі ірі компаниялары бар АҚШ сияқты **акционерлік экономикада** сеньор-менеджмент үшін инвестициядан қысқамерзімді қайтарым қамтамасыз ету мәселесін ерекше назарға алады. Бұл ұйым өнімділігі немесе «саулығының» басқа көрсеткіштеріне емес, керісінше, ең аз көрсеткіштеріне назар аудартады. Германия сияқты **мүдделі тарап экономикасында** қомақты

инвестиция жекеменшік акционерлерден гөрі, компаниялар мен банктер арасында «төзімді капитал» формасындағы ұзақмерзімді қарым-қатынастар арқылы қамтамасыз етіледі. Мұнда басты назар компаниядағы мүдделі топтардың кең ауқымын қамтуға, ұзақмерзімді перспективасына және нарықтағы үлестің біртіндеп өсуі мен тұрақты дамуға аударылады. Жапонияда бұл ұзақмерзімді фокус *Кэйрэцу* деп аталатын ірі корпоративтік желілерге кіретін ұйымдар арасындағы тығыз ынтымақтастық қарым-қатынас пен мемлекеттің өндірістік дамуды бағыттауға қатысуы арқасында мүмкін болды. Мұндай экономикаларда қызметкерлер пайда табу құралы ретінде қолданылатын ұйымдық ресурс деп емес, басқа институттық және мәдени факторлармен бірігіп, әл-ауқаты ерекше назарға алынған ұйымдық мүдделі тараптар деп қарастырылады. Түбінде, бұл HRM практикасы мен корпоративтік шешім қабылдау процесінде қызметкерлердің мүддесін есепке алу дәрежесін анықтайды.

Кәсіподақтар

Кәсіподақтың мәртебесі, формасы және пайда болу жолы олардың билігі мен менеджменттен *тәуелсіздігін* және мүшелерінің мүддесін қорғау қабілетін қалыптастырады. Әр елдегі кәсіподақтар өзіндік сипаттарымен ерекшеленеді. Мысалы, сауда-саттық немесе қолөнер гильдиялары Ұлыбритания жұмысшылары кәсіподақтарының тарихи бастауы болды, яғни кәсіподақтар кәсіп немесе сала негізінде жұмыс берушілерден тәуелсіз қалыптасты. Керісінше, Жапония кәсіподақтары дәстүрлі түрде кәсіпорындарға тәуелді болды (осыған ұқсас органдар Ұлыбританияда қызметкерлер қауымдастығы деп аталады). Кәсіподақтар мен менеджмент арасындағы қарым-қатынас та әр елде әртүрлі. Ұлыбританияда тарихи қалыптасқан қоғамның таптық құрылымына байланысты бұл қатынастар дәстүрлі бәсекелігімен сипатталады. Ал Германияда мұндай қарым-қатынас ынтымықтастық пен пәтуаға барынша ұмтылады және ұжымдық саудаласуда кәсіподақтар тең дәрежелі серіктес ретінде қарастырылады. Дегенмен қарым-қатынастың басым «түріне» қарамастан, тараптар арасындағы өзара антагонизм жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы түпкілікті мүдделер қайшылығынан туындайтынын атап өткен жөн. Кәсіподақтардың рөлі мен қызметі олардың заңмен бекітілген құқықтары және міндеттерімен тығыз байланысты, мысалы: өндірістік ереуілдің белгілі бір түрлерін қолдану құқығы, жұмыс берушілермен саудаласу құқығы, жеке тұлғалардың ортақ мүддесін ұжымдық түрде білдіру, насихаттау, жүзеге асыру және қорғау құқығы («Қауымдастық бостандығы»). Кәсіподақтарды 10-тарауда толығырақ қарастырамыз.

Жұмыс берушілер қауымдастығы

Әр елдің жұмыс берушілер қауымдастығының күші мен ықпалында да айырмашылық бар. Кейбір жағдайларда жұмыс берушілер қауымдастықтары лоббистік топтар рөлін атқарады. Олардың басты мақсаты – бизнестің мүддесін қорғау (мысалы, Британ өнеркәсібі конфедерациясы). Алайда басқа елдерде жұмыс берушілер қауымдастығы жеке кәсіподақ немесе кәсіподақтар конфедерациясымен бірге ұлттық деңгейлі ұжымдық саудаласуға қатысады. Мысалы, неміс автомобиль өнеркәсібінде еңбекақы және басқа да жұмыспен қамту талаптары туралы

келіссөз IG Metall сияқты кәсіподақ пен автомобиль өндірушілері федерациясы арасында өтіп, саладағы жұмыспен қамту практикасының ұжымдық мәмілесі ретінде қолданылады.

Әлеуметтік құрылымдар

Саяси және экономикалық институттарға қоса, әлеуметтік құрылымдар да HRM қызметін қалыптастырады. Тайеб (2005: 53) «әлеуметтік құрылымдардың қатаңдығы және әртүрлі әлеуметтік топтардың өзара байланысы көбіне ұйымдарда көрініс табады» дейді.

Өндірістік қоғамдардың әлеуметтік құрылымдары көп жағдайда таптық жіктеуге негізделген, кейде оған каста немесе нәсілдік сегрегация сияқты басқа да әлеуметтік стратификациялар қосылады. Таптық құрылымдардың тұрақтылық дәрежесі әр елде өзгеше және ол – әлеуметтік тарих пен үкіметтің осы жіктеуді азайту әрекеттерінің нәтижесі. Мысалы, Тайебтің (2005) пікірінше, Скандинавия елдерінде таптық айырмашылықтар тең мүмкіндік ұсынатын әлеуметтік қамсыздандыру саясаты арқылы барынша азайтылса, Ұлыбританияда әлі де жоғары деңгейде сақталып отыр, мұны мәселе көтеру мүмкіндігінің шектеулі әрекетімен ішінара түсіндіруге болады.

Ұйымда көрініс табуы мүмкін әлеуметтік құрылымдардың басқа да қырлары – қартаң адамдарға және қартаюға қатысты көзқарас. Мысалы, Жапонияда, еңбегі сіңген және егде жастағы қызметкерлер құрметке ие, ал Батыс қоғамында жас буын өкілдері мақталып, қартаю қабілет пен өнімділіктің төмендеуімен байланыстырылады. Жалпы алғанда, ұйымдардан қоғамда басымдығы бар әлеуметтік құрылымдардың бейнесін көруге болады. Онда заңмен бекітілген белгілі бір топтарға қатысты дискриминация сақталуы әбден мүмкін, мысалы, әйелдер, гомосексуалдар, аз дін өкілдері, этностық аз топтар және қарттарға қатысты. Бұл көзқарастар мәдени тұрғыдан норма ретінде танылып, осындай дискриминацияға тыйым салатын заңнама бар-жоғын көрсетеді.

Жұмыспен қамту және менеджмент практикасы модельдерін қалыптастыру жолында институттар мен контекстің өзара әрекеттесуі мысалы қарастырылатын 5.5-қосымшада Үндістандағы жұмыспен қамту және HR-менеджмент контексті қысқаша сипатталған. Серіктес веб-сайтта Ұлыбритания, Швеция, Германия, Жапония және Қытай сияқты, басқа да ұлттық үлгілер қарастырылған.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ИНСТИТУТТАР

HRM практикасына Ұлттық институттармен қатар, ұйымдардың жұмыс істеу жағдайына халықаралық ұйымдардың да тікелей және жанама ықпалы бар.

Халықаралық еңбек ұйымы

Халықаралық еңбек ұйымы (ХЕҰ) оған мүше 170 елдің бәрінде конвенция қабылдау және жұмысшы құқығын жақсарту бойынша ұсыныс жасау арқылы еңбек жағдайларын жақсартуға және еңбекті қанау практикасын жоюға ұмтылады. ХЕҰ конвенциялары ұлттық заңнамаларда көрініс табуға тиіс құқықтық қағидаларды анықтайды, бірақ оларды әр



ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
ЕҢБЕК ҰЙЫМЫ

5.5-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Үндістандағы мәдениет, институттар және HR-менеджмент

Үндістан – соңғы жылдары әлемде ең қарқынды дамып келе жатқан экономикалардың бірі, ол, ең алдымен, қызмет көрсету секторын кеңейту мен шетелдік тікелей инвестиция арқасында дамыды, бірақ автомобиль және фармацевтика сияқты негізгі стратегиялық салаларда халықаралық бәсекені нығайту да осыған себепші болды (Sharma, 2006). Үндістан – көптеген тіл, дін және дәстүрлермен сипатталатын күрделі мультимәдениетті қоғам, бірақ тұтас халықты бөлетін өзіндік сипаттары бар (Тауеб, 1987). Бүкіл қоғамға не ұйымға қатысты болсын, Үнді мәдениетін жеке тұлғалар өзі шыққан қауымдастықпен, отбасы, достары және діни топтармен тығыз байланысатын «кландық» ұғымдағы коллективистік мәдениет деп сипаттауға болады. Қоғамда әлеуметтік класс емес, әлеуметтік стратификация қатаң, бірақ қалыптасқан каста жүйесіне сәйкес адамның қоғамдағы орны анықталған, ол оның кәсіби статусы мен білігіне қарамастан, әлеуметтік қозғалысына кедергі келтіреді. Брауэйс пен Прайс (2008) үлкен отбасына деген адалдық ұйымдарға деген адалдықтан басым деп санайды, нәтижесінде ұйым мүддесі мен мақсаттарына бейілдіктің төмен деңгейі қалыптасады, дегенмен тұлғаның кәсіби топтарына байланысты үлкен адалдық дамуы мүмкін. Хофстеденің мәдени айырмашылық өлшемдеріне сүйенсек, үнді мәдениеті салыстырмалы түрде белгісіздіктен қашудың төмен деңгейімен сипатталады. Атап айтқанда, тәуекелге бару әрекеті сәтсіздікті «тағдыр» деп қабылдау тұрғысынан қарастырылады, ол жеке білігінің жетіспеуі нәтижесінен емес, индуизмге тән фатализмді терең сезінуден туындаған (Browaeys and Price, 2008).

Ұлттық және зауытқа негізделген (қолөнер немесе кәсіби емес) кәсіподақтар менеджментке қарсы тұратын күшті сын-қатер туғызып, нәтижесінде өндірістік қатынастарды шиеленістірді. Еңбек

заңнамасы дәстүрлі түрде жұмысшылардың мүддесін қолдап, жұмыс орындары мен жұмысшылардың әл-ауқатын қорғауға бағытталған, алайда Үндістанның ашық экономикаға бет бұруы нәтижесінде бір-қатар салалар қайта реттелді, бірақ олар индустрия және сауда саясаты реформаларынан артта қалып отырды (Saha, 2006). Үндістанда қабылданған шектеуші және күрделі еңбек заңдарының ықпалы жұмыспен қамтудың икемсіздігін туғызып, ресми экономикадағы жұмыс орындарының өсуіне шектеу қойды (Sharma, 2006). Нәтижесінде бейресми экономикада жұмыс кепілдігі жоқ еңбек жағдайы нашар жұмыс орындарының артуына алып келеді (Saha, 2006).

Мұндай әлеуметтік және мәдени ерекшеліктер ұйымдарда бірнеше сипатта көрініс тапты. Будхвар мен Хатри (2001) үнді компанияларында ішкі еңбек нарығының жұмысы әлеуметтік және отбасылық қарым-қатынастарға, саяси байланыстарға, кастаға, дінге, экономикалық жағдайға негізделгенін және бұл қатынастардың беріктігі өнімділікті «арттырушы» күш ретінде әрекет ете алатынын алға тартып отыр. Артық жұмыс күшін ұстап тұру қымбатқа түсетініне қарамастан, заңнама жұмыс берушілерге қызметкерлерді жұмыстан шығаруға және уақытша мәжбүрлі демалысқа жіберуге шектеу қойып отыр, оны құқықтық тұрғыдан іске асыру қиындығы ішкі еңбек нарығының нашар дамуына әкеледі. Рекрутмент, оқыту және жұмыстан босату сияқты практикаларға қатысты ережелердің ерекше сипаты бар және жұмыс берушілер үшін айлсын асырудың оңай құралы. Будхвар мен Хатри үнді компанияларында қызметкерді оқытуға жұмсалатын қаражатты азайту үрдісі, негізінен, қаржылай шектеулерге және қажет курстардың болмауымен, сондай-ақ дайындықтан өткен менеджерлерден айырылу қаупі мен сырттан қызметкер тарту қиындықтарына байланысты деп түсіндірді. Сонымен қатар, Стампф және басқаларының (2010) зерттеуінше,

HR-менеджменттегі едәуір әрі қарқынды модернизация бәсекелік артықшылық көзі ретінде қарастырылады, бұған өнімділік менеджменті мен кәсіби дамуды кеңінен пайдалану да кіреді.

Ұйымдар көбіне ақ- және көкжағалылар арасында билік, бақылау стратегиясы, сыйақы және еңбек жағдайы, сондай-ақ олардың білімі мен дағдылар деңгейіне байланысты нақты айырмашылықты көрсетеді. Осылайша, Үндістандағы мекемелерді иерархиялық ұйым деуге болады және онда шешім қабылдау процесі орталықтандырылған, яғни өкілеттік аз не мүлде жоқ, не жұмыс орнындағы автономия дәрежесі төмендігімен сипатталады. Де-

генмен компанияларда да, қоғамда да билік өкілдері кәсіподақтардың күш-жігерін білдіретін сын-қатерді қабылдауға дайын. Сингх (1990) үнді менеджерлері Хофстеде-нің мәдени айырмашылық өлшемдерінің әрқайсысы бойынша төмен бағаланатынын айтады, яғни «әдеттегі» үнді менеджері консультациялық немесе қатысушылық басқару стилін қолдайтынын болжай отырып, белгісіздікке оңай бейімделеді, адалдық пен топқа тиістілікке ерекше ден қояды, ал билікті пайдалануға дұрыс баға бермейді деп тұжырымдады. Менеджерлер авторитарлық басқару тәсілін қолданса да, олардан қызметкерлерге деген қамқорлық пен ілтипат күтіледі.

мүше-мемлекет ратификациялауы талап етіледі. Ұсыныстар – қолданыстағы конвенцияларға қосымша болатын практикаға арналған нұсқаулар, немесе олар конвенция қабылданбаған жағдайда қолданылады. ХЕҰ-ның негізгі мақсаттары мен міндеттері 5.6-қосымшада көрсетілген. Атап айтқанда, ХЕҰ-ның кәсіподақ құру еркіндігі мен ұжымдық саудаласуға қолдау көрсету, мәжбүрлі еңбекке және балалар еңбегін пайдалануға тыйым салу бағытында белсенді әркет етуге ұмтылады.

ХЕҰ еңбек кодексі – мультиұлттық корпорациялар үшін шетелдік тауар жеткізушілермен келісім жасауда маңызды бағдар. Соңғы кездері ХЕҰ қағидаларын бұзған шетелдік тауар жеткізушілердің қызметін пайдалануы салдарынан бірқатар Батыс компанияларының беделі төмендеп қалды. Мысалы, 2008 жылғы маусым айында BBC деректі фильмінде Ұлыбританияның Primark киім ритейлерінің үндістандық жеткізушісі жұмысты үйде отырып істейтіндерге, оның ішінде балалар да бар,

5.6-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Халықаралық еңбек ұйымы

Халықаралық еңбек ұйымы адамдардың еркіндік, теңдік, қауіпсіздік пен адам қадірі жағдайында лайық және жемісті еңбек ету мүмкіндігін кеңейтуге атсалысады. Оның негізгі мақсаты – еңбек құқықтарын қолдау, жұмысқа орналасудың лайық мүмкіндіктерін ынталандыру, әлеуметтік қорғауды күшейту және жұмысқа қатысты мәселелерді шешуде диалогты нығайту. Ұйым әлеуметтік әділдік пен халықаралық деңгейде мойындалған адам және еңбек құқықтарын насихаттауды негізгі миссиясы

деп танып, еңбектің бейбіт ортасы өркендеу үшін маңызды екенін жеткізеді. Бүгінде ХЕҰ жұмысшылар мен іскер адамдарға бейбітшілік, өркендеу мен прогреске қатысуға мүмкіндік беретін лайық жұмыс орындарын құруға, сондай-ақ экономикалық және еңбек жағдайын дамытуға жәрдем береді (www.ILO.org).

Дереккөз: taken from the ILO's Mandate and Goals, www.ilo.org Reprinted by kind permission of the International Labour Organisation (ILO).

тапсырғанын әшкереледі. Бұл балалар еңбегін пайдалануға ашық тыйым салатын әрі тауар жеткізушінің лайық мінез-құлық кодексін және халықаралық еңбек стандарттарын бақылайтын және насихаттайтын Этикалық сауда бастамасының мүшесі ретінде Primark компаниясының мәртебесіне қайшы келеді.

Аймақтық интеграция

HR-менеджменттің халықаралық контексінің басты факторы – аймақтық интеграцияның дамып келе жатқан моделі. XX ғасырдың соңында жүзге жуық аймақтық сауда келісімі жасалды. Оның алдындағы он жылда 45 келісімге ғана қол жеткен еді. Еуропалық одақ, Солтүстік Америка еркін сауда келісімі (NAFTA) және Азия-Тынық мұхит экономикалық ынтымақтастығы сияқты үш ең ірі сауда тобы әлемдік сауданың шамамен жартысын қамтиды. Дегенмен аймақтық ынтымақтастық немесе интеграцияның әртүрлі формаларын олардың еңбек саласына ықпалын бағалау үшін ажырата білу маңызды (5.7-қосымша).

5.7-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Аймақтық келісімнің төрт түрі

- *Еркін сауда келісімі* – АҚШ, Мексика және Канада арасындағы NAFTA келісімі іспеттес. Бұл – интеграциялану дәрежесі ең төмен форма, тауар мен қызметтің мемлекеттік шекара бойындағы еркін қозғалысында барлық тосқауылды жою туралы келісім. Аймақтық пактілердің басым көпшілігін құрайды.
- *Кеден одағы* – ортақ сыртқы тарифы бар сауда аймағы, яғни тауарлар аймақтың қай еліне кіргеніне қарамастан, сыртқы тариф бірдей қолданылады (мысалы, Оңтүстік Африка, Ботсвана, Лесото, Свазиленд және Намибиядан құралған Оңтүстік Африка кеден одағы (SACU)).

- *Ортақ нарық* – аймақтағы тауарларды реттеуде ортақ саясат жүргізу арқылы кеден одағының шеңберінен шығып, еңбек, капитал, тауар мен қызметтің еркін қозғалысына рұқсат беріледі.
- *Экономикалық одақ* – Еуропалық одақ (ЕО) іспеттес. Бұл аймақтық экономикалық интеграцияның ең жоғары формасына жатады, толыққанды саяси одақпен байланысы жоқ. Экономикалық одақта ішкі сауда кедергілерін жоюмен қатар, ортақ сыртқы тарифпен аймақтың барлық өндіріс факторларының еркін қозғалысы, ауқымды экономикалық саясат өзара үйлесіп, мемлекеттен жоғары деңгейде бақылауға алынады.

Дереккөз: Dicken, 2007.

ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚ

Еуропалық одақ – аймақтық интеграцияның ең дамыған үлгісі және мүше-мемлекеттерге де, жаһандық мәселелерге де үлкен ықпал етеді. Бұл – 27 мемлекеттің саяси және экономикалық одағы және 1952 жылы Еуропа көмір және болат қауымдастығын құрудан басталған еуропалық интеграция процесінің нәтижесі. Еуропалық

одақ (осыған дейін Еуропалық қауымдастық) 1992 жылы Маастрихт шартына қол қойылғаннан кейін құрылды, 1993 жылы қараша айында күшіне енді. Интеграция тереңдеген сайын жекелеген мүше-мемлекеттердің экономикалық саясат жүргізу құзыреті мемлекеттен жоғары деңгейге ауысты, дегенмен кейбір ауқымды салаларда саясат жүргізу ұлттық деңгейде қалды, мысалы, бұған еңбек нарығы және салық салу мәселесін жатқызуға болады. Сонымен қатар Еуропалық одақ экономикалық ынтымақтастыққа қолдау көрсетумен қатар, жалпы әлеуметтік саясатты дамытуға, оның ішінде жұмыспен қамтуды реттеуге назар аударуға ұмтылып отыр (5.8-қосымша). Маастрихт шартының әлеуметтік хаттамасы жұмыспен қамту саясатын күн тәртібіне қосып және Еуропалық одақта жұмыспен қамту стандарттарын жақсартуға арналған белсенді әрекет негізін қалады. Әлеуметтік саясат әдетте Еуропалық одақ директивалары арқылы жүзеге асады, содан кейін белгілі бір мерзім аралығында мүше-мемлекеттердің ұлттық құқықтық жүйелеріне енгізілуге тиіс. Еуропалық прецедентті құқық та мүше-мемлекеттерге енгізілуі міндетті.

Әлеуметтік саясатқа көп көңіл бөліну себебі ішінара экономикалық және әлеуметтік даму арасындағы асимметрияның жұмысшыларға деген қатынаста теңсіздікке жол беру қаупінен туындап отыр. Кейбір елдер, әсіресе Ұлыбритания еркін нарық құрудың экономикалық мақсаты шеңберінен тыс еуропалық үйлестіруді қолдамады, нәтижесінде бұл еуропаландырудың «өзгермелі геометриясына» әкелді, яғни жұмысшыларды еңбек саласында қорғау әр елде әртүрлі деңгейімен сипатталды. Бүкіл Еуропаны қамтитын ортақ әлеуметтік саясат экономикалық және әлеуметтік дамудың қатарлас прогресін қамтамасыз ету үшін маңызды, сондықтан бірқатар әлеуметтік саясат шаралары осы өзара байланысты мақсаттарды дамытуға бағытталған.

5.8-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Еуропалық одақ директивалары

HR-менеджментке қатысты Еуропалық одақ директивалары мынадай құқықтарды қамтиды:

- ұжым болып жұмыстан кету;
- міндеттемелерді өткізу (TUPE);
- деректерді қорғау;
- дискриминация (гендер, нәсіл және этностық шығу тегі, мүгедектік, жас және дін/сенімге байланысты кемсіту);
- жұмыс беруші шешім қабылдауға қабілетті болмаған жағдайдағы қызметкер құқығы;
- тең еңбекақы;
- денсаулық және қауіпсіздік;
- ақпарат және консультация (ұлттық деңгейде де, Еуропалық өндірістік

кеңес деңгейінде де ұжым болып жұмыстан кету, бірігу және сатып алу жағдайында кеңес беру);

- «қалыпты жұмыс істемейтін» жұмысшыларды қорғау (мысалы, толық емес жұмыс күні, мерзімдік және қашықтан жұмыс істейтін қызметкерлер);
- аяғы ауыр жұмысшыларды қорғау;
- жас жұмысшыларды қорғау;
- ЕО ішінде және Еуропалық одаққа үшінші елдерден уақытша ауысқан жұмысшылардың құқығы («Іссапардағы немесе уақытша орын ауыстырған жұмысшы» директивасы);
- уақытша агенттік жұмысшыларының құқығы;
- жұмыс уақыты.

Еуропалық одақтағы әлеуметтік интеграция

2000 жылы Еуропалық кеңестің декларациясында «Еуропалық одақ келесі онжылдыққа жаңа стратегиялық мақсат қойды: кең ауқымды және жақсы жұмыс орындарын ұсынуға және үздік әлеуметтік ауызбірлік негізінде тұрақты экономикалық өсуге қабілетті, әлемдегі ең бәсекеге қабілетті және серпінді білімге негізделген экономика қалыптастыру» делінген (European Parliament, 2000). Әлеуметтік-экономикалық дамудың бұл моделі экономикалық бәсекеге қабілетті әлеуметтік әділдікпен біріктіруге бағытталған және көп жағдайда неолиберализмге (ол әлеуметтік дезинтеграцияға әкеледі деген пікір бар) және әлеуметтік реттелетін нарықтарға (экономикалық тиімсіз деп саналады) балама «үшінші жол» ретінде қарастырылады. Осы модельге сәйкес, «мемлекет» ұйымдардың мүддесінде жұмыс істейтін және әлеуметтік бірлік пен интеграцияның кепілі болатын экономикалық субъект ретінде танылады. Атап айтқанда, мемлекет жұмысшыларды мықты құқықтар жиынтығымен қамтамасыз етуде, еңбек қауіпсіздігін нығайту үшін әлеуметтік қамсыздандыруда, күшті ішкі еңбек нарығы, жоғары жалақы және оқытуға инвестиция құюда (дағдылардың икемділігін арттыру үшін), сондай-ақ ұйымдасқан еңбектің өндірістік шешімдер қабылдауға тікелей қатысу құқығы мен қабілетін қамтамасыз етуде рөл атқарады.

Осы «Еуропалық әлеуметтік модель» барлық акционерлердің мүддесі танылған, өндірістік демократия **қоғамдық диалог** арқылы, ал әлеуметтік қақтығыстарды волонтаристік тәжірибе (заңнама соңғы шара ретінде қарастырылады) және резолюция сияқты демократиялық жолмен шешуге бағытталған «келісілген» немесе «теңдестірілген» капитализмге баса назар аударады. Осыған орай, заң шығару процесіне негізгі **қоғамдық серіктестерді** тартуға, соның ішінде ұлттық кәсіподақтар қауымдастығының атынан Еуропалық кәсіподақтар конфедерациясы (ETUC) және жетекші ұлттық жұмыс беруші ұйымдардың өкілі – Бизнес-Еуропаның қатысуына көп көңіл бөлінеді. Демек, Қоғамдық Еуропаның осы моделі кейбір мүше-мемлекеттердің әлеуметтік реттеу саласындағы озық практика моделін енгізуді қалайды, мысалы, үздік топтан тыс мемлекеттер (оның ішінде Ұлыбритания да бар), Швеция немесе Германия моделі деңгейіне дейін жету үшін жұмыспен қамту стандарттарын көтеруге мәжбүр.



ЕУРОПАЛЫҚ
КӘСІПОДАҚТАР
КОНФЕДЕРА-
ЦИЯСЫ

Интеграция мәселелері

Еуропалық әлеуметтік саясаттың дамуы және Еуропалық одақтың жұмыспен қамтудың неғұрлым дәйекті жүйесіне көшу – күрделі мәселе. Еуропадағы кейбір сарапшылар мен саясаткерлер басынан Еуропалық одақтың әлеуметтік саясатқа араласуы қажет емес екенін, оның жеке мүше-мемлекеттің және кәсіподақтың бәсекеге қабілетіне зиян тигізуі мүмкін екенін айтады. Атап айтқанда, ұлттық жұмыспен қамту жүйесін сырттан реттеуді күшейту нәтижесінде ұлттық тарих, мәдениет пен институттар аз ескеріледі, іс жүзінде кәсіпорын ашу мен кәсіпкерлікке кедергі болып, экономикалық өсуді тоқтады деп пайымдап отыр. Реттеу негізінде қалыптасқан икемділігі төмен еңбек нарығы жұмыссыздық пен кәсіподақтардың әлеуметтік серіктес ретінде мәртебесін арттырып, басқарушылық айрықша құзыретті шектейді.

Ұлыбритания саясаткерлері Еуропалық әлеуметтік саясаттың, ең алдымен, 1980 және 1990 жылдардағы Консервативтік партияның ең белсенді сыншыларының бірі болды (бұл Маастрихт шартының әлеуметтік ережелерінен келісіп бас тартудан көрініс табады). Дегенмен соңғы лейбористік үкімет те проеуропалық бағдарына қарамастан, жоғарыда қарастырылған модельге сәйкес ауқымды конвергенцияға қарсылық танытты. Бұл қарсылық ЕО директивалары ұлттық заңнамаға ауысу кезеңінде өзгертулерге ұшырауынан (мысалы, Еуропалық жұмыс уақыты директивасы) және Ұлыбританияның неолиберализм стилін ЕО қабылдауға тиіс дегенді насихаттаудан байқалды.

Еуропалық одақ көлемінде әлеуметтік саясаттың ауқымды конвергенция әрекеттерінің басты проблемасы, Еуропа елдерінің географиялық жақындығына қарамастан, олардың әрқайсысы немесе аймағы өзінің тарихи және мәдени дамуының нәтижесі саналатын әртүрлі институттық модельдерді және идеологияларды білдіреді. Негізгі деңгейде «нарықтық» және «әлеуметтік» экономикалық идеологиялар арасында жиі конфликт туындайды, атап айтқанда, Ұлыбританияның неолиберал позициясы мен әлеуметтік нарық қағидасы әлі де күшті сақталған Франция мен Германия арасында келіспеушілік көп кездеседі. Алайда тіпті құрлық Еуропада идеологияның алуан түрі бар, себебі мемлекеттің рөлі мен кәсіподақтар сияқты ұйымдасқан топтардың мүддесі арасындағы айырмашылық жер мен көктей. 27 мүше-мемлекеттің ұлттық жүйесіндегі әралуандық әлеуметтік саясатқа қатысты консенсусқа жетуді едәуір қиындатады, бұл әсіресе Одақтың Шығыс Еуропаға қарай кеңеюімен байланысты. Сондықтан Еуропалық әлеуметтік модель қалыптасқанына қарамастан, әлеуметтік-экономикалық басқарудың әртүрлі моделі экономикалық өсу мен әлеуметтік саясатқа қатысты әртүрлі ұстанымдармен іске асып отыр. Бұл Еуропалық одаққа мүше елдерде әртүрлі басқару стильдері мен HR-менеджментке қатысты түрлі ұстанымдардың сақталуына мүмкіндік берді (Nikandrou et al., 2005). 2008 жылы басталған және ЕО-ға мүше елдерге дифференциал әсерін тигізген Еуроаймақ дағдарысының жалғасып отырған әсері әрі қарай әлеуметтік интеграцияның пайдасы мен әлеуетіне күмән келтіреді. Мұнда «Еуропаның барлық елі дағдарысқа қарсы тұрудың балама жолдарын қабылдап, экономикалық қиындықтар ауқымды жаһандық рецессия жағдайында Еуропалық одақтың теңдестірілген немесе эгалитарлық капитализмін құру әрекетін түбегейлі бұза ма?» деген сұрақ туындайды. Бұл ұлттық экономиканың бәсекеге қабілетін нығайту құралы ретінде не жұмысшылардың құқықтарын шектеу (Ұлыбритания сияқты), не экономикалық өркендеуді қайта қалпына келтірудің бір бөлігі ретінде экономикалық интеграцияны күшейту болуы мүмкін. 2015 жылы Грекияның бірыңғай валютадан бас тарту мүмкіндігі (басқа елдермен Халықаралық валюта қорының борышын өтеу туралы келісімге қол жеткізе алмауының салдарынан) мен Ұлыбританияның ЕО мүшелігінен шығу ықтималдығына (ұлттық референдум арқылы) байланысты ЕО дағдарысқа ұшырады. Осы оқиғалар жағдай ушыққанының тағы бір көрінісі болды, аталған екі ел еуропалық жобаға реформа қажет екенін алға тартып отыр. Осылайша, Еуропалық одақтың әлеуметтік интеграция тұрғысынан болашағы бұлыңғыр.

ҰЛТТЫҚ БИЗНЕС ЖҮЙЕЛЕРІ ЖӘНЕ МУЛЬТИҰЛТТЫҚ КОРПОРАЦИЯЛАР ҚЫЗМЕТІ: ЖАҢА ДАНУ БЕЛГІЛЕРІ

Соңғы жиырма жылда мультиұлттық корпорациялар қызметінің қарқынды дамуы менеджмент практикасындағы мәдени және институттық айырмашылықтардың ықпалына деген қызығушылыққа зор әсер етті. Атап айтқанда, үздік HRM практикасының нақты модельдерінің бір бизнес-жүйеден екіншісіне ауысу деңгейі туралы біраз пікірталас болды, ұлттық әралуандықты түсіну ұйымның қызметкерлерді басқа елден тарту, ұстап қалу, марапаттау, дамыту және ынталандыру қабілеті арқылы халықаралық бәсекедегі артықшылықты дамыту үшін маңызды.

Мультиұлттық корпорациялардың шекара асатынына қатысты түрлі тұжырымға қарамастан, отандық компаниялар ретінде дамитын қаржылық, құқықтық және саяси құрылымдар әдетте «өз елі» әсерімен мультиұлттық корпорациялар қалай басқарылатынына тұрақты ықпал етеді. «Өз» елінің осы әсерінен бөлек, мультиұлттық корпорациялар «қабылдаушы» елде реттеледі және кедендік рәсімдерді жүзеге асырады, бұл шетелде еншілес компаниялардың практикасына әсер етеді. Қабылдаушы елдің сипаты өз еліндегі қолайлы практиканы қолдануды шектеуі мүмкін, немесе олардан тиімдірегіне ауытқуға жағдай жасайды. Сондықтан халықаралық HR-менеджмент практикасындағы осы екі ықпалдың өзара қатынасын түсіну аса маңызды. «Қабылдаушы» және «өз» елінің арасындағы өзара әрекеттесу ықпалын зерттеу мысалы 5.9-қосымшада сипатталған.



Қосымша онлайн оқу. Келесі мақалада дамыған елдерден HRM практикасын дамушы елдерге трансферлеу проблемалары қарастырылған. Онда елдер арасында мәдени айырмашылық туралы пайдалы ақпарат ұсынады және бұл HRM практикасын қалай қалыптастыратынын және мультиұлттық корпорациялардың практиканы мәдени тұрғыдан ұқсас болмаған жағдайда бір контекстен екіншісіне аудару қабілеті қарастырылады.

Mamman, A., Baydoun, N. and Adeoye, B. (2009) Transferability of management innovation to Africa: A study of two multinational companies' performance management systems in Nigeria, *Global Business Review*, 10 (1): 1–31.

Менеджменттің шешім қабылдауын орталықтандыру

Мультиұлттық корпорациялар шетелдік еншілес компания құру кезінде тиісті HR стратегиясын, практикасын және менеджмент стилін анықтауда көптеген факторды ескеруі керек. Негізгі деңгейде компания **мультиұлттық стратегияны** (орталықсыздандырмау) немесе **жаһандық стратегияны** (орталықтандыру) қабылдай алады (Porter, 1986). Бірінші жағдайда шетелдік еншілес компаниялардың жергілікті қажеттіліктер мен нормаларды қанағаттандыруда елеулі дербестігі бар, сондықтан HR саясаты мен практикасы компанияға қарай ерекшеленеді. Жаһандық стратегияда ережелер дүниежүзілік деңгейде анықталады және жергілікті контекстке қарамастан, бүкіл дүниежүзілік ұйымда бірігеді. Бұл ұстаным ұлттық жүйедегі айырмашылықтарды барынша азайтуға немесе жоюға бағытталған, бұл ұлттық мәдениеттен гөрі, ұйым мәдениетінің маңызын атап көрсетеді. Осыған ұқсас, Нохриа мен Гошал (1994) дифференциалданған сәйкестік пен жергілікті өзгеше талаптарды дамытуға бағытталған

5.9-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Нигериядағы HRM практикасын трансферлеу мүмкіндігі

HRM саясатын және практикасын оны дамытқан елден басқа елге трансферлеу – халықаралық HR-менеджмент (IHRM) саласындағы қызығушылық тудыратын басты мәселе. Мультиұлттық корпорациялар үшін HRM практикасын шетелдік компанияға трансферлеу деңгейінің сәтті болуы – бәсекелік артықшылық пен қызметкердің өнімділігін бәсеңдету арасындағы айырмашылықты білдіреді. Мәселен, практиканы бір-біріне ұқсамайтын екі мәдени контекст арасында трансферлеу нақты қиындық тудыруы мүмкін. Мэммэн және басқалары (2009) Швейцария және Швеция компанияларының өнімділік менеджментін нигериялық еншілес компанияға трансферлеу мүмкіндігін зерттеуге тырысты. Олар: «Нигерия – коллективизмі, билік қашықтығы мен белгісіздіктен қашу деңгейі жоғары маскүнемдік қоғам» және мұндай «мәдени бағдар мен құндылықтар өнімділік менеджменті практикаларына және осыған байланысты қызметкерлер көзқарасына әсер етеді», – деп хабарлайды (2009: 6). Сондай-ақ олар Африка мәдениетінің басқа да элементтерімен байланысты, мысалы, өзара міндеттеме, тиесілі болу және мүше болу қажеті HRM практикасына ең болмағанда непотизмдегі көрінісі арқылы тікелей әсер ете алады. Авторлар бұл мәдениетті HRM саясатына әсер ететін басқа екі компанияның (толық анықталмаған) өз елінің мәдениетімен салыстырады. Швед мәдениеті теңдікке көңіл бөлінуімен, белгісіздіктен қашу және билік қашықтығы деңгейінің төмендігімен

сипатталады. Швейцариялық мәдениет те төмен деңгейлі билікпен сипатталады, бірақ маскулиндікті және белгісіздіктің алдын алудың орта деңгейін көрсетеді. Осылайша, отандық және қабылдаушы елдердің мәдени ерекшеліктері арасындағы айырмашылық, кем дегенде, жергілікті менеджерлер практиканы қалай жүзеге асыратынына және қызметкерлер оларға қалай жауап беретініне байланысты, олардың ортасына өнімділік менеджменті практикасын тиімді трансферлеу қиындық тудыруы мүмкін.

Зерттеу көрсеткендей, HRM саясатын жаппай трансферлеу екі жағдайда да қиын, өйткені жергілікті аймақтан тартылған еншілес менеджерлер бұл практиканы осы елдің дәстүріне сүйене отырып бейімдеуге тырысты. Сол себепті, бұл практиканы жаппай трансферлеу енгізілетін практика жергілікті практикалардан аса қатты ерекшеленбейтін және мәдениеті ұқсас елдерде сәтті болады деген ойға жетелейді. Дегенмен авторлар мультиұлттық корпорациялар менеджерлерді жұмысқа жергілікті еңбек нарығынан тартпай, импортталған жүйемен жұмыс істей алатын немесе «енгізуші» елден жұмысқа орналастыру арқылы практиканы жергілікті бейімдеуге (мысалы, жұмыс күшінің бөлінуін күшейту үшін өнімділік менеджментін пайдаланатын жергілікті менеджерлер әрекетінің қаупі) байланысты тәуекелдерді азайта алады деп санайды. Жергілікті бейімделу (полицентризм) және енгізу (этноцентризм) арасындағы орта компаниялардың осындай тәуекелдерден аулақ болуына, сондай-ақ шетелдік контексте HRM тиімділігін қамтамасыз ету үшін бейімделу процесін бақылауына арналған.

стратегиялық шешім қабылдайтын компаниялар мен жаһандық «ортақ құндылықтарды» насихаттайтын фирмаларды бөліп көрсетеді.

Кидгер мен Аллен (2006) жаһанданудың ықпалы мультиұлттық корпорацияны басқару практикасының анағұрлым жаһандық үйлесіміне немесе стандартына көшуді ынталандыру деп санайды. Алайда орталықтандыру немесе орталықтандырмау стратегиясын қабылдау шешімі күрделі және бірқатар факторға байланысты. Мысалы, өз елі мен қабылдаушы ел арасындағы жергілікті кәсіподақтардың күші, еңбек құқығы және жұмыс күшінің құрамы сияқты еңбек нарығы жағдайындағы айырмашылықтар еңбек саласын басқаруда мультиұлттық стратегияны қабылдауға ынталандыруы мүмкін болса, тағы бір фактор жаһандық стратегияға жетелейді. Мысалы, өнім сапасы мен қызмет көрсетудегі жүйелілік ретті менеджмент практикасы мен бірыңғай корпоративтік мәдениет болуын талап етеді (Gamble, 2003). Сондай-ақ шешім – компанияны сатып алу немесе стартап ретінде шетелге шығаруға болатынын да көрсетуі мүмкін. Бірінші жағдайда жұмыспен қамтуды басқарудың қолданыстағы тәсілі сақталуы ықтимал. Екінші жағдайда басшылықтың менеджмент практикасын импорттауға еркіндігі мол.

Сонымен қатар стандартталған немесе дифференциалданған стратегия артықшылығы ұйымның даму кезеңін аңғартады. Мысалы, Бартлетт пен Гошалдың пікірінше (1989), халықаралық нарықтың мынадай төрт тәсілі бар: мультиұлттық, жаһандық, халықаралық және трансұлттық. «Мультиұлттық» корпорациялар HR-менеджментке қатысты бөлімше деңгейіндегі ұстанымды қабылдауға бейім, бірақ компаниялар «трансұлттық» дәрежеге қарай дамыған жағдайда орталықтандырылған ұстанымға қарай ойысады. Сол сияқты, Перлмуттер (1969) ұйымның еншілес компаниялармен қарым-қатынасына сай қолдана алатын бірқатар тәсілді ұсынады. Бартлетт пен Гошал типологиясындағыдай, бұл категорияларды геоцентризмге бағытталған эволюциялық процестің кезеңдері ретінде түсінуге болады:

- **Этноцентрлік.** Менеджмент саясаты, практикалары мен құндылықтары өз елінде жоғары деп қарастырылады және әлемдегі барлық еншілес ұйымдарға енгізіледі.
- **Полицентрлік.** Менеджмент еншілес ұйымдардағы практика жергілікті нормаларға сүйенуге тиіс екенін мойындайды, сондықтан корпоративтік штаб-пәтер әр еншілес ұйымға жергілікті мәселелер бойынша автономия береді.
- **Геоцентрлік.** Корпоративтік штаб-пәтерде де, жергілікті филиалдарда да менеджмент бүкіл ұйымның мүддесі үшін жаһандық озық практиканы қалыптастыру үшін бірлесе жұмыс істейді, нәтижесінде бұл саясаттың және практиканың синергиялық кешеніне әкеледі (дегенмен бұл практикалар бұрынғыша «өз елі» әсерін көрсетеді).

Мультиұлттық корпорациялардағы сеньор-менеджменттің мәдени айырмашылықты мойындау дәрежесі еншілес ұйымдардағы HRM саясатын және практикасын әзірлеудегі бірқатар ұстанымнан хабар береді. Тейлор және басқалары (1996) үш жалпы стратегиялық бағытты анықтайды:

1. *Бейімделген* бағытта мультиұлттық корпорациялардың топ-менеджменті жергілікті ортаны бейнелейтін филиалдар үшін HRM жүйелерін құруға ұмтылады. МҰК әдетте жергілікті деңгейде қолданылатын HRM жүйелерін көшіреді, жергілікті практикалармен жақын таныс мамандарды немесе білікті HR-мамандарын жұмысқа қабылдайды.

2. *Экспорттық* бағытта мультиұлттық корпорацияның топ-менеджменті бас компанияның HRM жүйесін шетелдегі филиалдарына жаппай трансферлеуді қалайды.
3. *Интеграциялық* бағытта мультиұлттық корпорациялар «үздік» ұстанымдарды жинап алып, оларды дүниежүзілік жүйені құруға пайдаланады. Жергілікті ерекшеліктерді ескере отырып, жаһандық интеграцияға басымдық беріледі.

Сондай-ақ Фарндейл мен Пауве (2007) бейімделу, қабылдау және инновация стратегиясына жүгінеді. Мұндай типология мультиұлттық корпорациялар шешімі өз елінде қолданылатын практикамен немесе қабылдаушы елде жұмысқа орналасу практикасына бейімделумен ғана байланысты емес екенін сипаттайды. Тіпті HR-менеджментте кеңінен анықталған орталықтандырылмаған көзқараста да бұл корпоративтік үйлестіру немесе ықпал жоқ дегенді білдірмейді. Корпоративтік менеджерлер стратегиялық немесе операциялық жоспарларға тыйым салады, немесе озық практиканы жақындастыруды жеңілдету үшін ішкі бенчмаркингіні қолдану арқылы еншілес менеджментке басшылық етеді. Сонымен қатар компаниялар қызметкерлердің әртүрлі топтарына сәйкес ұстанымын өзгерте алады. Мысалы, халықаралық менеджерлер жаһандық саясатқа және практикаға сәйкес басқарылуы мүмкін, ал төмен деңгейдегі қызметкерлер жергілікті менеджменттің басқаруында болуы ықтимал.

Мультиұлттық корпорациялар өз елінің жүйесіне қайшы институттық жүйеге тап болғанда қолдануы мүмкін тәсілдерді көрсету үшін 5.10-қосымшада мультиұлттық корпорациялар қызметі және герман моделіне байланысты зерттеу нәтижелеріне баға берілген.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ағылшын-саксон жағдайында жұмыс істейтін неміс мультиұлттық корпорациялары өз қызметкерлерімен қарым-қатынасын қандай модельге (неміс немесе ағылшын-саксон) сүйеніп орнататыны зерттелген. HRM практикасын шекара асып трансферлеу кезінде бейімдеу процесі туралы пайдалы ақпарат беріледі.

Tuselmann, H., McDonald, F. and Heise, A. (2003) Employee relations in German multinationals in an Anglo-Saxon setting: Towards a Germanic version of the Anglo-Saxon approach, *European Journal of Industrial Relations*, 9 (3): 327–49.

Еншілес ұйымдардағы HR практикасына лайық ұстанымды айқындаған кезде штаб-пәтер менеджерлері жергілікті әдістерді анағұрлым қолайлы және тиімді деп санауға дайын болуы керек. Компаниялар үшін штаб-пәтер саясатына ықтимал қарсылықты анықтау және негізгі себептерді (мысалы, қарсылық мәдени айырмашылықтардың нәтижесі немесе жергілікті автономияға деген саяси ұмтылыс) түсінуге тырысу маңызды. Орталықтан міндеттелген саясат еншілес компания қызметкерлері арасындағы қарсылықтың күшеюіне әкелуі мүмкін болғанымен, жергілікті практикаға қатысты икемділік жергілікті қолдауды арттырады. Мультиұлттық корпорациялар шетелде еншілес компанияларға озық практиканы енгізгенде институттық және мәдени контексті ғана емес, осындай практиканы жүзеге асыру үшін менеджерлердің мүмкіндіктері мен ынтасын да қарастыруы керек (Martin and Beaumont, 1998; Edwards et al., 2007). Бьеркман мен Лервик (2007) HRM трансфері сәтті болған жағдайда штаб-пәтер мен еншілес ұйым арасындағы сенімнің маңызын атап өтті.

5.10-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Мультиұлттық корпорациялар және неміс моделі

Шетелдік еншілес ұйымды басқару кезінде мультиұлттық корпорацияны орталықтандыру-орталықтандырмауға қатысты түрлі ұстанымды көрсету үшін Германияны мысалға аламыз. «Неміс моделі» – жұмысшылар экстенсив бірлесе анықтау мен қорғаудың кең құқығын және кәсіподақтардың жұмысшы талаптарын келісу барысындағы, «Deutschland Inc.» компаниясының заңды серіктесі ретіндегі де позитив рөлін қамтамасыз ететін ерекше институттық құрылым. Бұл жұмыспен қамтуды реттеу барынша азайтылған, ал кәсіподақтардың мойындалу құқығы шектелген немесе мүлде жоқ ағылшын-саксон моделіне мүлде қайшы. Сондықтан да осы екі жүйенің арасындағы өзара әрекеттесуді мультиұлттық корпорациялар қызметі тұрғысынан бағалау қызық болмақ. Пікір білдірушілердің көбі мультиұлттық корпорациялардың қызметі неолиберал желілер бойынша нарықты реформалау үшін Германия сияқты әлеуметтік нарықтық экономикаларға қысым жасалады деп санайды.

Неміс және ағылшын-саксон мультиұлттық корпорацияларға жүргізілген зерттеулеріне HR-менеджментті трансферлеу құрылымы тіпті күрделі. Бір жағынан, Шмидт (2003) ағылшын-саксон еншілес компанияларының **өндірістік кеңес** пен ұжымдық саудаласу бойынша өндірістік қатынастардың орталық неміс институтына сәйкестігін анықтады. Керісінше, Темпель (2001) британ мультиұлттық корпорациялары қызметкерлерді басқаруда өз елі әсерін алып тастауға тырысады дейді және Ройл (1995) McDonald's Германияда неміс институттары мен дәстүрі жұмыс берушілерге жүктейтін міндеттемелерден қашу үшін нақты стратегияларды қолданғанын айтады.

Сол сияқты, Уильямс пен Гепперттін (2006) пікірінше, финляндиялық мульти-

ұлттық корпорациялар неміс үлгісінен бас тартып, өндірістік кеңес мүшелерінің дауыс білдіруін елемейтін біржақты менеджмент стилін енгізумен қатар, қызметкерлермен қарым-қатынас орнатудың ағылшын-саксон тәсілін қолдануға тырысты. Сонымен бірге олар мультиұлттық корпорациялар өндірістік кеңестің құқықтық негізін ұстануға және жұмыс орнын өзгертуге қатысты міндеттелген емес, келісілген тәсілді ұстануға мәжбүр болды (Muller, 1998, 1999).

Шетелде жұмыс істейтін мультиұлттық корпорациялар қызметі елдегі өзгерістерге әкелуі мүмкін. Фернер мен Варулдің пікірінше, Германияның өндірістік қатынастар дәстүрінің кейбір элементін қабылдамаған Германия мультиұлттық корпорацияларының Ұлыбританиядағы еншілес компанияларында енгізілген практикалар – «кері диффузияның» дәлелі. Фернер және басқалары (2001) Британия мен Испаниядағы неміс мультиұлттық корпорациялары ағылшын-саксон стиліндегі HR практикасын (мысалы, жаһандық өнімділікті басқару жүйелері және өзгермелі еңбекақы үлесін арттыру) қабылдағанын анықтады.

Жалпы алғанда, Тусельманн және басқалары (2003) неміс мультиұлттық корпорацияларындағы практиканы ағылшын-саксон жағдайына трансферлеу қосымша сипаттардың, отандық, қабылдаушы елдің және жаһандық озық практиканың арасындағы күрделі өзара әрекеттестікті көрсетеді деп ұсынады. Зерттеушілер неміс мультиұлттық корпорациялары британ компаниялары секілді «жеңіл» ағылшын-саксон ұстанымын қабылдайтыны туралы айтса да, неміс компаниялары ұжымдық, плюралистік құрылым шеңберінде дамыған анағұрлым прогрессив нұсқауларды қабылдауға тырысты. Осылайша, Ұлыбританиядағы неміс мультиұлттық корпорациялары Ұлыбританияның кейбір кәсіподақтары қолдаған серіктестік ұстанымды қолайлы санайды (10-тарау).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада мультиұлттық корпорациялардың ұлттық шекаралар мен жергілікті бейімделу деңгейіне үйлесімді HR стратегияларын бейімдеу дәрежесі, жергілікті контекстке бейімделе отырып, елдегі практикалардың араласу маңызы қарастырылған.

Chew, I. K. H. and Horwitz, F. M. (2004) Human resource management strategies in practice: Case-study findings in multinational firms, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (1): 32–56.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕ ЖАҒАНДЫҚ ҰСТАНЫМ БОЛУЫ МҮМКІН БЕ?

Тайеб (1998) HRM практикасы мен саясаты арасындағы маңызды айырмашылықты айқындады, ал ұйымдар «жалпыға ортақ саясатты жүзеге асырғысы келсе де, олар HRM практикасына қатысты жергілікті жағдайларға төтеп бере алмауы мүмкін» екенін атап өтті (Tayeb, 1998: 332). Шотландияда жұмыс істейтін америкалық компанияның ісіне қатысты мәлімдемеде Тайеб полицентрлік, этноцентрлік және жаһандық стратегиялар арасындағы таңдау тым қарапайым екенін алға тартады. Тайебтің пікірінше, кейбір практикаларды бір елден екіншісіне өзгеріссіз трансферлеуге болатынына қарамастан, енді біреуін жұмысқа қабілетті болу үшін өзгерту керек және үшіншісі мәдениетпен ұштасып жатқандықтан, трансферленбеуі мүмкін. Осыдан соң зерттеушілер шыққан елдегі және қабылдаушы елдегі компанияның ішкі мәдениетін көрсететін HR-менеджменттің гибриді тәсілдерінің пайда болуының елеулі дәлелдерін тапты (Bae et al., 1998; Myloni et al., 2004).

Белгілі бір жағдайларда мультиұлттық корпорациялар «алғаш жол салушы» ретінде әрекет ете алады, бұл озық практикаларды таратуға әкелетін қабылдаушы елдегі менеджмент практикасына әсер етеді. Мысалы, Милони және басқалары (2004) Грекияда HR-менеджмент дамып келе жатқанын және оған мультиұлттық корпорациялардың еншілес компанияларының қызметі мен шетелде оқыған немесе жұмыс істеген адамдардан туындайтын идеялардың таралуы ықпал еткенін айтады. Басқа орталарда, мультиұлттық корпорациялар, ең алдымен, мәдени кластерлер арқылы жүзеге асатын HR практикасын жаппай көшіруге әрекет етуде елеулі проблемаларға тап болады (Khan and Ackers, 2004). Мысалы, Ишида «коллективистік» жапон менеджерлері шетелде жұмыс істейтін «индивидуалистік» елдердің қызметкерлерін басқаруға тағайындалғанда елеулі қиындықтарды бастан кешіргенін айтты.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада мультиұлттық корпорациялардың еншілес деңгейіндегі жұмыс жүйелеріндегі менеджмент процесінің өзгеруіне қатысты үш мысал келтіріліп, сол процестер жаһандану және ұлттық институттық контекст арқылы қалай қалыптасатыны зерттеледі.

Geppert, M., Matten, D. and Williams, K. (2003) Change management in MNCs: How global convergence intertwines with national diversities, *Human Relations*, 56 (7): 807–38.

Менеджмент практикасындағы жалғасып келе жатқан әралуандық па, әлде универсализм бе?

Бүгінде мультиұлттық корпорациялардың көлемі мен ауқымының кеңеюі менеджмент практикасының жаһандық немесе аймақтық деңгейде жақындасуына әкеле ме, әлде ұлттық айырмашылықтарды күшейтуге әкелетіні қызу пікірталас тудырып отыр ма. Лукас пен Кёртис (2006) жаһандану нәтижесінде дамушы және өндірісі дамыған елдердегі менеджерлер табысты компаниялар қалай жұмыс істейтіні туралы ақпараттан хабардар екенін және тиісті практикаларды имитациялауға ұмтылатынын айтады. Сонымен қатар пікір білдірушілердің кейбірі неолиберал капитализмнің кең таралуы «ағылшын-саксонизация» процесін америкалық институттары (мысалы, акционерлік құнның басымдығы) және саясатты, соның ішінде **жекешелендіруді**, ырықтандыруды және қайта реттеуді жаһандық диффузиялау арқылы көрсететін тоқтаусыз процесс туғызды деп санайды. Аймақтық интеграцияның даму модельдері, ұйымдардың ұлттық тегі шеңберінен шығуына жағдай жасайды. Мәселен, Шультеннің (1996) пайымдауынша, Еуропалық одақтан шығатын заңдар және бірыңғай нарықта құрылған экономика еуропалық компаниялардың пайда болуына әкеледі.

Дегенмен контекстік өзгерістердің ауқымын ескере отырып, үздік HRM практикаларының универсал ұғымын анықтау қиын болуы мүмкін. Фернер мен Куинтанилланың (1998) пікірінше, жаһандану жағдайына қарамастан, мультиұлттық корпорациялар өз елінің ұлттық бизнес жүйесіне енуін жалғастырады және институттық келісімдер өзгеріссіз қалғанымен, ағылшын-саксонизация процесі ұлттық айрықша деңгейде жүреді, HR-менеджменттің диффузия және кері диффузия процестері арқылы жүзеге асады, бұл ретте компаниялар шетелдіктерден ең жақсы қызметкерлерді таңдап, HRM практикасын жергілікті талаптарды қанағаттандыруға бейімдейді (Björkman et al., 2008). Сонымен қатар Гепперт және басқаларының (2003) айтуынша, жаһандану процесі әртүрлі ұлттық контекстердің маңызын нығайтады, бұл жаһандық компания еншілес компаниялардың жұмысында ұлттық институттарға маңызды рөл атқаруға мүмкіндік береді. Атап айтқанда, өндірістік елдерде әзірленетін менеджмент практикалары оны дамушы елдерде пайдалану үшін елеулі түзетулерді талап етеді (Wasti, 1998; Mammam et al., 2009). Мультиұлттық корпорациялардың трансұлттық HR-менеджментте гибрид ұстанымды дамыта алатыны секілді, Лукас пен Кёртистің (2006) пікірінше, менеджмент практикасын Батыс **универсализміне** немесе мәдениетке сүйенетін айырмашылықтарға жақындастырудың баламасы – біріншісін де, екіншісін де білдірмейтін бірегей құндылық жүйесін құру.

ТҮЙІН

- HR-менеджменттің ұлттық және халықаралық контексін түсіну әртүрлі ұлттық құрылымдардағы ұйымдардың менеджмент практикасында қолданылатын ұстанымдарды және олардың мультиұлттық корпорациялар қызметіне ықпалын бағалау үшін маңызды.
- Ұйымның мәдени контексі басқарушылық шешім қабылдаудың негізі болатын жорамалдар жиынтығын ұсына отырып, HRM практикасына бейресми ықпал етеді. Институттық контекст менеджмент әрекет ететін саяси, экономикалық және әлеуметтік өлшемдерді белгілеу арқылы тікелей, ресми ықпал етеді.
- Мәдени және институттық құрылымдарды жеке қарастыруға болмайды. Мәдени болжамдар осы болжамдарды бейнелейтін және нығайтатын ұлттық институттардың қалыптасуына және дамуына ықпал етеді.
- Мультиұлттық корпорациялар үшін еншілес ұйым қызметінің ұлттық контексі басқарушылық шешім қабылдауда шектеу көзі ретінде де,

инновация мен бәсекелік артықшылық мүмкіндігі ретінде де маңызды рөл атқарады.



HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ
ҰЛТТЫҚ КОНТЕКСТІ

- Еуропалық одақ мәдени және институттық ерекшеліктері бар ұлттық мемлекеттердің ортақ әлеуметтік саясатын құру ұмтылысындағы мәселелерге мысал болады.
- Мультиұлттық корпорациялардағы мәдени әралуандықтың маңызын мойындау орталықтандырылған немесе орталықсыздандырылған HR стратегиясы қаншалықты қабылданатынын анықтайды.
- Жаһандық конвергенцияның кейбір деңгейі HR-менеджментке қатысты ұстанымдарды қамтыса да, елдер арасындағы контекстік айырмашылықтар оның ауқымын шектейді. Дегенмен үздік HRM практикасының кейбір жаһандық «нұсқасы» идеялардың, білімнің және технологиялардың халықаралық деңгейде трансферлену нәтижесінде пайда болуы мүмкін.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Ұлттық мәдениет пен институттар менеджмент практикасын қалай қалыптастыратынын ажырата білу неліктен пайдалы?
2. Хофстеденікі сияқты типологиялар менеджмент практикасындағы айырмашылықтарды түсінуге қалай көмектеседі?
3. Неге мәдени және институттық айырмашылықтар халықаралық деңгейде жұмыс істейтін компанияның бәсекелік артықшылық көзі бола алады?
4. Елдегі институттық құрылым менеджмент практикасын қалай шектейді?
5. Мультиұлттық корпорациялардың HR-менеджментке қатысты ұстаным-

дары кең ауқымды интернационал-дау стратегиясын қалай көрсетеді?

6. Неліктен менеджерлер HR-менеджментке қатысты жаһандық ұстанымды қабылдауға мәжбүр?
7. Қандай жағдайда менеджерлер үшін HR-менеджментке қатысты дифференциалданған ұстанымды қолдану пайдалы болады?

8. Еңбек менеджменті бойынша отандық және қабылдаушы ел мәдениеттері арасында жиі кездесетін қайшылықтарды сипаттаңыз.

9. HRM практикасындағы жаһандық конвергенцияның келешегі қандай?



ӨЗІНДІ
ТЕКСЕР

ӨЗІНДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Tesco және халықаралық қызметкер қатынастары

Tesco супермаркеттер желісі – Ұлыбританиядағы ең ірі жекеменшік жұмыс беруші, оның 280 мыңнан астам қызметкері бар. Олардың корпоративтік веб-сайты нарықтағы ұстанымын «жетістігіміз адамдарға – қызметкерлерімізге және сатып алушыларымызға байланысты... Клиенттерімізге ұсынған тауар мен қызмет ұнаса, олар тұрақты сатып алушыға айналады. Tesco командасы істеп жатқан жұмысын пайдалы деп тапса, клиенттерге бар ынтасымен көмектеседі» деп тұжырымдайды.

Қызметкерлерге келсек, олардың «Жақсылық еткен алғыс алады» деген басты құндылығы негізгі ұстанымдар жиынтығында көрсетілген:

- Команда ретінде жұмыс істеу.

- Бір-біріне сенім арту және құрметтеу.
- Тыңдау, қолдау және алғыс айту.
- Білім және тәжірибені бөлісу.
- Сондықтан өз жұмысымыздан ләззат аламыз.

Сондай-ақ Tesco корпоративтік сайты компания бала күтіміне байланысты ваучерлер, екі деңгейлі акция жүйесі, қызметкерлерді жақсы жұмыс істегені мен ынтасы үшін Tesco тегін акцияларымен және сыйақы-зейнетақы жүйесімен марапаттау сынды «нарықтағы үздік жеңілдіктер мен үстемеақы ұсынады» деп мәлімдейді. Tesco қызметкерлері пікір бөлісе алатын көптеген механизмдер бар. Мысалы, қызметкерлердің сұрақ қою уақыты мен фидбэк сауалнамалары ішкі нарықты күшейтуге жәрдемдеседі.

Ең бастысы, Tesco Ұлыбританияда өзінің «кәсіподақ серіктесі» – Usdaw-мен

жақсы қарым-қатынаста екенін мәлімдейді. Tesco/Usdaw серіктестігі – Ұлыбританияның жеке секторындағы ең ірі кәсіподақ туралы келісім, ол Tesco-да үздік жұмыспен қамту практикасына елеулі үлес қосты және сеньор-менеджментке қызметкердің шешім қабылдау процесіне араласуы мен қатысуы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге көмектесетінін мойындатып отыр.

2006 жылы Tesco америкалық нарыққа кіріп, Fresh&Easy супермаркеттер желісін ашты. Ұлыбританиядағы жақсы қызметкер қатынастары және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік беделін ескере отырып, АҚШ-та Usdaw-мен бірлесіп жұмыс істейтін Азық-түлік және сауда қызметкерлерінің біріккен кәсіподақ ұйымы (UFCW) Ұлыбританиядағы жағдаймен ұқсас серіктестік келісімін жасады. Алайда 2008 жылғы маусым айында UFCW «британ инвесторларына, саясаткерлерге, қызметкерлерге және сатып алушыларға қоғамдық және еңбек қатынастарында тамаша практикасы бар Tesco британ жағалауынан тыс жерде мүлде басқаша жұмыс істейтін ұйым екенін мәлімдеу» үшін «*Tesco компаниясының қос келбеті*» есебін жариялады. UFCW баяндамасында айтылғандай, «Tesco қоғамдық серіктестермен жақсы қарым-қатынас құру орнына... кездесуден бас тартады. Серіктестік орнына конфликтіні құп көреді. Қауымдастық еркіндігін қорғаудың орнына кәсіподақтарға тыйым салатын саясатын белсенді жүргізеді».

Одақтың басты міндеті – Tesco Ұлыбританиядан тыс жерде (UFCW Таиландта және Түркияда одақтардан бас тартқанын көрсетеді) жұмыс істейтін қызметкерлердің барлығы серіктестікке қатысты принципін ұстанғанын қаламайды және АҚШ-тағы Tesco басшылығы тіпті UFCW-мен кездесуден бас тартады деп

мәлімдейді. 2006 жылы қызметкер қатынастары жөніндегі директор лауазымы туралы хабарландыруда «кәсіподақтар мүшесі емес мәртебесін сақтау» және «кәсіподақтан бас тарту» міндеттері көрсетілді. Артынан Tesco бұл хабарландыру орынсыз жасалғанын мәлімдеді.

2013 жылы Tesco америкалық нарықта алты жылдық жұмысын аяқтап, Fresh&Easy супермаркет желісін инвестициялық компанияға сатуға шешім қабылдады. Тұтастай алғанда, Tesco үшін осы практиканың құны 1,5 млрд еуро болды. Сату шарты 1 000 жұмыс орнын жоғалтқан 50 дүкеннің жабылуын білдірді (қалған 150 дүкен және дистрибуторлық орталық жабылған жоқ және 4 000 жұмыс орнын сақтап қалды). Сәтсіздікке ұшыраған венчур экономикалық құлдырау, сауда орындарының нашар орналасқаны және сатып алушылардың брендке көзқарасы нашар болғаны үшін айыпталған тұста (Ruddick, 2013) оның қызметкерлермен қарым-қатынасына байланысты теріс пікірлер де венчурдің жабылуына әсер етті.

Сұрақтар

1. Неліктен Tesco Ұлыбританиядан тыс жердегі жұмысшыларына қатысты жергілікті қызметкер қатынастары практикасын ұстанудан бас тартты?
2. Tesco жетекші стратегиялық қағидаттарын ұстанса, АҚШ-тағы венчурлерінің табысқа жетуінің салдары қандай болар еді?

Дереккөз: www.tesco.com/talkingtesco/listening; United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) (2008) *The Two Faces of Tesco*, Washington DC, available online at www.ufcw.org/tag/tesco/ (accessed 11 March 2009).

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Edwards, T., Colling, T. and Ferner, A. (2007) Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: An integrated approach, *Human Resource Management Journal*, 17 (3): 201–17.

АҚШ пен Ұлыбританиядағы мультиұлттық корпорациялардан мысалға келтірген мультидеңгейлі кейс-стадилер негізінде жазылған Мақалада жұмыспен қамтуды шекара асып трансферлеу талқыланады және HRM трансферін түсінудің кешенді тәсілі нарықтық институттар мен қатысушылар арасындағы материалдық мүддеге назар аударуы қажет деп тұжырымдайды.

Scullion, H., Collings, D. G. and Gunnigle, P. (2007) International human resource management in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates, *Human Resource Management Journal*, 17 (4): 309–19.

Мақалада XXI ғасырда халықаралық HR-менеджмент бойынша *HRMJ* арнайы шығарылымы қарастырылған. Ол халықаралық бизнестің өзгермелі ландшафтының кейбір негізгі аспектілерін және халықаралық HR-менеджмент үшін

өзекті мәселелерді, оның ішінде жаһандық экономикалық ландшафтының өзгеру сипатын, халықаралық карьераны және жаһандық кадрлар құрамын бағалауды қарастырады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Dicken, P. (2007) *Global Shift* (5th edn), London: Sage.

Бұл оқулық жаһандану процесін және мультиұлттық корпорациялар, дамыған және нашар дамыған елдер мен басқа мүдделі топтар арасындағы қатынасты түсіну үшін құнды көпсалалы ресурстарды ұсынады. Ол жаһанданудың HRM практикасына ықпалын бағалауға негіз бола алады.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (eds) (2004) *Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Бұл оқулықта мәдениет пен қоғамдық, ұйымдық және көшбасшылық тиімділік арасындағы байланысты зерттеу үшін үш саладағы 17 мыңнан астам орта менеджерге жүргізілген сауалнаманы қоса алғанда, 10 жылдық зерттеу нәтижелері келтірілген.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Chew, I. K. H. and Horwitz, F. M. (2004) Human resource management strategies

in practice: Case-study findings in multinational firms, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (1): 32–56.

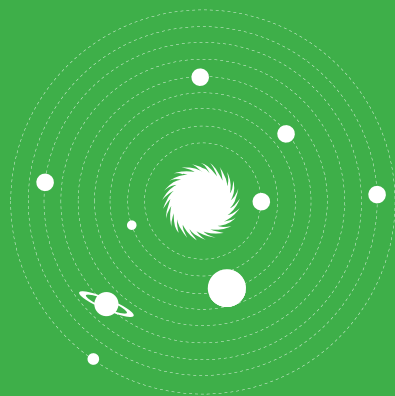
Geppert, M., Matten, D. and Williams, K. (2003) Change management in MNCs:

- How global convergence intertwines with national diversities, *Human Relations*, 56 (7): 807–38.
- Gerhart, B. (2008) Cross-cultural management research: Assumptions, evidence and suggested directions, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (3): 259–74.
- Mamman, A., Baydoun, N. and Adeoye, B. (2009) Transferability of management innovation to Africa: A study of two multinational companies' performance management systems in Nigeria, *Global Business Review*, 10 (1): 1–31.
- McSweeney, B. (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*, 55 (1): 89–118.
- Tuselmann, H., McDonald, F. and Heise, A. (2003) Employee relations in German multinationals in an Anglo-Saxon setting: Towards a Germanic version of the Anglo-Saxon approach, *European Journal of Industrial Relations*, 9 (3): 327–49.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

Екінші бөлім

ІС ЖҮЗІНДЕГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ



Осы бөлімде HR-менеджментте кеңінен қарастырылатын бес ірі ұйымдастыру әрекетінің қазіргі практикасы мен ондағы қайшылықтар теориялық және нақты жағдайға сүйене отырып сипатталады. Алайда осы салалардың әрқайсысы шаралардың дискрет жиынтығын ұсынса да, кейбір ірі фирмаларда HR-менеджмент жауапкершілігі (салалар бойынша) міндеттері белгілі бір жауапты тұлғаға немесе командаларға жүктеледі, ал бірқатар ұйымдарда осындай жауапты салалардың барлығы бір ғана кәсіби HR маманына артылады. Сондай-ақ бұл іс-шаралар ұйымның барлық деңгейіндегі адамдарды басқаруға жауапты менеджерлер үшін жауапкершіліктің негізгі бағыттарын құрайды. Сол себепті мүдделі тараптардың барлығы HRM проблемалары мен қиындықтарын толық түсінуі үшін әр тарауда HR-менеджменттің нақты саласы ұйымдық, басқарушылық және жеке көзқарас тұрғысынан қарастырылады.

Бұл бөлім адам ресурстарымен қамтамасыз етуді талқылаудан басталады. Адам ресурстарымен қамтамасыз ету – компанияның қызметкерлер құрамын жоспарлау, рекрутмент пен іріктеуден бастап еңбек шартын тоқтатуға дейінгі жұмыс күшінің құрамын айқындайтын қызмет түрлерінің кең ауқымын сипаттайтын әмбебап термин. Содан кейін 7-тарауда өнімділіктің қажет деңгейіне қол жеткізу үшін компаниядағы қызметкерлерді басқару жолдары талқыланады. Осыған байланысты 8-тарауда қызметкерлерді марапаттау және жұмысшылардың жұмсаған күш-жігері үшін қаржылай және қаржылай

емес өтемақы төлеудің бірнеше жолы қарастырылады. 9-тарауда адам ресурстарын дамытудың кең ауқымы, сондай-ақ ұйымның да, жеке адамның да қажетін өтеу үшін кадр даярлау, оқыту мен дамытуға қатысты HRM аспектілері талқыланады. Соңғы 10-тарауда автор компанияның жұмыс күші мен менеджмент арасындағы ұжымдық еңбек қатынастары қалай басқарылатынына ерекше көңіл бөле отырып, еңбек қатынастарына тереңірек үңіледі. Осы тарауда фирмалардың ұйымдық шешім қабылдауға қызметкерлерді тікелей немесе кәсіподақтар арқылы тартуына және қызметкерлер коммуникациясына да баса назар аударылады.

Әр тарауда HR-менеджменттің жеке саласы талқыланғанымен, кітапта жиі қайталанатын тақырып – ұйымдық саясат пен практика мәселелерін шешудегі өзара қарым-қатынасты қарастырудың маңызы. Мысалы, 6-тарауда фирмаларды адам ресурстарымен қамтамасыз ету қарастырылса да, фирмадағы жұмыс күшінің сипаты олардың дағдылары мен білімін жетілдіруге байланысты іс-әрекеттерімен, сондай-ақ өз әлеуетін жүзеге асыруға талпынысымен анықталады. Сондықтан заманға сай ұйымдардағы HRM рөлін толық түсіну үшін осы саланың барлығын ескерген жөн. Сол себепті әр тарауда бекітілген идеялар мен практикалар басқа тарауларда да қайталанып отырады.

Секцияның соңында оқырман басқару қызметінің әр саласы бойынша HR-менеджмент процестері, негізгі проблемалары мен практикасы жөнінде егжей-тегжейлі ақпарат алады.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ТАЛАНТ
ЖӘНЕ
ТАЛАНТ-
МЕНЕДЖМЕНТ

- Адам ресурстарын жоспарлау негізі және оған байланысты шараларды анықтау
- Қызметкер тұрақтамауының салдарын талдау және ұйымдардың қызметкерлерді мейлінше ұзақ ұстап қалу механизмдерін атап өту
- Сабақтастықты жоспарлаудағы ұйым ұстанымдары мен талант-менеджментті анықтау
- Рекрутмент пен іріктеудегі жүйелі тәсілдерді сипаттау және сыни талдау
- Рекрутмент және іріктеу кезіндегі этика мәселелерін анықтау
- Рекрутмент және іріктеу жүргізудің мәдениетаралық ерекшеліктерін анықтау

КІРІСПЕ

Осы тарауда адам ресурстарымен қамтамасыз етудің бірқатар мәселелеріне баса назар аударылады, ол компанияның түпкі мақсатына қол жеткізу үшін адам ресурстарының қажет саны мен сапасын қамтамасыз етуге бағытталған арнайы шаралардан тұрады. Бұл іс-шаралар **адам ресурстарын жоспарлау (HR-жоспарлау)**, рекрутмент пен іріктеу, талант-менеджмент, сабақтастықты жоспарлау және ұстап қалу, сондай-ақ еңбек шарттарын тоқтатуды қамтиды. 6.1-сызбада тарауда талқыланатын адам ресурстарымен қамтамасыз ету процесі көрсетілген. Сызбада іс-шаралардың «дәлме-дәл» тізбегі сипатталған, яғни дұрыс басқарылған жағдайда қабілетті қызметкерлердің еңбегін тиімді пайдалануға көмектеседі. Алайда тарауда айқындалған әр кезеңде ресурстарды басқару практикасына қатысты тәсілдердің тиімділігі бойынша түрлі көзқарас кездеседі.

АДАМ РЕСУРСТАРЫН ЖОСПАРЛАУ

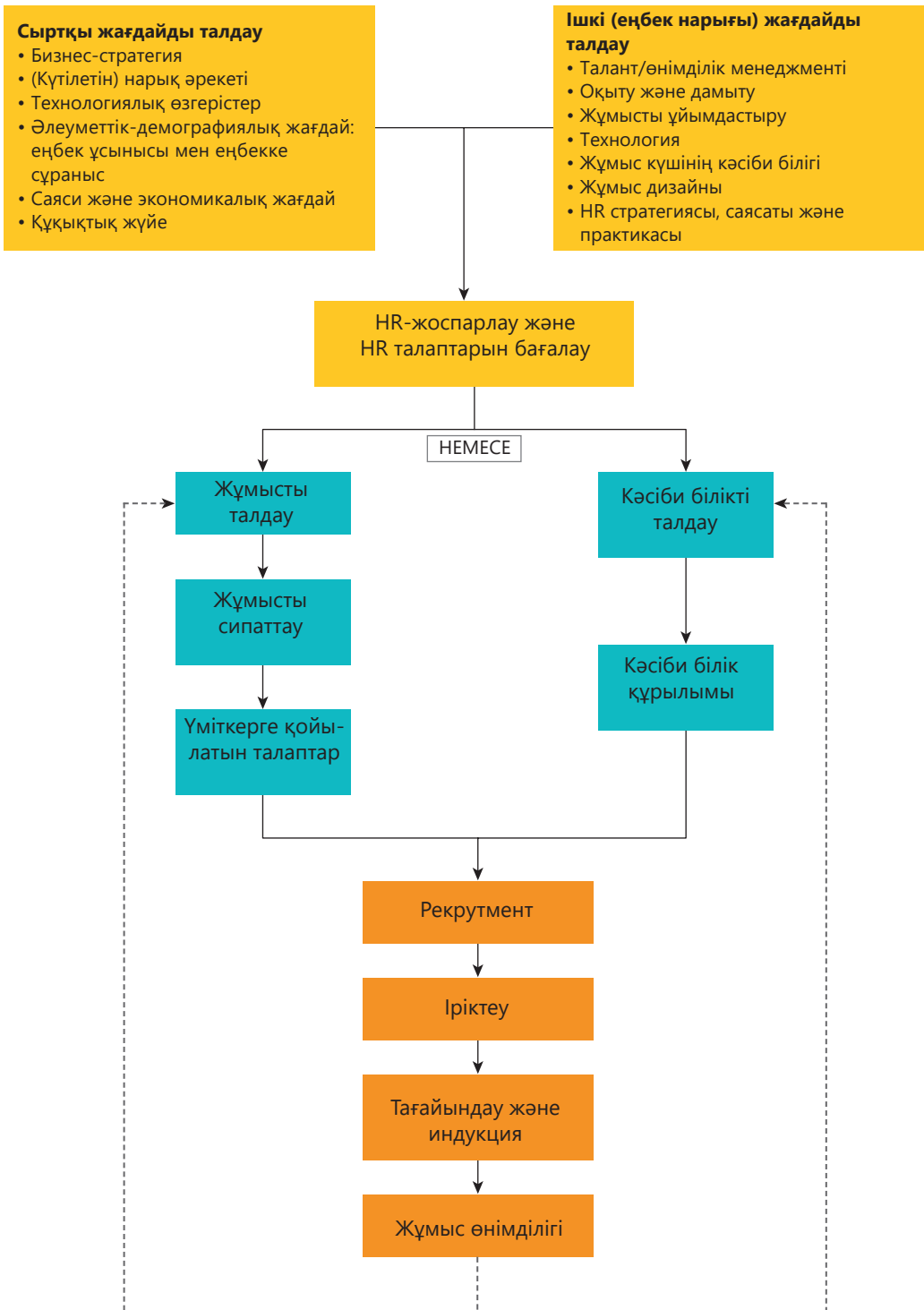
HR-жоспарлау – HR саласындағы қазіргі мүмкіндіктерді бағалау және болашақ еңбек нарығындағы ұсыныс пен сұранысты болжау, ұйымның стратегиялық мақсатына қол жеткізуге мүмкіндік беретін HR жоспарларын әзірлеу процесі. Басқаша айтқанда, ұйымда қажет адамдардың қажет уақытта қажет орында болуын қамтамасыз ету. HR-жоспарлау (бұрынғы «жұмыс күшін» жоспарлау) ресми түрде XX ғасырдың ортасында кеңінен таралды. Жұмыспен қамтудың болашақ қажетін болжау және жоспарлау үшін ескі тәжірибені экстраполяруға негізделген статистикалық әдістер қолданылған. Дегенмен «жұмыс күшін жоспарлаудың алтын ғасырын» сипаттайтын салыстырмалы түрде қолайлы және тұрақты экономикалық ахуал аяқталғалы бері (Marchington and Wilkinson, 2005: 158), жұмыс күшіне қатысты болашақ қажеттіліктерді болжауда мұндай ұзақмерзімді тәсілдер нарықтың болжауға келмейтін оқыс жағдайларында орынсыз екені жиі айтылады. Алайда кейінірек HR-жоспарлау сыңа іліккеніне қарамастан, Марчингтон мен Уилкинсон (2005) қиын кезеңдерде фирмаларда қызметкерлердің сапасы мен саны жеткілікті болуы үшін жоспарлау аса маңызды деп санайды. Олар HR-жоспарлаудың тұрақты маңызына қатысты төрт дәлел ұсынады:

1. Ол жұмыс берушілерге өз бизнесі мен HR жоспарлары арасындағы айқын және нақты байланыстарды дамытуға және осылайша екеуін тиімдірек интеграциялауға тырысады.
2. Ол қызметкерлер құрамын жасақтау шығындары мен жұмысқа алынғандар санын бақылауға мүмкіндік береді.
3. Жоспарлау жұмыс берушілердің ұйымдағы дағдылар мен көзқарастар туралы оң шешім шығаруына және интеграцияланған HR стратегияларын дайындауына ұйытқы болады.
4. Онда қазіргі қызметкерлер туралы ақпарат беріледі, бұл тең мүмкіндікті қолдауға ұмтылатын кез келген ұйым үшін өзекті.

Қазіргі заманғы HR-жоспарлау ұйымдағы еңбек күшінің санын анықтау үшін нарық және еңбек нарығы деректерін жинау мен талдаудан гөрі күрделі процесті ұсынады. HR-жоспарлау тиімді жұмыс істеуі үшін фирмалар тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу мақсатында қызметкерлері мен процестерін қалай да оңтайлы ұйымдастырып, талап етілетін қауқарды фирмадан немесе сырттан алатынын қарастыруға тиіс. HR-жоспарлауға қатысты қазіргі тәсілдер «қатаң» сандық өлшемдер (мысалы, қызметкерлер саны және қажет дағдылар) мен «жұмсақ» сапалы еңбек атрибуттары (қажет мінез-құлық, құндылықтар, көзқарас және кәсіби білік) тұрғысынан компанияның болашақ еңбек күшіне қойылатын талаптарды айқындаумен байланысты. Торрингтон және басқаларының (2008: 51) пікірінше, HR-жоспарлау процесі стратегияны ойдағыдай іске асыруға кедергі келтіретін техникалық мүмкіндіктердің осал тұстарын анықтау арқылы HR стратегиясын қолдайды, бұл тиімділік пен жылдамдықты қамтамасыз ететін мүмкіндіктер артықшылығына және ұйымдағы адамдарды дұрыс пайдаланбауға байланысты.

Жоспарлау процесі

Кең мағынасында HR-жоспарлау процесі үш компоненттен тұрады: адам ресурстарына болашақ сұранысты болжау; адам ресурстарының ішкі және сыртқы ұсыныстарын болжау, оның ішінде қазіргі мүмкіндіктерді бағалау; болжам жауаптарын тұжырымдау.



6.1-СЫЗБА. HR-жоспарлау процесі

СҰРАНЫСТЫ БОЛЖАУ. Еңбекке сұранысты болжау – болашақ дамудың ұйымға ішкі және сыртқы (мысалы, нарық жағдайларындағы өзгерістер немесе ұйымды қайта құрылымдау) әсерін болжау мен компанияның еңбек күшіне қоятын талаптарына байланысты. Еңбекке сұранысты болжаудың қатаң немесе сандық элементі болашақ еңбек қажетін бағалау үшін статистикалық әдістерді қолдануды көздейді. Мысалы, болашақ сұраныс туралы болжам қалыптастыру мақсатында бизнес-модельдерді бағалау үшін тренді талдау әрекеті қолданылады. Ал мемлекеттік секторда мейір-бикелер, мұғалімдер және басқа мамандарға қатысты болашақ сұранысты болжау үшін демографиялық болжамдар қолданылуы мүмкін.

Алайда тосын жағдайларда еңбекке сұранысты болжаудың статистикалық тәсілдері көбіне тиімсіз болады, әсіресе болашақ қажеттілікті анықтауда жаңа үрдістер мен ескі тәжірибе сенімді көрсеткіш болуы екіталай. Осыдан соң менеджменттің пайымдауына негізделген жоспарлаудың субъектив формалары кең тарала бастады (Arnold and Pulich, 2007). Мысалы, алдын ала жоспарлау (сценарий) заңдар, жаңа технологиялар және нарықтар сияқты негізгі айнымалы шамалардың ықтимал болашақ бағытын болжау үшін және бірнеше ықтимал сценарий әзірлеп, олардың ресурстарға әсерін бағалауға қолданылады. Маккенна және Бич сценарийлерді жоспарлау – компанияның «болашақта жеңіске жетуіне» мүмкіндік беретін «ертерек ескерту жүйесі» екенін айтады. Еңбекке сұранысты болжаудың жұмсақ тәсілдері белгілі бір стратегиялық мақсаттарға қажет еңбек күшінің мінез-құлық қабілеттері, ұстанымы мен құндылықтары сияқты сапалық сипат болжамын қамтиды.

ҰСЫНЫСТЫ БОЛЖАУ. Еңбек ұсынысын болжауды бағалаудан бұрын қолда бар ықтимал жұмыс күшінің профайлын бағалау қажет. Болашақта ішкі еңбек ұсынысын болжау үшін ұйым ішіндегі, сондай-ақ ұйымға келетін және кететін еңбек күшінің қозғалыс динамикасын анықтау маңызды. Бұл фирмадағы қызметтік өсу, ауыстыру, штатты қысқарту, уақытша жұмыстан босату (мысалы, бала күтіміне байланысты еңбек демалысы, шығармашылық демалыс немесе іссапар) және жұмыстан шығару үлгісін бағалауды талап етеді.

Компаниялар бұрынғы үрдістер негізінде болашақ ішкі еңбек ұсынысын бағалау үшін бірқатар сандық әдісті ұстанады. Оларға мыналар жатады: *шығындарды талдау* (белгілі бір мерзім ішінде ұйымнан шығатын болжамды жұмыс күшінің үлесін болжау), *тұрақтылықты талдау* (компанияда қалады деп күтілетін жұмыс күшінің үлесі), *когортаны талдау* (жыл бойы белгілі бір жастағы «топтардың» жұмыста тұрақтамауы, мысалы, жоғары білімділер когортасы) және *ішкі қызметтік өсуді талдау* (ішкі қызметтік өсу арқылы лауазымдарды жабу).

Сонымен қатар рекрутменттегі үрдістер жұмысқа сырттан алудың тиімді тәсілдері мен көздерін бағалауға, сондай-ақ аз топтардың айқын теңсіздігі сияқты келеңсіздіктерді анықтауда пайдаланылады. Фирмалар ішкі жұмыс күшінің құрамы туралы жаңа мәліметтерді пайдалану мен қызметкер тұрақтамауын бақылау, ішкі еңбек қозғалысы мен менеджмент қарамағындағы дағдылар мен біліктің өзгермелі ұсынысын қамтамасыз ету үшін **HR ақпарат жүйелеріне** инвестиция мөлшерін ұлғайтып отыр (Kovach and Cathcart, 1999). Сыртқы жұмыс күшін бағалау 4-тарауда талқыланған жергілікті, аймақтық, ұлттық және халықаралық еңбек нарығының динамикасына сүйенеді. Мысалы, жоспарлау процесі өзгермелі демографиялық көрсеткіштер, экономикалық әрекет қарқыны, ұйымдағы жұмыс күшінің дағды жиынтығы мен білім тарату, сондай-ақ еңбекке сұраныстағы жұмыс орындарына деген бәсекені ескеруі қажет.

HR саласындағы қазіргі және келешектегі мүмкіндіктердің жұмсақ элементін қарастыру барысында компаниялар қызметкерлердің көзқарасын білуге арналған сауалнама, сұхбат және фокус-топтарға сүйеніп, қазіргі ұйым мәдениеті, жұмыс істеу стандарттары және қызметкерлердің қарым-қатынасы мен мінез-құлқын бағалай алады. Мұндай әдістер басшылыққа қызметкерлердің жұмысқа қанағаттану деңгейі, адалдығы, сондай-ақ жеке және бизнес мақсаттарының нақтылығы мен мотивациясы туралы ақпарат береді. **Жұмыстан шығару кезіндегі әңгімелесу** деректері немесе сауалнамалар қызметкерлердің ұйымнан кету себептерін бағалау үшін пайдаланылуы мүмкін. Қарым-қатынас сауалнамалары және өнімділік менеджменті туралы ақпарат тәуекелдерді бағалау формасы ретінде пайдаға асады, бұл менеджерлерге жұмыстан кетудің ықтимал салдарын бағалау үшін жұмысшылардың жұмыстан шығатыны туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді. Сыртқы еңбек ресурстарының мінез-құлық пен қарым-қатынас талаптарына сай келуін бағалау үшін компаниялар кең таралған әлеуметтік және демографиялық өзгерістермен ішінара байланысты қоғамдық қатынастарды бағалауды қажет етеді.

БОЛЖАМДАРҒА ҰЙЫМДЫҚ ЖАУАПТАР. Еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысы болжамдарына еңбек көлемін қысқарту немесе қажет жұмыс күшін тартудан басқа бірнеше ұйымдық жауап бар. Болжау үрдісінен туындайтын HR жоспарлары қызметкерлерді пайдалану және жұмыс өнімділігін өзгертудің алуан түрлі әдістерімен және жұмыс күшінің саны мен құрамын өзгертуге қатысты немесе соның орнына қолданылса да, HR саясатын және процестерді қайта құрылымдауға байланысты болуы мүмкін (6.1-қосымша).

6.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысын болжауға қатысты ықтимал жауаптар

- Жұмыс күшінің дағдыларын өзгерту немесе кеңейту үшін жаңа жабдықты немесе технологияны енгізіңіз
- Жұмыс процестерін ұйымдастыруды өзгерту, мысалы, командалық жұмысты енгізу немесе жұмыс орындары арасындағы демаркацияны өзгерту
- Кәсіби білікке қойылатын талаптарды қанағаттандыру үшін жеке және ұйымдық даму бағытын ұлғайту немесе өзгерту
- Ұйымды қайта құру, мысалы, орталықтан немесе бөлімше деңгейінде шешім қабылдау, жаңа ведомстволық

шекараларды енгізу, икемді жобалық құрылымдарға көшу немесе белгілі бір функцияларды аутсорсингіге беру

- Жергілікті жұмыс күшінің сипаттарын, мысалы, арзан немесе жоғары білікті жұмысшыларды пайдалану үшін бизнесті басқа жерге көшіру
- Жеке және топтық өнімділік пен тиімділікті жақсартуға ұмтылу, мысалы: өнімділікті басқару, өнімділікке байланысты сыйақы белгілеу немесе шешім қабылдауға қызметкерлердің қатысуын ұлғайту
- Кейбір талап етілетін мінез-құлық аспектісі немесе нақты құндылықтарды насихаттау үшін компания мәдениетін өзгертуге ұмтылу

HR-жоспарлау процесінде анықталған еңбек талаптарына нақты реакцияның бірі – жұмыс орындарын қайта құру. Жұмыс дизайнын талқылау көбінесе 2-тарауда қарастырылған тейлоризм және гуманизм дәстүрлеріне қайшы келеді. Тейлоризмде тиімділіктің негізгі көзі – жұмыс орны мен жұмыс процесін рационалдауға баса назар аударылып, әдеттегідей, қызметкердің өкілеттігі мен әралуандығын арттыруға мүмкіндік бермей, жұмысты дегуманизациялауға байланысты. Керісінше, жұмыс сипатына гуманистік көзқарас жұмыс орындарын көбейту, жұмыс орындарын көтеру және **жұмыс орындарын ауыстыру** арқылы күрделі әрі әртүрлі жұмыстарды құру жолымен жұмысқа көңілі толу, ынталандыру және өнімділіктің жоғары деңгейіне жетумен байланысты.

Еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысы болжамдарына ұйымдық жауаптарды тек еңбек нарығы шарттарымен ғана емес, сонымен қатар бірнеше шектеумен де ұштастыруға болады. Еңбекке сұраныс жеткілікті еңбек нарығы «еркін» деп аталады, ал қажет еңбек күші тапшы жерлер «тығыз» деп сипатталады. Уиндольф (1986) қызметкер тарту практикасы еңбек нарығындағы еңбек жағдайына және ұйымның осы жағдайға жаңа немесе креатив түрде жауап беруі үшін еңбек нарығы «ақыл-парасат» дәрежесіне сәйкес ерекшеленетінін айтады. Мысалы, компаниялар қазіргі мәртебесін сақтап қалуға немесе ресурспен қамтуда икемді тәсілдерді қолдануға қарағанда жұмыс күші әралуандығын «еркін» шарттармен барынша ұлғайтуға ұмтылады, сондай-ақ жұмыс күші тапшылығына аса тәуелді болғысы келмей, «қатаң» еңбек нарығында жұмыспен қамтуға да аз көңіл бөледі. 6.2-қосымшада бір ұйымның әр алуан еңбек нарығынан қызметкер тарту тәсілі адам ресурстарымен қамтамасыз ету әдісінің жұмыс күшінің «бар талантын» дамыту әрі қоғамдық өзгерісті күту мен оған бағытталған жауапқа септесетін үлгісі ретінде көрсетілген.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қазіргі заманғы ұйымдардағы қызметкерлерді іріктеу проблемалары қарастырылған, оның ішінде жұмыс күшінің әралуандығы, білікті кадрлардың жетіспеуі және өтініш берушілер арасында бәсеке жоғы, сондай-ақ штаттағы кадрлардың озық практикалары туралы соңғы әдебиеттерге сыни талдау жасалады.

Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities, *Journal of Management*, 32 (6): 868–97.

Болжау процесіне ұйымдық реакция HR-жоспарлауды ойдағыдай жүзеге асыруға қатысты барлық кедергіні жою мақсатында лайн-менеджерлер, сеньор-менеджерлер және кәсіподақтар сияқты сыртқы және ішкі мүдделі тараптар үшін қолайлы болуы керек. Сондықтан мұнда ішкі қауіпсіздік құрылымдары мен ұйымдық саясатты бекіту маңызды, осы орайда жоспарлау процесіне барлық мүдделі тараптарды қатыстыруға күш жұмылдырған жөн. Мысалы, **қызметкерлердің жұмысқа қатынасын зерттеу** мен фокус-топтарды штатқа өзгеріс енгізу кезінде және процесс барысында ықтимал құнды үлес қосу үшін пайдалану керек. Стратегияны кеңінен енгізу процесіне HR-жоспарлауды орынды интеграциялау үшін жоспарлауды «өз күшімен» жүзеге асып, сеньор-менеджерлердің жетекшілігімен жүргізген дұрыс.



**NHS,
ЖҰМЫС КҮШІН
ЖОСПАРЛАУ**

HR-жоспарлау шараларына толық мысалды кітаптың веб-сайтындағы (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>) Лондон Ұлттық денсаулық сақтау қызметі (NHS) туралы кейс-стадиден оқи аласыз.

6.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Ұлыбританиядағы мемлекеттік қызмет: адам ресурстарымен қамтамасыз ету және әралуандық

Ұлыбританиядағы мемлекеттік қызметі – Қорғаныс министрлігі, Қаржы министрлігі және Ішкі істер министрлігі сияқты үкіметтік орталық бөлімшелерде жұмыс істейтін қызметкерлерден тұрады және мемлекеттік саясатты әзірлеу мен жүзеге асыруда үкіметке қолдау көрсетеді. Онда 2014 жылы шамамен 447 мың қызметкер болды, бұл «Fast Stream» бағдарламасының түлектері үшін ұзақ уақыт бойы беделді жұмыс орны саналады. Мемлекеттік қызмет әу бастан-ақ өзі қызмет ететін халықтың жұмыс күші өкілдерінің мүддесіне жұмыс істеуге міндеттеме алған, тиісінше, жұмысқа қабылдайтын негізгі орган ретінде жынысы, нәсілі, денсаулық және әлеуметтік-экономикалық жағдайы мен жасы тұрғысынан түлектердің әралуандығын арттыруға бар күшін салады.

Жұмыс күшінің әралуандығын арттыру мақсатында бірқатар шаралар қабылданды, оның ішінде:

- «Fast Track» рекрутмент эксперттерінің бейсана алалау мен әралуандық туралы білімін жетілдіру.
- Әр алуан тағылымдама бағдарламасы, оның ішінде қысқа тағылымдамадан өту, коучинг бағдарламалары және өтініштер бойынша кеңес беру мен нұсқаулар жүйесін құру арқылы қаранәсілді және этностық аз топ өкілдері мен әлеуметтік-экономикалық төмен ортадан шыққан үміткерлер санын көбейту.
- Әлеуетті үміткерлерді тарту және өтінімдерді ынталандыру үшін YouTube,

Twitter және Facebook сияқты әлеуметтік желілерді кеңінен қолдану.

- Мемлекеттік қызмет жұмысын және карьералық мүмкіндіктерді көрсету үшін жоспарлау «ойынын» пайдалану.
- Үміткерлерді шақыру үшін сыртқы әр алуан топтармен серіктестік орнату.
- Рекрутмент шараларын «жеткілікті» түрде қамту үшін түрлі университеттерді кең ауқымда таргеттеу.
- Білім берудің ерте кезеңдерінде, оның ішінде қосымша білім беру мектептері мен колледждерден бастап студенттермен өзара байланыс орнату мақсатында ерте атсалысу стратегиясын қолдану.

Сонымен қатар «Fast Stream» бағдарламасынан тыс мемлекеттік қызмет мүгедектер, этностық аз топ өкілдері мен әйел қызметкерлерге өзіне сенімі мен дағдылары, сондай-ақ ұйымдағы өнімділік құрылымы мен «әралуандық мүддесін қорғаушыларға» арналған ақпарат қорын дамыту үшін позитив шаралар кешенін (бір жылдық дамыту бағдарламасы) ұсынды.

Осындай бастамалар негізінде мемлекеттік қызметтегі қаранәсілді және этностық аз топ өкілдері үлесі 1992 жылғы жалпы жұмыс күшінің 5,7%-нан 2013 жылы 9,6%-ға ұлғайды. Мүгедектігі бар қызметкерлердің үлесі 2001 жылғы 3,1%-дан 2013 жылы 8,6%-ға өсті. Мемлекеттік қызметте ұжымның 53%-ы әйелдер болса, 1996 жылдан бастап олардың саны екі есе көбейді.

Дереккөз: IDS, 2014; Faragher, 2014.

Адам ресурстарын жоспарлау мәселелері

Жоғарыда айтылғандай, HR-жоспарлау құндылығы тұрақсыз кезеңде немесе болжап болмайтын нарық жағдайында қатты сыналады. Минцберг (1976, 1994) мақсатқа жетуде жоспарлау кедергі келтіреді дегенді алға тартады, себебі жоспарлауда ықтимал

артықшылық беретін өткінші тосын оқиғалар көзге еленбейді. Бұдан басқа, бөлімше деңгейінде шешім қабылдау және еңбекті неғұрлым икемді пайдалану сияқты ұйымдық қайта құрылымдаудың соңғы үрдістері «үлкен» адам ресурстарын жоспарлау қолайсыз және тиімсіз деп қарастырады. Алайда Тейлор (2008) HR-жоспарлау нақты жағдайда маңызды процесс бола алады деп тұжырымдайды, әрі дәстүрлі HR-жоспарлау әлдеқайда тиімді екенін көрсететін бірқатар ұйымдық сипаттамалар ұсынады:

- Мемлекеттік сектор ұйымдары сияқты HR-жоспарлау функцияларын құру және қолдау үшін ресурс бөлу мүмкіндігі айтарлықтай үлкен.
- Өнім мен жұмыс күшінің тұрақты нарықтарында жұмыс істеу.
- Ұзақмерзімді немесе қымбат оқытуды талап ететін негізгі қызметкер топтарының болуы.
- Зауыттар және құрал-жабдықтар бойынша бірнеше жыл бұрын болашақ инвестиция шешімдері мен оның өнім нарығы бәсекесі үшін маңызын мойындайтын салаларда (яғни капиталға сүйенетін салаларда) тиімді әрекет ету.

Турбулентті нарықта бәсекелесетін фирмалардың қысқамерзімді жоспарын ескерген күнде де, HR-жоспарлау ұйым икемділігі мен бейімдігін дамыту мен белгісіздік ықпалын азайтуға көмектесе алады. Ұйымдық ортада кейбір өзгерістерді (мысалы, жаңа заңнама енгізу, жаңа нарықтарға шығу немесе демографиялық өзгерістер) болжап білуге болады, тиісінше, алдын ала микрожоспарлауды нақты түйткілдерді шешу немесе жұмыс күшінің шектеулі бөлігін жоспарлауға пайдалансақ болады. Демек, HR-жоспарлау бизнес-бәсекелестерге қарағанда жедел және жаңашыл келетін өзгермелі ортаға жауап дайындауға үлес қоса алады.

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҰСТАП ҚАЛУ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕР ТҰРАҚТАМАУЫ

Қолданыстағы жұмыс күшінің құнды элементтерін сақтау – компанияның болашақ әлеуетін қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Негізінен, қызметкер тұрақтамауының жарамды деңгейі кәсіп, сектор және ұйымға байланысты өзгеріп отырады, бірақ кең мағынасында шамадан тыс еңбек күшінің тұрақтамауы қиындық тудырады. Бір анығы, тұрақсыздық бос орындарды толтыру (яғни рекрутмент, іріктеу, индукция және оқыту құны) кезінде де, кетіп қалған қызметкерге жұмсалған «жоғалған» ресурстарға қатысты да қаржылық шығындарды қамтиды. CIPD (2012e) мәлімдеуінше, сеньор-менеджер/директор вакансиясына тағайындаудың орташа құны 8 000£ және басқа қызметкерлер үшін 2 500£. Шамадан тыс еңбек күшінің тұрақтамауы – қызметкерлердің моральдық рухы төмен болуына немесе жұмысқа қанағаттанбауына қатысты ұйымдық проблема симптомдарына айналады, сондай-ақ үміткерлердің фирмадағы жұмыс туралы теріс пікір қалыптастыруына байланысты алаңдаушылық тудырады. Тіпті төмен білікті позиция болса да, тіпті тәжірибесі аз қызметкер тәжірибесі мол қызметкерді қысқа мерзімге алмастырғанда да қызметкер тұрақтамауы өнімділікке кері әсер етуі мүмкін.

Еңбек күшінің тұрақтамауын дисфункционал және ұйымдық өнімділіктің (Shaw, 2011) бірқатар аспектілеріне зардабы тиеді деп қарастырсақ та, еңбек күшінің тұрақтамауы кейбір параметрлер бойынша тиімді болуы ықтимал. Еңбек күшінің тұрақтамауы «жаңа қызметкерлерді» жұмысқа тартуға, олардың инновациялық идеялары

немесе құнды білімі компанияның ескіруіне және тоқтап қалуына жол бермейді. Кадр тұрақтамауы шалағай кадрлар мен ұжымдық жұмысқа жарамсыз қызметкерлерден құтылуға жол ашады. Мысалы, фаст-фуд және қонақүй сияқты кей секторларда еңбек күшінің тұрақтамауының жиілігі – қалыпты құбылыс, себебі мұнда төмен еңбекақы, біліксіз еңбек күші және уақытша еңбек күшін кеңінен пайдалану жұмысшылардың ынтасының жоғалуынан, ал жұмыстан шығу деңгейінің жоғарылауынан көрініс табады (Rowley et al., 2000). Сондықтан менеджерлердің көбі артық күш жұмсамайды, оның орнына икемділік пен шығындарды азайту көзі ретінде **қалыпты шығындарды** пайдалана отырып, қызмет сапасына әсерін мейлінше төмендетуге тырысады. Тіпті сол секторда да басқа компаниялар бәсекелік артықшылық көзі ретінде жұмыс күшін тұрақтандыруға ұмтылады (6.3-қосымша).

Қалай болғанда да, компаниялар қызметкердің жұмыстан шығу себебін білу мақсатында жұмыстан кетерде әңгімелесіп, түйткілді мәселелерді (Heavey et al., 2013) анықтау үшін жұмыстан шығу модельдерін талдау және қызметкер тұрақтамауын бәсекелестермен салыстыра талдау арқылы **қызметкер тұрақтамауын** бақылап отыруы керек. Компаниялар қызметкер тұрақтамауының ықтимал себептерін анықтап, оны шешуде белсенділік танытады, мысалы, қызметкердің моральдық жағдайын бағалау үшін қызметкерлерден сауалнама алған абзал.

6.3-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Қонақүй саласындағы еңбек тұрақсыздығы

Қонақүй индустриясындағы қызметкер тұрақтамауының жоғары көрсеткіші саланың заңды сипатына айналса да, көп қонақүй бұл үрдісті мейлінше болдырмауға тырысады. Уилтон (2006) кейс-стадиде Англияның оңтүстік-батысында орналасқан төрт жұлдызды қонақүйді мысалға келтіреді. Онда еңбек күші тұрақтауының қызмет сапасына пайдасын анықтау – шығындарды азайту саясатын сәтті жүзеге асыруға ықпал етті. Қонақүйдің бас менеджерінің айтуынша, қызметкер тұрақ-

тамауы көп жағдайда жұмысқа қабылдау кезіндегі қателерге және үміткерлердің қонақүй саласындағы жоғары жалақы мен жұмыс уақытына қатысты жаңсақ пікіріне байланысты орын алады. Мұның бір айқын белгісі – жұмыстан кеткен қызметкерлер жоғары деңгейлі қонақүй болмаса, басқа қонақүйге жұмысқа тұруы сирек, негізі көпшілігі мүлде басқа салаға кетеді. Сондықтан қызметкер тұрақтамауын шешу барысында жұмысқа алу кезіндегі интервьюді тиімді өткізуге тренинг менеджменті мен үміткердің сала ерекшеліктері мен талаптарынан хабардар екеніне көз жеткізуге бағытталды.

Қызметкердің жұмыстан шығу себептері

Қызметкер тұрақтамауы түсініктемелерін «итеретін» немесе «тартатын» факторлар бойынша екі категорияға бөлуге болады. Тартатын факторлар балама жұмыспен қамту тартымдылығы мен қолжетімділігін, жұмысқа қатысы жоқ себеппен басқа жерге орналасуын және қызметкердің жеке жағдайының өзгеруін қамтиды. Зерттеу бойынша еңбек күшінің тұрақтамауы құрылымын түсінуде демография – маңызды айнымалы шама (Wocke and Neumann, 2012). Белгілі бір деңгейде қызметкер тұрақтамауы басқарушылық бақылаудан шығып кетуі мүмкін, бірақ компаниялар жұмыс жағдайын жақсарту арқасында немесе еңбек шарттарын өзгерту арқылы қызметкерді ұстап тұруға тырысады.

Осындай қызметкер тұрақтамауын жоюға жұмсалған шығындар қызметкерден айырылу шығынымен бірдей болуы керек. Әдетте факторлар қызметкерлердің ұйым практикасы немесе саясатына қанағаттанбауын (мысалы, төлем немесе даму мүмкіндігі) (Do Monte, 2012), жұмыстың сипаты мен әр адамға жеке әсерін, сондай-ақ жұмыс орнындағы (Bridger et al., 2013; Hwang et al., 2014) жеке және кәсіби қарым-қатынастарды білдіреді. Винтертон (2004) жұмыспен қанағаттанбауы мен қосымша мүмкіндіктер аздығынан жұмыс берушіден кету ниетін арттыратын және ұйымдық міндеттеме мен ауысу жеңілдіктерінің нашарлығынан *жұмыстан өз еркімен кететін* «триггерлер» арасында айырмашылық бар дейді. Оның пайымдауынша, аталған төрт фактор менеджменттің қызметкер тұрақтамауын азайтуға байланысты негізгі талаптарын қамтиды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қызметкер тұрақтамауы мен ұйымдық өнімділік көрсеткіштері түрлі пікір тұрғысынан қарастырылады да, қызметкер тұрақтамауының жоғары көрсеткіштері ұйымдық өнімділіктің бірқатар аспектілеріне кері әсер етеді деп тұжырымдалады. Дегенмен әсер ету дәрежесін анықтауда қызметкер тұрақтамауы көрсеткіштерінің мазмұны аса маңызды саналады.

Shaw, J. D. (2011) Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda, *Organizational Psychology Review*, 1: 187–213.

Еңбек күшінің тұрақтамауын реттеу

Еңбек күшінің тұрақтамауы мәселесін шешу үшін менеджерлер қызметкердің барлығын ұстап қалуға тырысады, тым құрығанда өнімділігі жоғары қызметкерлер мен тапшы мамандарды алып қалуға ұмтылады. Сайып келгенде, HR-менеджменттің барлық практикасы еңбек күшінің тұрақтамауын мейлінше азайтуға бағытталған. Мысалы, қызметкерді жұмысқа енгізу шаралары немесе қызметкерлер индукциясы арқылы позитив психологиялық келісімшарт жасау, ерте әлеуметтендіру және жұмысқа қабылданудан бастапқы үміті – **(жұмысты шынайы елестету)** басқару жұмыстан тез шығып кету ықтималдығын азайтады.

Марапатқа қанағаттанбау қызметкердің жұмыстан шығуы немесе жұмыстан кету ниетінің шешуші факторы болуы мүмкін, керісінше, жалақы қызметкер тұрақтамауының негізгі факторы бола бермейді. Мысалы, Перселл және басқалары (2005) мұғалімдер карьерасының қызметтің бастапқы кезеңін зерттеу барысында жұмыстан кетудің ең көп тараған себебі ауыр жұмыс жүктемесі, жұмыс уақыты және қызметке кірісер алдында жұмысқа асыра үміт арту екенін баяндайды. Жалақы – айтарлықтай маңызды фактор болғанымен, мұғалімдердің жұмысынан бас тартуының негізгі себебі емес. Негізі, қанағаттанбаудың түпкі себебін еңбекақыдан іздесек, ол ішкі (ұйым ішіндегі қызметкерлермен салыстыру) және сыртқы (басқа еңбек нарықтарымен салыстыру) капиталға қатысты болуы мүмкін. Сондықтан компаниялар қызметкерлер құрамын ұстап тұру үшін нарық деңгейіне сәйкес ақы төлеп, тұрақты ынталандыру (марапат) құрылымын үйлестіру және жетістіктер мен даму мүмкіндіктерін көтермелеу сияқты қаржылай емес ынталандыруды қамтамасыз етуге тиіс. Бала күтіміне байланысты ана мен әкеге берілетін еңбек демалысы, бөбекжай, қызметте үзіліс алу, еркін жұмыс уақытын белгілеу мүмкіндіктері сияқты отбасы құндылықтарын қолдайтын HR практикасы белгілі бір жұмыс топтарының жұмыстан шығу

себептері мен басқа еңбек саласының салыстырмалы тартымдылығын төмендетеді. Менеджменттің қызметкерлерді компанияда ұстап тұруға байланысты түйткілдеріне оқыту мен дамыту мәселелері жатады. Бір жағынан, қызметкерлерді дамытуға бағытталған инвестициялар тиімді психологиялық келісімшартты дамытуға үлес қосса, екінші жағынан, қызметкерлерді жұмыспен қамту мүмкіндіктерін арттыру арқылы қызметкер тұрақтамауының алдын алады. Мұндай жағдайға әсіресе қызметкерлердің фирмаға тән дағдылар орнына көшіруге болатын дағдыларды меңгеруі себеп болады.

САБАҚТАСТЫҚ ЖӘНЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Адам ресурстарын жоспарлаудың ықтимал маңызды аспектілерінің бірі – компанияда негізгі лауазымды иеленген қызметкерлерден қол үзіп қалатын кезде қолданылатын сақтық шараларын әзірлеу. Әдетте ірі ұйымдар қызмет сабақтастығын немесе қызмет ауыстыруды жоспарлауда жоғары лауазымды қызметке үміткер адамдарға арналған ұзақмерзімді даму жоспарларына баса назар аударады. Ол үшін қызметінің бастапқы кезеңдерінде өз әлеуетін танытқан адамдарды тауып, нақты қызметке «ұзақ мерзімге» тағайындау үшін оларға мүмкіндік ұсынып, тәжірибесін шыңдау керек.

Бірқатар фирмалардың өнімділігіне қатысты білімнің артуы мен талантты адамдардың жоғары мобильдігінің нәтижесінде фирмалар «талант-менеджментті» кеңінен қолдана бастады (IDS, 2008a), бұл бәсекелік артықшылықты иемденуде адам капиталы сияқты ішкі «ресурстардың» маңызын мойындаудың артып келе жатқанын көрсетеді (Sheehan, 2012). Кейде талант-менеджмент тек фирмада стратегиялық маңызы бар немесе жоғары тұрған лауазымдар мен жеке тұлғаларға ғана бағытталған «эсклюзив» сипат алса, кей жағдайда фирманың барлық деңгейіне арналған талантты адамдар «пулын» немесе оларды «іріктеу процесін» жұмыс күшін дамыту барлық әлеуетті жандарға қолжетімді болатындай етіп жасап, «инклюзив» болады. Талант-менеджмент қазіргі ішкі еңбек ұсынысы бойынша дерек жинау, жеке өнімділік пен прогресті қадағалауды, сондай-ақ дамуға мүмкіндік беруді талап етеді. Осылайша, талант-менеджмент HR-менеджменттің бірқатар бағыттарын, оның ішінде ресурс, өнімділік менеджменті, марапаттау мен оқытуды байланыстырады. Каннингем (2007) талант-менеджмент процесі адамдарға рөлдерді сәйкестендіру (рөлді тұрақты және дамушы адам ретінде қарастыру) немесе рөлді адамдармен біріктіру тәсілін қолдана алады (ең талантты адамдардың талпыныстарын қанағаттандыру үшін рөл жасау және бейімдеу) деп болжайды. Бұдан әрі талант-менеджмент туралы 12-тарауда талқылаймыз.

РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ

HR жоспарын қабылдаудың маңызды элементі – жұмыс күшіндегі кез келген анықталған теңсіздікті жою және нақты бизнес-стратегияны қолдау үшін атрибуттарды дұрыс үйлестіре отырып, ұйымды лайық кадрлармен қамтамасыз ету. Ұйымдық өсу, әртараптандыру және даму стратегиясына сәйкес немесе ұйым жұмыстан кеткендерді алмастыруға ұмтылған жағдайда фирма жаңа қызметкерлерді жұмысқа тартып, штаттағы қызметкерлердің орнын ауыстыруға тиіс. Бірыңғай процесс ретінде қабылданған рекрутмент пен іріктеу фирманың кадр жасақтауға байланысты барлық шараларын



**ЖҰМЫСҚА
ТАРТУ
БОЙЫНША
КЕҢЕСТЕР**

қамтиды. Алайда рекрутмент пен іріктеуді екі жеке процесс ретінде қарастырған жөн: біріншісі – бос орынға лайық үміткерлер тобын тартуға бағытталған бастапқы функция, ал екіншісі – осы топ ішінен кәсіби білігі жоғары адамды таңдау. Бұл екі процесс кезең-кезеңімен жүргізіледі, түптеп келгенде, бір процестегі тоқтам екінші процесте нақтыланады.

Рекрутмент пен іріктеудің түпкі мақсаты – қалаулы қызметкерлерді тиісті қызметке орналастыру, осылайша төмен өнімділік, қызметкер тұрақтамауы немесе тәртіпке қатысты мәселелердің ықтималдығын барынша азайту. Рекрутмент пен іріктеу процесін екіжақты байланыс немесе саудаласу ағыны ретінде қарауға болады, мұнда жұмыс беруші мен өтініш беруші бір-біріне болашақ еңбек қатынастарынан не күтетінін түсіндіреді, ол психологиялық келісімшарт жасаудың маңызды элементі саналады. Сондықтан рекрутмент және іріктеу – жұмыс беруші қызметкерді таңдағаны сияқты, қызметкердің ұйым мен жұмысты таңдауы.

Кең мағынада «жүйелі» ұстаным қызметкер тарту мен іріктеу кезінде тиімділік және әділдікті қамтамасыз етеді. **Үміткерге қойылатын талаптар** мен алдын ала **жұмысты бағалау** бойынша бекітілген талаптарға сәйкес болу үшін осынау жүйелі ұстаным үміткерлердің жеке ерекшелігі, бұрынғы жетістіктері мен тәжірибесін салыстыру мен орынды бағалау арқылы болашақ өнімділігін болжауға негізделген. Мұндай ұстаным білікті үміткерлердің барлығына «ашық» әрі тексеруге болатын, транспарент және заңсыз теріс түсінікке жол бермейтін «ресми» **процедуралық әділдікті** орнату үшін дәріптеледі. Алайда бұл **жүйелі ұстаным** оларды орындауға қабілетті адамдарға емес, статикалық жұмыс сипаттамасына баса назар аударғаны үшін сынға алынды (Taylor, 2008). Сондықтан осындай балама тәсілдер тұлғаларға бағытталған және жұмысқа қабылдауда икемділікті қамтамасыз ететін кәсіби білікті пайдалануды ұсынады. Келесі секцияларда екі балама тәсілді қарастырамыз.

Рекрутмент пен іріктеуге қатысты жүйелі ұстаным

ЖҰМЫСТЫ ТАЛДАУ. HR-жоспарлау процесі арқылы бос орын анықталғаннан кейінгі кезең – жұмыс табиғатын анықтау. Жұмысты немесе рөлді талдау – орындалатын жұмыстың сипаты, соған байланысты жауапкершілік пен міндеттеме, пайдаланылатын құрал-жабдық, талап етілетін дағдылар мен білім, жұмыс жағдайлары, ұйымдағы жұмыс позициясы және күтілетін нәтиже немесе қызмет стандарттары сияқты қызмет компоненттерін бағалау мен анықтаудың әдістемелік процесі. Осындай мәлімет тікелей зерттеу мен фирмадағы қызметінде отырған тұлғадан сұрастыру (немесе лауазымды тұлғалар тобымен сұхбат) арқылы, «маңызды инцидент әдістері» (қызметке байланысты нәтижеге аса қажет жұмыс аспектілеріне баса назар аудару) немесе қызмет рөліне арналған сауалнама, немесе жұмыс күнделіктерінен жинақталуы мүмкін. Кейбір рөлдер үшін өнімді бағалау деректері, оқу құралдары не сарапшылар консультациясы растайтын құжаттар есебінде жүреді.

Рекрутмент пен іріктеуге қатысты шешім қабылдау негіздерін анықтаумен қатар, еңбекақы деңгейін, тренинг қажетін анықтау, өнімділік мақсатын бекіту және қызмет бабымен өсуге қатысты шешім қабылдау мен оны түсіндіруде, жұмыстан қысқарту немесе нашар жұмысқа тәртіптік жаза тағайындауда **жұмысты талдау** маңызды рөл атқарады. Дегенмен жұмыстың объектив талдау көп жағдайда қиындық туғызады, өйткені қолданылған әдістер жұмыстың тұтас бейнесін көрсетпеуі мүмкін, немесе бұған өз позициясы мен маңызы туралы «әңгімелескісі» келетін қызметінде отырған тұлғаның субъектив қате түсінігі ықпал етуі мүмкін.

ЖҰМЫС СИПАТЫ. Жұмысты талдау процесінің нәтижесі жұмыстың ресми сипаты, яғни нақты қызмет пен бөлімді, оның орналасқан жері, жүктелетін нақты міндеттері мен жауапкершілігі, басқа қызметкерлермен қарым-қатынасы (мысалы, жұмыстағы тапсырмаға кім жауап береді және қандай қызметкер басшыға есеп береді) және соған байланысты өнімділік стандарттары туралы негізгі ақпаратты қамтиды. Соған сүйеніп, вакансия туралы хабарландыру әзірлеуге арналған нұсқаулық дайындау арқылы рекрутмент пен іріктеу процесін қамтитын шаблон жасап, үміткерлерді бағалайтын критерийлер жиынтығын ұсынады. Сондай-ақ бұл – еңбек шартының негізі. Тейлор (2008) кейбір компанияларда лауазымдық міндеттемелерді сипатынан гөрі «есептеме» немесе «рөлдік профильге» өтуге ұсынады, себебі олар жай міндеттерді сипаттаудан гөрі нәтижеге қол жеткізуді көздейді, сонымен қатар қызметкерлерді өз жұмысына міндеттер жиынтығы емес, жалпы жауапкершілік тұрғысынан қарауға ынталандырады.

ҮМІТКЕРГЕ ҚОЙЫЛАТЫН ТАЛАПТАР. Жұмысты оңтайлы талдау арқылы менеджерлер «мінсіз» үміткер профилін анықтай алады. Бұл профиль қызметке қажет атрибуттар – білік, білім, дағды, тәжірибе, қарым-қатынас және мінез-құлықты көрсететін жеке ерекшелікте берілген. Басқаша айтқанда, жеке ерекшелік іріктеу талаптарын білдіреді.

Атрибуттар негізгі талаптар (онсыз үміткер құжаттары қаралмайды) мен қажет сипаттамаларға бөлінуі мүмкін, дегенмен маңызды болмауы да ықтимал, себебі олар еңбек өнімділігіне оң әсер етіп, басқа да көптеген білікті үміткерлерді таңдап алуға көмектесуі мүмкін. Үміткерге қойылатын талаптарда еңбекке қажет біліктің болмауы сияқты жалпы тыйым салатын біліксіздік факторларына сілтеме жасалуы ықтимал. Сонымен қатар онда өтініш берушінің лайық және лайық емес деңгейлерін білдіретін жіктеу құралдары болуға тиіс.

Үміткерге қойылатын талаптар бірнеше маңызды мақсатқа қол жеткізуге көмектеседі. Ол үміткердің лайықтығын субъектив немесе импрессионистік (әсері негізінде) бағалаудан қорғау үшін объектив іріктеу критерийін ұсынады. Бұл рекрутмент тәсілдері мен іріктеу әдістері өте қолайлы екенін көрсетеді, сонымен қатар үміткер өтініш бергенге дейін болашақ қызметтің негізгі аспектілерінен хабар береді.

Үміткерге қойылатын талаптар, дәстүр бойынша, Роджердің (1952) жеті тармақты критерийі (физикалық ерекшеліктер, жетістіктер, жалпы интеллект, арнайы мүмкіндіктер, қызығушылықтары, ұстаным және жағдайлар) немесе Мунро-Фрейзердің (1958) бес сатылы жүйесі (басқаларға әсері, меңгерілген білік, өмірлік принциптер, мотивация және бейімделу) сияқты атрибут жіктеу жүйелеріне сүйенеді. Қазіргі практика рөл иесін бағалайтын негізгі нәтиже мен қызмет стандарттарын нақты көрсетіп, енгізілетін деректерден (яғни жеке қасиеті) нәтижеге (яғни жетістік) ауысуды қамтиды. Льюис (1985) маңызды шешім қабылдауда ескерілетін іріктеу критерийлерінің мынадай үш аспектісін ұсынады: *жеке жұмыс критерийі* – тұлға-жұмыс үйлесімін бағалау (әдетте үміткерге қойылатын талаптарда қамтылған); *функционал/ведомстволық критерийлер* – үміткердің белгіленген топтық нормаларға сәйкес деңгейін бағалау; *ұйымдық критерийлер* – тұлға-ұйым үйлесімін бағалау.

ЖҮЙЕЛІ ҰСТАНЫМҒА ҚАТЫСТЫ ПРОБЛЕМАЛАР. Рекрутмент және іріктеудің жүйелі ұстанымдарына қатысты сын-пікірлер көп айтылады, әсіресе олар қазіргі ұйымдарда тиімсіз екені жиі сөз етіледі. Мысалы, ұйым формасын күрделі



«ЛАЙЫҚ»
ТҰЛҒАЛАРДЫ
ЖҰМЫСҚА
ҚАБЫЛДАУ
ТӘУЕКЕЛДЕРІ

бизнес-бөлімше желілері, кең функционал икемділік пен өзін-өзі басқаратын жұмыс топтарына өзгерткеннен соң рөлдің айқын шекарасы білінбей қалды, осының салдарынан тұлға-жұмыс үйлесімін ескеру туралы ұйғарым ескіріп барады. Жұмысты талдау белгілі бір уақытта жұмыстың статикалық «ең жақсы тәсілін» жасайтын болғандықтан, жылдам өзгертін ортаға тән динамикалық бағдары болмайды (Worren and Koestner, 1996).

Тейлор (2008) бұл мәселені шешу мақсатында жұмыс сипаты мен үміткерге қойылатын талаптардың пәрменділігін сақтау үшін оларды үнемі жаңартып отыруды ұсынады, немесе нақты тапсырмалар мен міндеттерді емес, кең мағыналы болжамдарды анықтайтын еркін, икемді және «бұлыңғыр» сипаттамаларды пайдалануды жөн санайды. Қызметтегі рөлдердің ортақ сипаттары тапсырманың алуан түрлерін, атап айтқанда, жұмыс топтарын сипаттау үшін пайдалануға болады. Мунро-Фрейзер мен Роджер ұсынған атрибут жіктеу жүйелері үміткерге қойылатын талаптарды әзірлеуде әлі де ықпалды болғанымен, мұндай жіктеу әділетсіз дискриминацияға (мысалы, жеке жағдайда) жетелеп, үміткердің сәйкестігін бағалауда тиімсіз көрінеді.

Ньюэлл мен Райс (1999) осы сын-ескертпелерге жауап ретінде рекрутмент пен іріктеудің тың көзқарасты талап ететін балама «процедуралық» тәсілін ұсынады. Мұндай тәсілде жұмыс та, жеке адам да тұрақты субъект ретінде қарастырылмайды, жеке адам мен ұйым арасындағы келіссөз ұйымның жеке қажеттілікке бейімделу қабілетіне қарай жұмыс контенті мен сипаттамасы туралы болады. Ең алдымен, жеке адам мен команда және ұйым мен қоршаған орта үйлесімі назарға алынады, бұл жұмыс дизайны мен табиғатын мүмкіндігінше икемді етеді. Уақыт өте мұндай алмастыру мен келіссөз процесі рөлдің түпкі сипатын қалыптастырады.

Кәсіби білік жүйесі

Жұмысты талдау, жұмыс сипаты және үміткерге қойылатын талаптардың жүйелі процесіне қатысты жиі қолданылатын балама тәсілдерге кәсіби білік жүйесін пайдалану жатады. Бойзатис (1982: 21) ұсынған кәсіби білік анықтамасы мынадай: «Адамның мінез-құлық сипаты жұмыстағы тиімді немесе мінсіз өнімділікке байланысты». Демек, кәсіби білік дәстүрлі түрде дағдымен байланысты ұғымнан гөрі жұмыс өнімділігін, қабілетті айқындайтын факторлардың кең анықтамасын ұсынады және нақты ұйымдық контекстке қатысты кәсіби білікке қажет атрибуттар аясын көрсетеді. Мұндай кәсіби білікке клиентке қызмет көрсету, командалық жұмыс, коммуникация дағдылары, жетекшілік қабілет, өзін-өзі дамыту, бейімделу, қарым-қатынас құру немесе мәселе шешу жатады.

Пилбим мен Корбридждің (2006) топшылауынша, кәсіби білік жүйесі – осы біліктер тізімін құрайды, сондай-ақ оларды көрсететін, бағалайтын және өлшейтін құрал. Бұл жүйе мінез-құлыққа қатысты кәсіби білік пен техникалық білікті (талап етілетін дағды мен білім) немесе екеуін де көрсете алады. Кәсіби білік жүйесінің үміткерге қойылатын талаптарға ұқсастығы бар, алайда ол межелі өнімділікке қол жеткізуге қажет атрибуттарды, мысалы, фирмадағы «үздік» орындаушылардың кәсіби білігін анықтау үшін тұлғаларды талдау (жұмысты талдау емес) нәтижесі саналады. Осылайша, кәсіби білік жүйесі – үміткерге қойылатын талаптарға қарағанда өте әмбебап түсінік, кейбір кәсіби біліктер қызмет рөліне бөлімшеге немесе тұтас ұйымға қолданылады. Тұлғаның жеке қасиеті нақты дағды мен біліктен жоғары немесе тең

қаралатын ұйымдарда кеңінен қамтылған кәсіби біліктің маңызы нақты бір дағды немесе біліктілікті игерумен, немесе ұйым ішінде талап етілетін ортақ кәсіби білікпен шамалас. Мұндайда кәсіби білік жүйесі үміткердің ұйымға үйлесімін бағалау құралы ретінде ұсынылады.

Рекрутментке қабылдағанда кәсіби білік бір орынға бірнеше үміткер тартуға көмектеседі, өз кезегінде, үміткерлер көзделген межеге дәстүрлі емес тәсілмен (мысалы, ерікті қоғамдық шара сияқты жұмыс пен біліміне қатысы жоқ тәжірибесін қолдана алады) жетуге атсалысады. Сондай-ақ кәсіби білік ұйымдардың үміткерлердің жұмысқа және ұйымға сәйкестігін әділ әрі сенімді бағалауға септігін тигізеді (Farnham and Stevens, 2000). Әсіресе бұл ұйым мәдениетіне қатысты мінез-құлық, құндылық пен қарым-қатынасты қалыптастырып, нығайту үшін пайдаланылатын жалпыұйымдық білікті анықтау жағдайларына байланысты. Сонымен қатар кәсіби білік оқыту мен дамыту (Wood and Payne, 1998) тәсілдерін құрылымдауды қолдау мен хабарландыруға, жеке және топтық жұмысты басқаруға, марапат сыйақысы мен қызмет бабымен өсіруді анықтауға қолданылуы мүмкін. Сондықтан ол HR қызметтерінің бір деңгейдегі үйлесіміне ықпал етеді.

Алайда кәсіби білікті пайдалану әрекетінің көп сыналатыны да жасырын емес. Кейбір сарапшылардың пікірінше, жұмысқа тартуда кәсіби білікті кеңінен қолдану «клондауға» әкеп соқтырады, яғни жұмысқа бір-біріне ұқсайтын мінез-құлқы мен жұмыс дағдысы бірдей тұлғалар іріктеледі. Бұл жұмыс күшінің «шығармашылық әлеуеті» мен бәсекелік артықшылық көзі саналатын әралуандығының маңызына қайшы келеді. Мысалы, ерлер басым фирмаларда үздік орындаушыларға тән кәсіби білік «ерлерге» ғана сәйкес атрибуттарды көрсетеді және әйелдердің мүмкіндіктерін шектеуі мүмкін (Griffiths, 2005).

РЕКРУТМЕНТ

Ұйым арнайы вакансия белгілеп, соған лайық үміткерді кәсіби білік жүйесі не болмаса үміткерге қойылатын талаптар арқылы анықтаған соң «қызмет бабымен өсу, жұмысты қайта бөлу, ішкі ауысулар немесе фирмадағы қызметкерлерді дамыту сияқты атрибуттар ұйым ішінде шешілуі мүмкін бе, әлде сырттан кадр іріктеу қажет пе» деген сауал туындайды. Көп жағдайда компания ішкі және сыртқы үміткерлердің өтінімдерін қарастырады, бірақ қандай да бір үміткерге ерекше көңіл бөлудің артықшылығы немесе кемшілігі бар. Ұйым ішіндегі үміткер көбінесе көп шығынды қажет етпейді, әрі уақыт үнемдейді, нәтижесінде қызмет сабақтастығына жетелеп, үміткер мен ұйым үйлесімін орнатады. Сондай-ақ ішкі таңдау ұйымдағы қызметкерлерді ынталандыруы мүмкін. Алайда ішкі айқын кемшіліктер болады, яғни үміткерлердің ықтимал саласы мен фирманың «жаңа кадрларды» қабылдау қабілетін шектейді, фирмадағы жұмыс күші профилін мықтап бекіту арқылы әр алуан жұмыс күші артықшылығына қол жеткізу әлеуетін шектейді.

Рекрутмент әдістері

Менеджерлер бос жұмыс орындары туралы ақпаратты көбірек тарату үшін ресми және бейресми жұмысқа тарту әдістерінің бірін таңдай алады (6.4-қосымша). Бейресми әдістерге фирмадағы қызметкерлер немесе «кездейсоқ» адамдардың

ауызша ұсыныстары жатады. Аға менеджер лауазымына адам іздегенде газетке хабарландыру беруге немесе хедхантер мамандардың көмегіне жүгінуге болады. Әдетте рекрутменттің бейресми әдістері жиі қолданылады, себебі олар жылдам жүргізіледі, шығыны аз әрі ұсынылатын жаңа үміткерлер саны белгілі болады. Дегенмен бейресми әдістер ұйымдарды үздік үміткерді таңдауға қабілетсіз ете отырып, аз топтарды кемсітті деген айыптың астында қалдырып, әділетсіз және тиімсіз болуы ықтимал.

Вакансияға үміткерлердің жеткілікті санын тартудың ұтымды тәсілдерін таңдауға қатысты бірнеше пайым бар. Бірінші мәселе таңдалған әдістің (әдістердің) тиімділігі мен таргет-аудиторияға тиісті деңгейде бағытталуына байланысты (Matthews and Redman, 1998). Компанияның жұмыс істейтін секторындағы рекрутмент нормаларына қатысты тағы бір пайым бар. Мәселен, қарапайым өндірістік практика үміткерлер оқитын салалық басылымдарға жарнама беруге негізделуі мүмкін. Әрине, бұл шарттардан бас тарту немесе оны толықтыру рекрутмент артықшылығы бола алады, себебі инновациялық тәсілдердің әлеуетті талант пулын кеңейтуге мүмкіндігі бар.

Десе де менеджерлер рекрутмент қызметінің ауқымын мейлінше кең қамтуға тырысады, мұнда олар өтініштердің көп болуынан қысқа мерзімде тізімдеу ұзаққа созылып кететінін ескеруі қажет. Фирмалар кешенді әдістерді үсті-үстіне қолданғанда хабарламалардың бірізділігі үшін сақтық танытқаны жөн, өйткені оны үміткерлерге жібереді, сонымен қатар бір әдістің өзі жеткілікті болғанда мультиәдістер қолданылмай қалатынын ескеруі қажет. Сондай-ақ компаниялар медиа мен рекрутмент арналары жұмыс сипаты және ұсыныс ережелері мен шарттарын дұрыс жеткізіп, үміткерлерге қызмет орны мен ұйымның дұрыс жарнамалануын қамтамасыз етуі керек.

6.4-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Рекрутменттің ықтимал қайнар көзі мен арналары

- Жарнама
 - ішкі хабарландыру тақталары/интранет;
 - сыртқы вакансия тізімі;
 - ұлттық/жергілікті медиа – пресса, телевизия, радио немесе «электрондық пошта»;
 - техникалық/арнайы/салалық медиа.
 - Е-рекрутинг (интернет/ компания интранеті/әлеуметтік медиа)
 - «Ауызша» ұсыным – достар, туыстар немесе әріптестер
 - Қызмет сабақтастығын жоспарлау
- Жұмыспен қамту орталықтары
 - Жұмыспен қамту агенттіктері
 - Рекрутмент кеңесшілері – «head-hunting»/атқарушы іздеу агенттіктері
 - Кездейсоқ адамдар/кездейсоқ қоңырау шалушылар/талап етілмеген тәсілдер/кезек күтушілер тізімі
 - Компаниялардың университет түлектеріне презентация жасауы
 - Мектеп немесе университеттегі карьера қызметтері
 - Студенттерді жұмысқа орналастыру/ тағылымдама
 - Мемлекеттік оқыту схемалары және жастарды кәсіби шеберлікке баулу
 - Ашық есік күндері және вакансия жәрмеңкелері

6.5-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Әлеуметтік медиа және рекрутмент

Расында, соңғы жылдары әлеуметтік медиа сайттарын жаппай қолданудан әлеуметтік медиа өзекті әрі кең қолданыстағы арнаға айналып келеді, оның көмегімен фирмалар мүмкіндіктерін арттырып, өтініш берушілермен өзара байланыс орнатып жатыр. Web 2.0 технологиясымен байланыстыратын веб-интерактив үрдістерді көрсете отырып, «кәсіби» (мысалы, LinkedIn) және «әлеуметтік» (мысалы, Facebook) желі сайттары фирмаларға таргеттеу және үміткерлерді тарту құралдарын жұмыс іздеушілер мен рекрутмент арасында өзара диалог құруды ұсынады. Сөйтіп, жұмыс іздеушілер мен жұмыс берушілер арасында алдағы рекрутментке талант пулы мен қоғамдастық жасақтап, корпоративтік мәдениет пен жұмыс беруші брендін насихаттауға жағдай жасайды (IDS, 2013). Сол сияқты мұндай сайттар жұмыс іздеушілер де жұмыс берушілерге хабарласып, өзін ұсына алатын және жаңа мүмкіндіктер қарастыра алатын механизм бола алады (Broughton et al., 2013). Бұл – осы тараудың басқа жерінде талқыланған е-рекрутменттің ұзақмерзімді қалыптасқан артықшылықтарына қосымша пайдасы. CIPD (2013) есебіне сүйенсек, ресурспен қамтамасыз ету және таланттарды жоспарлау жөніндегі сауалнамаға қатысқандардың жартысынан көбі әлеуметтік медианы ресурс ретінде пайдаланады, ал 19%-ының ғана әлеуметтік медиаға қатысты нақты стратегиясы бар. Сонымен қатар ресурспен қамтамасыз етуде әлеуметтік медианы пайдаланбайтын 59% осы ісін мақтан етеді. Әлеуметтік желіні пайдаланатын респонденттердің бестен екісінің айтуынша, ресурспен қамтамасыз ету командасында бірен-саран адамның ғана желіні пайдалану бойынша арнайы білімі бар, ал төрттен бірі әлеуметтік желіге арналған рөлге жайғасқан.

Ресурспен қамтамасыз ету стратегиясы аясындағы әлеуметтік медианы пайдаланудың ең көп таралған мақсаты – үміткер

тарту және бренд жасау, респонденттердің 84%-ы оны пайдалану жұмыс берушінің күшті тұстарын арттырды деп жауап берді және 83%-ы олардың ықтимал іріктеу пулы артқанын алға тартты. Шамамен төрттен үші әлеуметтік медианы пайдалану олардың ресурспен қамтамасыз ету шығынын кемітті деп мәлімдеді.

Броутон және басқалары (2013): «Ұйымдар жұмысқа тарту үшін әлеуметтік медианы пайдаланар алдында бірқатар мәселелерді ескерген жөн», – дейді, атап айтқанда:

- әлеуметтік медиада көрсетілген мәліметтің нақтылығына көз жеткізу;
- үміткерлердің барлығына ақпарат қолжетімділігін қамтамасыз ету;
- үміткер мәліметтерін құпия сақтау;
- теңдік және әралуандықты қолдайтын нәтижеге ұмтылу.

Әлеуметтік медианың рекрутмент пен коммуникация арнасы ретіндегі әлеуетін ескергендіктен, компаниялар әлеуметтік медианы жұмыс іздеушілердің мінез-құлқы өзгерісіне жауап беру үшін ғана емес, жұмысқа орналасу процесінің әртүрлі кезеңдерінде жиі қолданады деп күтіледі. Мысалы, Клементстің (2012) мәлімдеуінше, жас жұмыс іздеушілер жұмыс берушілермен онлайн хабарласуды жөн көреді.

Жұмысқа лайық үміткерлерді ұтымды таргеттеу мақсатында дұрыс арнаны таңдаумен қатар, IDS (2013) жұмыс берушілер әлеуметтік медианы рекрутментке қолдану үшін он қағиданы ескеруге тиіс дейді:

1. Табысқа жету үшін мына көрсеткішті ескеріңіз: жұмыс беруші «өтініш» беру бетіне, кіретін үміткерлер санына, жұмыс сипаты, лайк және/немесе бөлісулерге мән бере ме?
2. Мәлімет маңызды болмаса, адамдар оған көңіл бөлмейді, таргет-аудиторияның қызығушылығын ояту үшін коммуникация бейімделген,

өзекті, тартымды және жеткілікті болуға тиіс.

3. Өтініш тізімін арттыру пайдалы бола бермейді. Бұл қажет үміткерлерді ынталандыратын, дәл сол сияқты сәйкес келмейтін үміткерлерді кері қайтартатын тәсіл ме?
4. Әлеуметтік медиа үміткер тәжірибесін жақсартуы мүмкін. Сонымен қатар жұмыс берушінің беделін арттыра алады, тіпті жарамсыз үміткерлерге де өзін-өзі бағалау, уақытылы фидбэк беру және үміткер тәжірибесін бейімдеу арқылы көмектесе алады.
5. Бұл – жұмыс берушінің емес, қызметкер брендингі. Әлеуметтік медиа – фирмадағы қызметкерлерді жұмыс беруші мен бренд көшбасшыларын қорғау үшін пайдалануға мүмкіндік беретін, тиісінше лайық үміткерлерді тартуда сенімді құрал бола алады.
6. Уақыт белгілеу барлығын, яғни атсалысуды қамтамасыз ету, бөлектенудің алдын алу үшін бекітілген мерзім, жүйелілік және жиілікті қамтиды. Хабарламалар мейлінше ықпалды болуы үшін уақыт межесімен белгіленуі қажет.
7. Үміткерлердің атсалысуының негізгі кілті – өзара байланыс: жазбалар мен хабарламалар қызметкерлерді атса-

лысу және диалогқа жетелеуге тиіс, үміткерлерді сұрақ қоюға, жауап жазуға ынталандыруға, сонымен қатар викторина және вебинар сияқты онлайн-шараларға атсалысуға шақыруға тиіс.

8. Ұзақмерзімді перспектива қалыптастыру қажет: үміткер қызығушылығын ояту мен дамыту үшін, сондай-ақ қызығушылық танытқан ізбасарлардан талантты іріктеу процесін рекрутменттің әлеуметтік стратегияларын ұзақ мерзімге жоспарлау қажет, себебі бұл келешек рекрутменттің маңызды арнасына айналады.
9. Компания өзгелерден ерекшеленуге тиіс: компанияны ерекшелеу үшін технология жаңалықтарын қолданып, мәліметті түрлі ақпарат құралдарында жариялау сияқты инновациялық тәсілдерді қолданыңыз.
10. Қажет ресурстарды назардан тыс қалдыруға болмайды. Әлеуметтік медиа үміткерлердің назарын аударудың «арзан» құралы болып көрінгенімен, жақсы іске асқан әлеуметтік медиа стратегиясы тиімді ресурстық инвестиция жасауда тиімді шешім қабылдап, жетістікке жету үшін уақыт пен қаражатты инвестициялауға дайын болуы керек.

РЕКРУТМЕНТТЕГІ ҚАЗІРГІ ҮРДІСТЕР

CIPD (2008) мәлімдеуінше, үміткерлерді вакансияларға шақыруға қолданылатын ең танымал әдістер – рекрутинг агенттіктері (респонденттердің 78%-ы), корпоративтік сайттар (75%), жергілікті газеттердегі жарнама (74%), салалық баспасөздегі жарнама (62%) және жеке ұсыныс/ауызша тарату (47%). Белгілі бір деңгейде бұл таңдау жұмыс берушілер үшін үміткер тартудың ең тиімді тәсілдерінің бірі екенін көрсетеді, дегенмен корпоративтік веб-сайттар және рекрутинг агенттіктері ең табыстылар қатарында (CIPD, 2013a). Алайда соңғы үрдістер жұмыс берушінің «рекрутмент шығындарына» бірқатар маңызды өзгерістер ұсынды. Деректер бойынша, респонденттердің 40%-ы әлеуметтік және кәсіби желілерге жұмсалатын шығындары артқанын мәлімдесе, осы тұрғыда рекрутинг агенттіктеріне қатысты шығындар төмендегенін (38%) хабарлады. Бұл іс-әрекеттегі қысқа- және ұзақмерзімді үрдісті көрсетеді. 6.5-қосымшада компаниялардың қаржыландыру (ресурстық) стратегиясының бір бөлігі ретінде әлеуметтік медианы қолдану арқылы түсіретін пайдасы талқыланады.

Ұйымның корпоративтік шығындарын қысқарту есептеріне қарамастан, рекрутменттік аутсорсинг – HR-жоспарлау саласындағы маңызды аспектілердің бірі, әсіресе жоғары лауазымды қызметке маман тарту мен уақытша жұмыс күші қажет болғанда кеңінен қолданылады. Аутсорсинг қызметін ұсынушылар немесе агенттіктер рекрутмент пен іріктеу процестерінің бірқатар аспектілері – қызмет функцияларын сипаттау, профиль жасау, үміткерді іздестіру мен іріктеуден бастап бағалау мен іріктеуге дейінгі жұмысты мойнына алады. Рекрутинг агенттіктері жұмыс берушінің кәсіби саласы мен саны (CIPD, 2008) бойынша әртүрлі болады, бірақ фирмалардың үміткер жинауда агенттіктерді пайдалануына бірнеше байыпты себеп бар: арнайы кадрлық резервтен таңдап алу, кадр тартуға бөлінген уақыт пен ішкі ресурстарды үнемдеу, кәсіби дағдысы қалыптасқан мамандарды тарту және нарық қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін икемділікті қамтамасыз ету (CIPD, 2008с). Бирдуел (2006) агенттік қызметін үш түрге бөледі: *күтпеген жағдай* (уақытша немесе кездейсоқ қызметкерлерді жұмысқа тарту); *жарнама арқылы іріктеу* (фирма атынан агенттік ұйымдастыратын науқандар) және *іздестіру* (хедхантинг). Әдетте іздестіру арнайы «басқарушы кадрларды іздеу» агенттіктері арқылы жүргізіледі, себебі жоғары лауазымды позицияларды іздестіруге қажет желі мен байланыстар фирманың өзінде болмауы мүмкін. 15-тарауда HR-менеджменттегі аутсорсингінің дамуы қарастырылады.

Осы мәліметтердің астарында рекрутмент практикасындағы бірқатар маңызды үрдістер жатыр. Рекрутменттің мақсаты үміткерге ұйымды қалай да «өткізу» болғанымен, соңғы жылдары ұйымдар «таңдаулы жұмыс беруші» ретінде бренд қалыптастырып, сол арқылы өздерін бәсекелестерінен ерекшелей бастады. Мысалы, ұйымдар рекрутмент жарнамасындағы «ишара» арқылы өзіне қажет өтініш берушіні тарту үшін корпоративтік мәдениет пен құндылықтарын жариялауы мүмкін. Мұндай хабарламалар сол компанияда жұмыс істеу – жаңа мүмкіндіктер, қоғамдық сана, инновация және креатив, «озық», бірегейлік, нарық көшбасшысы, тіпті көңіл көтеру екенін атап көрсетеді. Жұмыс берушінің табысты брендингі өзін фирмаға лайық санайтын адамдарды жұмысқа алудағы превентив тәсілге ықпал етеді, ал бұл рекрутмент шаралары мен соған байланысты шығынды азайтады.

Жоғарыда айтылғандай, рекрутмент пен іріктеудегі айтарлықтай өзгерістер ақпараттық-коммуникациялық технологиялар, әсіресе интернетті (Singh and Finn, 2003) пайдаланудың қарқынды өсуіне байланысты. **Е-рекрутмент** әртүрлі формада және әртүрлі күрделі деңгейде болады. Қалай десек те, интернет – жұмыс берушілердің веб-сайттары немесе арнайы киберагенттіктерде, жұмыс іздестіру жүйелерінде бос орындар туралы ақпараттың кең таралған қайнар көзі. Көптеген компания өтініштерді онлайн толтыруды құп көреді. Бірқатар компаниялар онлайн тестілеу және қосымшаларды автоматтандыруды қолдана отырып, шортлист жасау және іріктеу процесін жылдамдату үшін жаңа технологияларды пайдаланып жатыр (Anderson, 2003). Мұндай технологияны қолданудың артықшылықтары – барлығына қолжетімді интернет, жылдам байланыс, салыстырмалы түрде төмен шығын (Smith and Rupp, 2004), үміткерлер үшін икемділік пен ыңғайлылық. Алайда бірқатар кемшіліктері де баршылық. Интернет арқылы іріктеу арнайы мақсатсыз жүргізілсе, өте көп жауап келіп түседі, ал шортлистегі адами емес ресурс процестерінің кесірінен негізгі ақпарат елеусіз қалады, ал адами бағалау сай келмейтін үміткерді алу тәуекелін туғызып, лайық және бейстандарт үміткерді кері қайтарады. Сондықтан электрондық шортлистке және онлайн тестілеудің тиімділігі мен сенімділігіне, сондай-ақ қауіпсіздік мәселелеріне қатысты күмән сақталып

6.6-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Рекрутмент және іріктеудегі этикалық практика

Қызметкерлерді іріктеу мен тартуда этика нормаларын ескеру аса маңызды, себебі жұмысқа алу жөнінде шешім қабылдауға бір тұлға немесе топтың жаңсақ пікірі тікелей немесе жанама әсер етуі мүмкін. Дегенмен қызметкерлермен қамтамасыз ету этикасы рекрутмент процесіндегі әділдіктен басым болады. Пилбим мен Корбридж (2006) рекрутмент және іріктеуде жұмыс беруші ескеруге тиіс этика принциптерін ұсынды:

- тек нақты жұмыс орындарын жарнамалау;
- қызметін асыра пайдаланбау;
- қажет ақпаратты ғана сұрату;
- күрделі сұрақтар қоймау немесе үміткерді шатастырмау;
- қабілетіне қарай жарамдылығын бағалау;
- үміткерлердің жеке мәліметін жинау мен пайдалануды құпия сақтау;
- іріктеу туралы шешімді үміткерлерге дұрыс хабарлау.

HR-менеджменттің басқа салаларында жұмысқа тартудағы этикалық мінез-құлық жетілдірілген ұйымдық өнімділікке байланысты. Мысалы, Алдер мен Гилберт (2006) іріктеу процесінде мұқият, жүйелі процесс жүргізу және шешім қабылдауда жеке тұлғаның шала пікірі мен жеке мүддесін ескермеу арқылы іріктеуге қатысты этикалық практика менеджерлерге дұрыс шешім қабылдауға мүмкіндік береді

деп есептейді. Рекрутменттегі басты этика мәселесі – шешім қабылдауда жұмысқа қажет критерийлерді негізге алу арқылы және дұрыс ынталандыру сияқты жұмысқа тартудың тиісті әдістерін пайдалана отырып, аз топтарға тең мүмкіндік беру. Этика мәселелері белгілі бір іріктеу әдістерін қолданғанда пайда болады. Мысалы, фирмалардың іріктеу шешімдерін клондау арқылы әлеуметтік инженерияны қолдауы және девиант көзқарас пен құндылықтары бар үміткерлерді «електен өткізетінін» ескерсек, жеке тестілеу этикалық тұрғыда қиындық тудыруы мүмкін. Е-рекрутменттің артуы компаниялар мен үміткерлерге бірқатар этика мәселесін туғызып отыр. Мысалы, Филипстің (2006) айтуынша, сауалнамаға қатысқан студенттердің оннан бірі достары және отбасымен ақылдаса келе, іріктеуге байланысты онлайн-тестілеу жалған екенін мойындаған. Қазіргі кезде жұмыс берушілердің жұмысқа алуға лайықтығын анықтау үшін үміткерлердің әлеуметтік желідегі профайлдарын қолдануы туралы мәселе қызу пікірталас тудырып отыр. Бұл практика іріктеу шешімдерін хабарлауда осындай сайттардағы ақпараттың шынайылығы мен сенімділігі (Davison et al., 2011), сондай-ақ осы практиканың этикасы мен заңдылығы (Roberts and Roach, 2009; Brown and Vaughn, 2011), сонымен қатар бәсекелес үміткерлердің арасында әлеуметтік желідегі ақпараттың өзгермелілігі, шешім қабылдау кезінде алынған ақпарат жұмыстың қаншалықты сәйкес екеніне қатысты және оның дискриминацияға әкелу ықтималдығына қатысты сұрақ тудырады.

отыр. Дегенмен рекрутмент пен іріктеу барысында интернетті пайдалану жаңа технологияның (Bartram, 2000) және инновациялардың қарыштап дамуымен арта түсетін сияқты. Мысалы, Tomorrowtoday (2013) консалтингінің хабарлауынша, O2 телекоммуникация компаниясы үміткерлерді жаңа рөлге тексеру үшін онлайн ойын әзірлеген, соның арқасында 10 мың өтініш берушінің 3 800-і бір мезгілде сүзіліп шығып, шығынды үнемдеді және бетпе-бет сұхбаттасу сәттілігін арттырды.

15-тарауда е-HR дамытудың маңызы егжей-тегжейлі талқыланған.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада рекрутмент саласындағы әдебиетке шолу жасалады және салаға қатысты болашақ зерттеулердің бірқатар ұсыныстары қамтылған.

Breaugh, J. A. and Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions, *Journal of Management*, 26 (3): 405–34.

ІРІКТЕУ

Белгілі бір қызметке, әсіресе негізгі лауазымдарға лайық кадр тағайындаудың ұйым өнімділігі үшін маңызы зор. Іріктеудің басты мақсаты – үміткердің болашақ міндеттерін болжауға жеткілікті ақпаратты заңды (арнайы дайындалған көрсеткішпен анықтайды) және сенімді (одан әрі пайдалану үшін салыстырмалы нәтижесін береді) әдіс қалыптастыру және пайдалану арқылы жұмыс берушіге жеткізу. Жақсы өнімділік ұғымы жұмыс пен ұйымға байланысты өзгеріп отыратынын ескерсек, іріктеу процесінің болжамды негізін мейлінше арттырудың ең тиімді әдісі немесе әдістер жиынтығы да әртүрлі болады. Іріктеу әдістерінің жарамдылығы мен сенімділігі осы әдістердің жұмыс рөлінің орындылығы мен белгіленген жұмыс өнімділігі көрсеткіштеріне байланысты. Мысалы, сол адам бірдей іріктеу тестін бірнеше мәрте өткізіп, әр жағдайда әртүрлі балл жинаса, бұл әдіс жұмыс берушіге қызметкердің болашақ жұмыс өнімділігі жөнінде мардымды ақпарат бермейді. Дәл осылай, жұмыс өнімділігі өлшемдері (жұмыс өнімділігін бағалау нәтижелері сияқты) сәйкес келмесе, онда жұмысқа дұрыс адам таңдау үшін сенімді негіз болатын іріктеу әдістерін құрастыру қиынға соғады.

Айталық, бір вакансияға білігі жоғары бірнеше үміткер таласып отыр. Фирма белгіленген критерийлер бойынша іріктеудің келесі сатысына өткізу үшін компания талаптарына сай келетін үміткерлер шортлист жасауы керек. Қысқа тізімге енгізу немесе шортлистинг көбіне ақпаратқа, атап айтқанда, үміткердің түйіндемесіндегі (CV) немесе өтініш формасында ұсынылған өмірбаян деректеріне негізделеді. Түйіндеме адамның өзін көрсетуіне мүмкіндік береді, бірақ олар аса маңызды ақпаратты жасырып, тіпті қамтымауы да мүмкін, сондай-ақ салыстыру үшін қолайлы дереккөз бола алмайды. Өтініш формалары стандартталған және салыстыруға оңай, бірақ өтініш берушілерге өз «ісін» тиімді түрде ұсынуға және шешім қабылдау кезінде пайдалы болуы мүмкін күтпеген ақпаратты алуға мүмкіндік бермейді. Ақтық іріктеуде шортлист құрудың балама әдістерінің бірі – телефон арқылы алынатын мини-интервью, бұл іріктеу жұмысының барысын жеңілдетеді, бірақ қымбат әрі көп уақытты қажет етеді.

Іріктеу әдістері

6.7-қосымшада қалың үміткерлер арасынан өтініш берушілерді іріктеуде менеджерлер пайдалана алатын әрекеттер көрсетілген. Іріктеу техникалары субъектив (жеке немесе топтық пікірді негізге алатындар, мысалы, интервью өткізу) және объектив немесе, кем дегенде, соған ұқсас болады (мысалы, **психометриялық тестілер**). Әдетте түрлі құралдарды пайдалану жақсы практика ретінде қарастырылады. Мысалы, интервью, тестілеу және сілтемелер үміткердің лауазымға лайық екенін қорытындылау үшін қолданылады. CIPD (2013a) мәліметіне сәйкес, интервью қызметкерлерді іріктеудің негізгі әдісі ретінде қала береді, ал интервьюдің кең

таралған екі әдісі – кәсіби білікке негізделген интервью (82%) және CV/өтініш формасындағы мазмұннан кейін жүргізілетін интервьюге (респонденттердің 71%-ы қолданады) басымдық беріледі. Интервью мынадай тестілерге ұласады: нақты дағдыларды тексеру (респонденттердің 55%-ы пайдаланады); сауаттылық/математикалық қабілетін тексеру (45%) және жалпы тестілеуді (45%) жиі қолдану.

6.7-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Іріктеу әдістері

- Өтініш формалары/түйіндеме (CV) – биографиялық ақпаратты (биодата) жинау, талдау және салыстыру.
- Өзін-өзі бағалау.
- Интервью
 - жеке немесе коллегия (панель);
 - құрылымдалған немесе құрылымдалмаған формат;
 - телефон арқылы немесе бетпе-бет.
- Психометриялық тестілеу
 - қабілетті бағалау тестілері, жалпы интеллект тестілері, үйрену қабілетін тексеру, жетістіктерін бағалау тестілері, жеке тұлға тестілері, сауаттылық/математикалық қабілетін тексеретін тестілер.
- Бағалау орталықтары
 - әдетте техникалар жиынтығына топтық элемент кіреді (мысалы, арнайы ұйымдастырылған (симуляциялық) командалық жұмыс немесе рөлдік ойындар).
- Жұмыс нәтижесіне байланысты жұмыс сынағалары/портфолио (мысалы, әріп теру сынағасы, гипотезалық кейс-стади, презентациялар, кіріс құжаттарын тіркеуге байланысты жаттығулар).
- Ұсыныстар
 - нақты немесе жалпы/ашық;
 - жұмыс сипаты немесе жұмыс өнімділігі.
- Графология – қолжазбаны талдау

ИНТЕРВЬЮ ЖҮРГІЗУ. Интервью үміткердің жұмысқа лайықтығын бағалайтын негізгі құрал ретінде қала береді, сондай-ақ оны жеке немесе интервью алушылар тобы өткізеді. Кейбір жағдайларда, интервьюге бір уақытта барлық үміткер қатысады. Интервью адамның жеке қасиетін, әсіресе тұлғаарлық және коммуникация дағдыларын бағалау үшін ғана емес, сондай-ақ практикалық ақыл-ойын және мінезін бағалау үшін де пайдалы. Ол – жұмыс берушінің түйіндемесіндегі немесе өтініш формасындағы мәліметті одан әрі зерттеуге мүмкіндік беретін, адам мен ұйымның сәйкестігін бағалайтын маңызды құрал. Сондай-ақ интервью психологиялық келісімшарт әзірлеуге үлес қоса отырып, жұмыспен қамту ережелері мен шарттары бойынша келіссөз жүргізуге арналған форум ретінде әрекет етеді, сондай-ақ үміткердің сұрақтарына жауап береді, сонымен қатар ұйымды «өткізу» мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Интервьюде түйіндеме немесе өтініш формасында қамтылған өмірбаян мәліметтеріне назар аударылғанымен,



**ИНТЕРВЬЮ
СҰРАҚТАРЫ
МЕН
ЖАУАПТАРЫ**

балама тәсілдер болжалды жарамдылығын растауы мүмкін. Мысалы, *кәсіби білікке негізделген интервью* (Newell, 2006) үміткердің неге қол жеткізгеніне емес, жетістікке жеткізген кәсіби білігіне және өтініш берген рөліне қатысты бұрынғы тәжірибесіндегі «маңызды оқиғаларға» назар

аударарды. Кей жағдайда өзін қалай ұстайтынын тексеру үшін өтініш берушілерге гипотезалық оқиғаларды елестетуін өтінеді. Қазірде кейбір рекрутерлер тұлғаның *күшті тұстарын айқындайтын интервью* өткізе бастаған. Бұл тәсіл техникалық шеберлігін бағалауды кеңейту үшін жалпы қабілетті бағалауға ұмтылады, кәсіби білікке негізделген, белгіленген ұстанымға қатысы болғанымен, белгілі бір ерекше күшті тұстарын (құштарлық, қызығушылық пен мотивация сияқты) анықтау үшін блиц-сауалнамаға көбірек назар аударарды. Сол арқылы барынша табиғи және жақсы дайындалған жауаптарға жетелей отырып, адамның тек «кәсіби білігіне» емес, «жетілу» қабілетіне көбірек назар аударарды.

Алайда іріктеу барысындағы интервью өте субъектив болады, сондықтан көбінесе сынға ұшырайды. Қолда бар деректерге сәйкес, сұхбат алушылар жұтаң ақпаратқа сүйеніп, асығыс шешім қабылдайды, себебі олардың жан-жақты интервью өткізуге дайындығы жоқ немесе арнайы білім алмаған, ал бұл болашақ жұмыс өнімділігін мұқият болжауға қауіп төндіреді. Интервью алушының жұмысқа байланысты факторларға назар аудару қабілетіне нұқсан келтіретін бірқатар психологиялық процестер бар. Интервью беруші туралы алғашқы немесе кейінгі әсер, әсіресе үміткердің әлеуметтік табы, жынысы, этностық тобы, сырт келбеті немесе сөйлеу акценті стереотиптік көзқараспен қатар жүргенде үміткер туралы субъектив бағалау көмескілене түседі. Үміткерді «бастан-аяқ» бір сипаттама бойынша бағалау «гало» (жағымды әсер) немесе «хорн» (жағымсыз әсер) әсері деп аталады (Anderson and Shackleton, 1993). Сондай-ақ ұйымдық дәстүрлер мен әдеп нормаларына негізделген лауазымға лайық болатын «адам типін» дұрыс бағаламаудан жалған түсінік пайда болуы мүмкін. Сонымен қатар рекрутер кейбір сипаты (мысалы, білімі) өздеріне ұқсас үміткерлерді бейсана түрде барынша жылы қабылдауы мүмкін. Адамдарды алалау ықтималдығының алдын алу және іс жүргізу әділдігін қамтамасыз ету үшін интервью (жекеден гөрі) көбіне топпен өткізіледі, әсіресе үміткерлер ішкі кадрлардан іріктелсе, вакансия ұсынылған бөлімге қатысы жоқ менеджерлер қамтылады. Маккенна және Бич (2008) стандарттау мәселелері, ақпаратты жинау және үміткерді бағалауға көмектесетін құрылымдалған сұхбаттарды қолдайды. Олардың пайымдауынша, құрылымдалмаған сұхбаттар шынайы екіжақты әңгімеге ұйытқы болуы мүмкін, бірақ барынша кездейсоқ және жүйесіз болып келеді, тіпті іріктеудегі маңызды негізді анықтау қабілетін төмендетеді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада іріктеу интервьюлері ұйымдағы мүдделері бір-біріне қайшы әртүрлі күштердің саяси аренасы ретінде қызмет ететіні көрсетілген, сондай-ақ тап осы саяси ойын іріктеу процесінде қалай көрініс табатыны талқыланады.

Bozonelos, N. (2005) When the inferior candidate is offered the job: The selection interview as a political and power game, *Human Relations*, 58 (12): 1605–31.

Фирмалар бәсеке жоғары лауазымдарға, мысалы, түлектерді кәсіби оқыту бағдарламасындағы орындарға **бағалау орталықтарын** қолдануы мүмкін. Бұл – интенсив іріктеу бағдарламасы, оған интервьюмен қатар, жұмыс үлгілерін ұсыну, презентация және тестілеуді қамтитын бірнеше әдіс жиынтығы кіреді. 6.8-қосымшада іріктеу процесіндегі субъектив шешім қабылдау (объективтікке қарамастан) осындай орталықтарда әлі де ықпалды.

ПСИХОМЕТРИЯЛЫҚ ТЕСТІЛЕУ. Ұйымдар үміткерлердің ерекше қасиеттерін бағалау үшін басқа іріктеу әдісін, мысалы, қабілетті тексеру әдістерін пайдаланады. *Қабілетті бағалау тестілері* практикада жиі қолданылады, оның ішінде қол жұмысына физикалық қабілетін немесе сауат, жалпы интеллект сияқты ақыл-ой қабілетін тексеретін тестілер өткізіледі. *Аналог тестілер* – бос жұмыс орнының кейбір аспектілерін симуляция арқылы сынайтын тестілер. Мысалы, әкімшілік немесе кеңсе қызметкерлерінен – мәтінді толықтыру тестін тапсыру, ал оқытушылардан іріктеу процесінің бір бөлігі ретінде қысқа сабақты жоспарлап, өткізу талап етіледі. Басқарушылық рөлдерге топтық проблемаларды шешу жаттығулары, презентациялар немесе кіріс құжаттарын тіркеуге байланысты жаттығулар (үміткердің басымдық қою қабілетін бағалау үшін) пайдаланылады. Әртүрлі жұмыста жиі кездесетін *тұлғалық тестілер* тұлғаның қажет қасиеттерін анықтауға тырысады, мінез-құлықты болжау үшін көбінесе әртүрлі тұлғалық факторлар бойынша респонденттерді бағалауға арналған сауалнама беріледі (мысалы, сенімділік, әлеуметтік сенімділік, батылдық, интроверсивтілік, бәсекеге қабілет және тағы басқалар).

6.8-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Түлектерді бағалау орталықтарындағы шешім қабылдау

Браун мен Хакеттің (2004) пайымдауынша, жоғары әлеуетті түлектерді жұмысқа тарту үшін түлектерді бағалау орталықтарын пайдаланудың «үміткерлерді арнайы белгіленген мінез-құлық білігіне үйрету талпыныстары» нәтижесінде шешім қабылдау сапасы жақсарды. Оған «мектептегі ескі тамыр-таныстар мен туыстық байланыс» арқылы жұмысқа тұру ұстанымының ескіруі де әсер етті (2004: 186). Дегенмен үміткердің сұраққа жауап беруі сияқты елеусіз ерекшеліктер сәтсіздік пен жетістіктің арасын айқындап, үміткердің тағдырын шешуі мүмкін. Себебі рекрутмент процесінің соңғы сатысына жеткен үміткерлер бір-біріне ұқсас келеді. Шешім қабылдаудағы ғылыми объективтікке қарамастан, үміткерлер ұқсастығынан жұмысқа қабылдауға

байланысты шешім үміткерлердің жұмысы мен бейімделуіне байланысты бейсана сезімге сүйенеді (2004: 187). Демек, Браун мен Хакет рекрутмент «ойынын ойнауға» ұмтылғандар тек оларды бағалайтын адамдармен әлеуметтік қарым-қатынас жасай алатын болса ғана табысқа жетеді, ал бұл «бұрынғы әлеуметтік элитаны сипаттайтын таптық және этностық артықшылықтың мәдени ерекшеліктеріне байланысты» деп мәлімдейді (2004: 187). Сонымен қатар жоғары білімді қызметкерлердің көбеюіне қарамастан, жоғары оқу орындарын тәмамдаған түлектердің еңбек нарығындағы соңғы айтулы өзгерісі – түлектерді дамыту бағдарламасындағы маңызды лауазымды иеленудегі «басымдық берілетін таптардан шыққан әйел адамдардың жетістігі еркек әріптестерімен тартысты бәсекелесуге негізделген».

Жұмысқа алуға шешім қабылдауда тестілеудің пайдасы әжептәуір, себебі ол объектив деп қабылданады. Тұлғалық қасиеттерге арналған тестілер, мысалы, «темперамент» туралы сандық мәлімет, үміткерлерді объектив салыстыру мүмкіндігін береді, олар фаворитизмге немесе әділетсіз дискриминацияға қарсы тұруға көмектеседі. Сонымен қатар қызметкер өнімділігін кейінгі кезеңдерде іріктеуге байланысты тестілеудің болжалды күшін тест нәтижесін салыстыру арқылы бағалауға және тексеруге болады. Мысалы, жеке тұлғаға арналған тест дұрыс қолданылса, жалпы болжалды жарамдылығы жақсы деп есептеледі.

Алайда тестілеу де бірқатар себептер бойынша сын тезіне алынды. Мәселен, тұлғалық қасиеттерді тестілеуде әлеуметке жағымды жауап (жұмыс беруші естігісі келетін жауап, шынайы көзқарасын білдіру емес) немесе оны елемей (Griffin et al., 2004) үміткердің ұйымға немесе жұмысқа сәйкестігін болжауда жарамсыз етеді. Роузенфилд және басқалары (1995) мұндай әрекетті «әсер менеджментіне» жатқызады. Сонымен қатар тестілеу жеке тұлғаның салыстырмалы түрде тар факторлар ауқымына бағытталады және адамдардың маңызды ерекшеліктері мен айырмашылықтарын тиісті деңгейде қамтуға қабілетсіз деген сын айтылады. Бәлкім, ең маңыздысы, объектив деректермен қамтамасыз етуден гөрі, жеке тұлғаға арналған тестілеу белгілі бір әлеуметтік-экономикалық жағдай немесе жынысына қарай адамдар алауы мүмкін. Жеке тұлғаның мінез-құлқы, жұмыс өнімділігі және нәтижесі бойынша айқын байланысқа қатысты жеке тұлғаға арналған тестілеудің негізгі болжамдары туралы мәселе көтерілді. Ендеше, қазіргі практикада тестілеу кезінде алынған ақпарат егжей-тегжейлі интерпретацияны талап етеді, ал нәтижесін алдын ала қарастырып, іріктеуге ықпал еткен жалғыз себеп ретінде қолдануға болмайды.

6.9-ҚОСЫМША БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ ЖӘНЕ АТРИБУТТАРЫ

Лайн-менеджерлер, рекрутмент және іріктеу

HR-менеджменттің басқа аспектілерімен қатар, лайн-менеджменттің рекрутмент пен іріктеу процестеріне жауапкершілігі артып келеді. Бұл HR мамандарының іріктеу процесіндегі тікелей рөлінің әлсірегенін көрсетеді, бірақ жұмысқа тартудағы рөлінің әлі де маңызды екеніне дәлелдер бар (IRS, 2004). HR мамандары лайн-менеджерлерге (мысалы, іріктеу әдістері немесе заңнамалық ережелерді сақтау жөнінде) арнайы кеңес бере отырып, рекрутмент пен іріктеудің кең ауқымды процестерінің түрлі элементтерін үйлестіруге көбірек бағытталған. HR мамандарын іріктеу тиімділігін бағалауға қатыстыруға болады. Ұйымның басқа бөлімдерімен бірлескен «HR серіктес» түріндегі іріктеу менеджерінің қолдауы немесе әкімшілік қолдау мен барлық менеджердің консультациясын қамтамасыз ететін ортақ сервис орталықтарын шоғырландыру үрдісі көбейіп келеді. Ортақ сервис орталықтарында ішкі HR кеңесшілері жұмыс істейді, бірақ рекрутмент пен іріктеу функцияларының барлығын болмаса да, кейбіреуін орталықтардың үшінші тарап – сервис провай-

дерлеріне аутсорингіге беру үрдісі артып келеді (McCormack and Scholarios, 2009).

Лайн-менеджерлер рекрутментке байланысты тиісті арналарды анықтауда маңызды рөл атқарады (мысалы, белгілі бір топтармен байланыс орнатуға қатысты арнайы білім беру арқылы, өйткені олардың ішінде болашақ үміткерлер болуы мүмкін), бірақ лайн-менеджерлердің басты рөлі – қызметкер резервінен үміткерді таңдауға көмектесу. Интервьюді сәтті өткізу үшін жұмыс барысы, еңбек нарығы мен үміткер рөлінің талаптарын терең түсінумен қатар, тиімді практикада тұлғааралық қарым-қатынас, мұқият тыңдау (не түсінгенін анықтайтын құрал) мен нақты сауал қою, жоспарлау дағдылары, өзін-өзі бағалау (мысалы, өз қалауы), интервью алушының сұрақтарына ойланып жауап беруге қажет сараптау дағдылары, барлау мен кейінгі мәселелерді бағыттауға қажет рефлексия және алғырлық сияқты жоғары талап қойылады. Сонымен қатар лайн-менеджерлерге интервью немесе бағалау орталығына сәйкес жағдай мен шарт, сондай-ақ интервьюді тиісті түрде ашу және жабу сияқты әңгімелесу процесін басқару дағдыларын қалыптастыруда қосымша дағдылар қажет болады.

РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ІРІКТЕУ ПРОЦЕСІН БАҒАЛАУ

Жұмысқа қабылдану туралы шешімнің, яғни рекрутмент пен іріктеу процесінде үміткердің біреуіне бос жұмыс орнын ұсыну, ал кей жағдайда ұсынбау туралы шешімнің соңғы сатысы – бағалау. Анықталған қателер қайталанбауы үшін озық практиканы анықтау және тарату үшін бағалау – аса қажет процестердің бірі. Рекрутмент мен іріктеу процесі бірқатар өлшемдерге байланысты анықталуы керек.

- *Шығын* – рекрутмент пен іріктеу процесінің оның әкімшілік қолайлылығы, медианы немесе үшінші тарапты тарту алымдарының шығынын, іріктеу құралдарының әзірleme шығыны және іріктелген үміткер қалмаған кезде, дұрыс адам жұмысқа тартылмаған жағдайда еңбек күшінің тұрақтамауын ескере отырып, ақшаның құнын көрсету шегі (Arnold et al., 1994).
- *Түімділік* – ресми процесс пен оның орындалуын бағалау (Newell, 2006), процестің жорамалды негізі (болашақ нәтижесін болжай отырып, адамдарды рекрутмент пен іріктеу) мен сенімділігіне (оны көп рет қайталап пайдалану және барлық үміткерге қолдануға жарамдылығы) баға беру (Muller-Camen et al., 2008). Бағалау шаралары бірқатар бастапқы қабылданған сұрауларды, қысқа тізімге ілінген бірнеше үміткерді, алдын ала белгіленген кезеңнен кейін ұйымда қалған бірнеше үміткерді және рекрутмент өнімділігін қамтиды. Іріктеу критерийлері, адам қасиеттері мен үміткерлер арасында әділ дискриминация болуына және жұмыс сипатының сандық, сапалық элементтеріне, сондай-ақ жұмыстың өзіне (критерийге байланысты) қарай бағалануы керек.
- *Әділдік* – рекрутмент пен іріктеу процесіндегі ықтимал үміткерлер резервіне тең мүмкіндік беру. Мұны процестің әр сатысында (хабардар ету, өтініш беру, шортлист жасау және тағайындау) азшылық топтардан шыққан үміткерлердің үлесі бойынша дерек жинау арқылы бағалауға болады. Процесс жеке тұлғаның секемін мейлінше сейілту механизмдерін қолдануы мен орындауына байланысты бағалануға тиіс. Ал іріктеу критерийлері оның әділ және объектив болғанымен, дискриминация немесе әділетсіз факторларды қамтымағанымен бағалануы керек.

ИНДУКЦИЯ

Іріктелген үміткерге жұмыс ұсынылып, ол жұмысқа кіріскеннен кейін индукция процесі басталады. Кіріспе индукцияны жұмысқа кірген бастапқы кезеңде танысуға қажет қысқа мерзім ретінде қарастыруға болады (мысалы, жұмыс орнындағы денсаулық және еңбек қауіпсіздігін түсіндіру), индукцияның бірнеше күн немесе аптаға созылатын алғашқы бағдар мен әлеуметтену мерзімінен тыс қызметкердің жаңа жұмыс пен ортаға бой үйретіп, бейімделу барысындағы барлық процеске қатысы бар. Пилбим және Корбридждің (2010) пайымдауынша, индукция жұмыс ұсынумен басталатын ұзақ мерзімді білдіреді және еңбек қатынастарына екі тараптың көңілі толғанға дейін жалғасады.

6.10-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

Рекрутмент пен іріктеуге қатысты халықаралық мәселелер

Рекрутмент пен іріктеудің тиімді әрі қолайлы практикасындағы мінез-құлық нормалары ұлттық, мәдени және институттық жағдай арқылы анықталады. Мультиұлттық корпорацияларда (МҰК) халықаралық адам ресурстарымен қамтамасыз ету туралы шешім қабылдауда немесе шетелдік еншілес компанияларды жұмысқа тартуда осындай айырмашылықтарды ескерген жөн. Мысалы, жұмысқа алуда агенттікті пайдаланудың мәдени айырмашылықтары бар, оның маңызы бейресми желілерге және тамыр-таныс (непотизм) заңдылығына негізделген. Мысалы, Бьеркман мен Лу (1999) Батыс және Қытай бірлескен венчурлерінің менеджерлері рекрутмент пен іріктеуде қиындыққа тап болатынын айтқан, әсіресе олардың вакансия толтыру үшін өз таныстарын көп таратқанын да атап көрсетеді. Сонымен қатар әр елде практика мен тестілеуге байланысты ерекшеліктер көп. Маккенна мен Бичтің (2008) айтуынша, Италия іріктеу тестілеуі-

не рұқсат берілмейді, ал Швеция мен Голландияда өтініш берушілер тест нәтижесін жұмыс берушіден бұрын көре алады және өтінімді қайтарып алғысы келсе, тест нәтижесін өшіріп тастауына болады. Сонымен қатар ішкі еңбек нарығының жұмысына қатысты қатынастар да әртүрлі. Мысалы, Хуанг (1999) зерттеулеріне көз жүгіртсек, Батыс мультиұлттық фирмаларының Тайваньдағы бөлімшелеріне қарағанда Тай фирмаларында сабақтастықты жоспарлау сирек жүргізіледі, себебі жергілікті фирма басшылары патерналистік өкілеттігін әлсірететін практикадан бойын аулақ ұстайды.

Шетелде жұмыс істейтін мультиұлттық корпорациялар бәсекелік артықшылықтың ықтимал көзі ретінде қай нормаларды құрметтеуге және қайсысын елемуге болатынына сүйенетін балама тәсілдерді дамыту мен жергілікті нормаларды мойындау арасындағы теңгерімге ұмтылуға тиіс. МҰК жұмысқа тартуда ұлттық компаниялардың қызметкер резервін пайдаланғанда «осал тұстарды» назардан тыс қалдыруы мүмкін (мысалы, ер адамдар пікірі басым елдердегі әйел-менеджерлер).

Жұмыс ұсыну мен келісімшарт жасау арасындағы кезең «сөз байласуға дейінгі мерзім» деп аталады. Бұл мерзім аса маңызды, себебі еңбек шартының нақты элементтері мен психологиялық келісімшарттың негізі айқын болады, ашық келісіледі. Бұл кезеңде болашақ қызметкер жұмысқа орналасу туралы ұсынысты қабылдамауы мүмкін, сол себепті жұмыс берушінің жауапкершілігі – оларға барлық қажет ақпаратты жеткізу, жұмыс ұсыну дайындығын барынша қамтамасыз ету, сонымен қатар күтілген және нақты жұмыс арасындағы кез келген диссонанс ықтималдығын азайту.

Жұмысқа кіріскеннен кейін көп қызметкер сынақ мерзімінде жұмыс істейді, кез келгенінің алдын ала белгіленген уақыт кезеңі екі жылға дейін, бірақ үш айдан алты айға дейінгі мерзімге дейін бола береді. Сол аралықта жұмыс беруші жеке тұлғаның кәсіби білігі мен өнімділігін бағалайды, оқытудың немесе қандай да бір білігін арттыру шаралары қажетін, сондай-ақ компанияға ұзақмерзімді жұмысқа қабылдау ықтималдығын анықтайды. Сынақ кезеңі еңбек шартында ескеріледі, яғни еңбекақы мөлшері мен жұмыс қиындығына қарай әртүрлі болады. Еңбек шартына сәйкес, сынақ кезеңінде жұмыс өнімділігі немесе қабілеті жарамаса, қызметкер жұмыстан босатылады.

Тиімді индукция процесінің сипаты жұмыс түрі, қызметкердің білігі мен жұмысын ұйымдастыруына байланысты өзгеріп отырады, тиімді бағдарламаны жүзеге асыруға арналған негізгі элементтер – жұмыстың орналасқан жері; ұйымның өзі, оның ішінде ұйымның стратегиясы, мақсаты, мәдениеті, құндылықтары, тарихы, жұмыс орнындағы тәртіп пен процестер (мысалы, өнімділікті басқару) және басқалар; қызметкер рөлі және негізгі қарым-қатынас; ұйымдағы топ-менеджмент және команда/бөлімдегі әріптестер сияқты басты қызметкерлер; денсаулық және қауіпсіздік мәселелері; жұмысқа тұру шарттары. Бұл ақпаратты ұсыну қызметкерді ұйымға көшіруді, оның өз рөліндегі тиімділігін қамтамасыз етуді ғана емес, сонымен қатар жұмысқа жаңа тартылған адамның ұйымға қосылу және психологиялық келісімшартты күшейту шешімін нығайтуға атсалысуы керек. Корпоративтік мәдениет пен құндылықтарды нығайтуда индукция мен жұмыс орнындағы әлеуметтенудің маңызы 7-тарауда талқыланады.

ЕҢБЕК ШАРТЫН БҰЗУ

Рекрутмент, іріктеу және индукция еңбек қатынастарының бастапқы кезеңі болғанымен, компанияны қызметкерлермен қамтамасыз ету, сондай-ақ бұл қарым-қатынастарды еңбек шартын бұзу арқылы аяқтау немесе (балама түрде) қызметкердің ұйымнан шығуы да осыған кіреді. Еңбек шартын бұзу жұмыстан босату (кез келген себеппен), орнынан кету немесе зейнетке шығуға байланысты болады.

Штат кестесін қысқартуды талап ететін жағдайларда, міндетті немесе өз еркімен жұмыстан шығару қажет болуы мүмкін. Ұйым немесе оның бір бөлімі жабылатын болса немесе қызметкер тартылған жұмыс түрлері бұдан былай қажет болмаса, қысқарту жүреді. Қысқартудың қызметкерге қатысы жоқ, ол ұйымның сыртқы ортасындағы (мысалы, өнімге немесе қызметке сұраныстың әлсіреуі, немесе экономикалық құлдырау) немесе ұйым ішіндегі (мысалы, ұйымды қайта құрылымдау немесе еңбек пен білікке қойылатын талаптарды өзгертетін жаңа технологияны енгізу) сыртқы факторлардан туындайды. Әрине, жұмыстан қысқарту міндетті түрде осындай өзгерістердің (6.1-қосымшада көрсетілгендей) салдары болмауы да мүмкін. Мысалы, 2008–2009 жылдардағы дағдарыс кезінде Ұлыбританиядағы Honda, Jaguar Land Rover және Toyota компаниялары сұраныстың төмендеуіне байланысты қысқартуға жол бермеу үшін төлемдерді тоқтату туралы келіссөз жүргізу, өндірісті уақытша тоқтату, артық жұмыс уақытын шектеу, ауысым үлгілеріндегі өзгерістер және қысқартылған жұмыс уақыты сияқты инновациялық шешім қабылдады (BBC, 2009).

Жұмыстан қысқарту процесі компаниядан шығатындар үшін де, қажет дағдылар, білім мен кәсіби білікті сақтау үшін де мұқият басқаруды талап етеді. Сондай-ақ компаниялар тиісті заңнамалардың сақталуын қамтамасыз етуге тиіс. Ұлыбританияда компаниялардың қысқарту жүргізу қатысты бірқатар құқықтық міндеттері бар. Біріншіден, жұмыс беруші қысқартуды болдырмау үшін қызметкерлермен кеңес өткізуге міндетті. Мұндай консультацияларды қысқартудан біршама уақыт бұрын өткізу қажет, сонымен қатар қысқарту әсер етуі мүмкін қызметкерлер саны, оларды іріктеу критерийлері т.с.с. ақпаратпен қамтамасыз ету талаптары бекітілген. Мұндай консультациялар ұжымдық түрде кәсіподақ немесе басқа қызметкерлердің өкілдері арқылы, тіпті жеке өткізілуі де мүмкін. Екіншіден, жұмыс берушілер қызметкерлерді жұмыстан қысқартқанда заңнамаға сәйкес, жасы мен

жұмыс өтіліне байланысты бекітілген ең төменгі төлемақы формуласы негізінде жиналған өтілі бойынша өтемақы төлеуге тиіс. Міндетті емес немесе өз еркімен жұмыстан шыққан жағдайда жұмыс берушілер көбінесе қызметкерлерді іріктеп, ұйымнан кетуге мәжбүрлеуден гөрі, жұмыстан кетуіне ықпал ету (түрткі болу) үшін (мысалы, жеке тұлғаға зейнетке ерте шығуға ұсыныс тастайды) қысқартуға байланысты қосымша төлем ұсынады. Үшіншіден, жұмыс беруші қызметкерлерді қысқартуға қатысты әділетсіз таңдау жасауды болдырмауға тиіс. Заңнамада қандай критерийлер заңды деп саналса да, жұмыс берушілерге келісілген немесе әдеттегі келісімдерді орындауға және объектив, тиісті өлшемдерді қолдануға жауапкершілік артылады. Ұлыбританияда қысқарту формалары қызметкерді жұмыстан шығарудың ықтимал «әділ» себептерінің бірі болғанымен, қысқартатын қызметкерді таңдау **жұмыстан әділетсіз шығару** туралы шағым түсіруге негіз болуы мүмкін. Мысалы, қызметкерлер өзінің жұмыстан шығарылуы объектив дәлелдерге емес, субъектив менеджерлік шешімге сүйенгенін алға тартады (жұмыстан босатудың құқықтық құрылымы 13-тарауда егжей-тегжейлі талқыланады). Әділ әрі қиынды критерийлер HR-жоспарлау процесі арқылы айқындалады. Мысалы, онда нақты стратегиялық мақсаттарға жету үшін қажет сыни дағдылар мен кәсіби білік, өнімділікті анықтау стандарттарын белгілеу қысқартатын қызметкерді таңдауға негіз болады. Ақырында, жұмыс берушілер зардап шеккен қызметкерлерге сәйкес қызмет табуға және жұмысшылардың балама жұмыс табуына көмектесу үшін барлық негізделген шараларды атқаруға заңдық міндеттеме алады. Айталық, жұмыс интервьюлері немесе оқу мүмкіндіктеріне «қажет» уақытқа рұқсат береді.

Негізі, көбіне құқықтық талаптар – қысқартуға байланысты жұмыс практикасы дұрыс екенін көрсетеді, дегенмен адамның өз еркінен тыс жұмысынан айырылуына байланысты эмоциялық әсеріне түсіністікпен қарап, «аман қалғандарға», яғни фирма штатын қысқарту бағдарламасын жүргізгеннен кейін жұмыста қалатындарға эмоциялық және психологиялық әсерін азайтуда жақсы практика. Мұндай «аман қалғандар» өзінің жұмысына қауіп төнеді деп алаңдауы мүмкін, стресс пен ауыр қысымға ұшырайды, психологиялық келісімшарттың бұзылуынан жұмысқа ынтасы болмайды, тіпті менеджментке сенімсіздік таныта бастайды (Chiumento, 2003). Сондықтан қысқарту шараларында компаниялар нақты және кешенді саясат жүргізу үшін тиімді коммуникация арналарының (кемшіліктерді жою және ұйымдық өзгеріс кезеңдерін сипаттайтын қауесеттерге қарсы тұру үшін) қажетін ескеруі керек. Сондай-ақ менеджерлер қысқарту процесін өткізуде абай болып, зардап шеккен қызметкерлерге, мысалы, кеңес беру арқылы қолдау көрсетуге тиіс.

ТҮЙІН

- HR-жоспарлау еңбекке деген болашақ ұсыныс пен сұранысты болжау процесі, ол адам ресурстары қабілетінің «қатаң» және «жұмсақ» факторларын, ағымдағы практика мен саясатты қамтиды.
- HR-жоспарлауға жауап ретінде рекрутмент пен іріктеуден басқа әртүрлі HR процестері бар, оған жұмыс барысын өзгерту, жаңа технологиялар енгізу мен жұмыс күшін қайта құрылымдау кіреді.
- Оқыс (болжанбаған) жағдайларда HR-жоспарлауды жүзеге асыру күмәнді іс көрінгенімен, тұрақты жағдайда қызмет ететін ұйымдар мен «болашақты басып озғысы» келетін фирмалар үшін әлі де маңызды.
- Қызметкер тұрақтамауын басқаруда және қызметкердің жұмысты тоқтату шешімі немесе ниетімен байланысты «итеретін» және «тартатын» факторларын шешуде HR-менеджменттің барлық аспектілерінің атқаратын рөлі бар.
- Жүйелі тәсіл іріктеу кезіндегі шешім қабылдауда әділдік пен сенімділікке сүйенеді; алайда ұйымдық форма икемділігінің артуы мен еңбектің қатаң жұмыс сипаты және тұлға ерекшелігі талаптарының дәрежесіне нұқсан келтіреді.
- Іріктеу бойынша шешім қабылдауда кәсіби білік жүйесі – әлі де негізгі фактор, өйткені ол кадрлардың ұйымға сәйкестігінің маңызын айқындап, HR практикасы мен саясатының деңгейлес интеграциялануын қамтамасыз ету үшін қажет. Алайда үміткердің мықты тұстарын анықтау арқылы іріктеу техникасының басымдығы артып келеді.
- Жұмыспен қамту стратегиясының құрамдас бөлігі ретінде әлеуметтік медианы пайдалану – шығынды азайту, тиісті мақсаттарға қол жеткізу және лайық үміткерлерді тарту, жұмыс беруші брендині құру мүмкіндігі арқылы бағалаудан туындайтын маңызды үрдіс.
- Тестілеуді тұрақты пайдаланудың артуы, е-рекрутмент техникаларын кеңейту және сыртқы агенттіктер мен аутсорсингін пайдаланумен қатар, интервью жүргізу үміткерлерінен іріктеудің кең таралған әдісіне айналды.
- Рекрутмент пен іріктеу процесі болашақ рекрутмент пен іріктеу шараларын ақпараттандыру мақсатында үш негізгі критерий – шығындар, тиімділік және әділдік бойынша бағалануға тиіс.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. HR-жоспарлау ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуіне қалай ықпал ете алады?
2. HR-жоспарлау ұйымның белгісіз ахуалында қаншалықты пайдалы және оны жүзеге асыру мүмкін бе?
3. Еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысын болжауға қатысты «қатаң» және «жұмсақ» ұстанымдар нені білдіреді?
4. Фирма жаңадан қызметкер алу мен бұрынғы жұмыс күшін қысқартудан бөлек, еңбекке сұраныс пен еңбек

- ұсынысын болжауға қалай ықпал ете алады?
5. Рекрутмент пен іріктеуге байланысты жүйелі тәсіл тиімділік пен әділдікті қамтамасыз етудің қос міндетін қалай жүзеге асырады?
 6. Неліктен рекрутмент пен іріктеуде дәстүрлі тәсілдерге қарағанда кәсіби білікті қолдану орынды деген тұжырым бар? Сіздің ойыңызша, неге кейбір фирмалар интервью жүргізгенде үміткердің кәсіби білігін емес, мықты тұстарын анықтауға тырысады?
 7. Компаниялар әлеуметтік медианы пайдалануды дамытуда қандай негізгі факторларды рекрутмент стратегиясының элементі ретінде есепке алуы керек?
 8. Мәдени айырмашылықтары әртүрлі елде рекрутмент пен іріктеу қалай қалыптасады?
 9. Персонал іріктеуде (а) интервью мен (ә) тестілеуге қатысты қандай қиындықтар бар? Бұл мәселелер қалай шешілуі мүмкін?
 10. Іріктеуде орынды таңдау әдісін немесе әдістер жиынтығын таңдауда сенімділік пен лайықтық ұғымдарының мәні қандай?
 11. Неліктен рекрутмент пен іріктеу процесін бағалау мен қарау маңызды? Мұндай шолуды хабарлау үшін қандай шаралар қолдану керек?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Tengo Ltd компаниясының байланыс орталығы

Tengo Ltd – ноутбук құрастыратын компания. 2000 жылы алғаш нарыққа шыққаннан бастап студенттер аудиториясына арналған арзан және «бизнеске» арнайы мамандандырылған ноутбуктарды әзірлейді. Осы өнімдердің тұрақты танымалдығы жылдам қарқынмен дамуға ықпал етті. Олардың өнімдері Еуропада және Қиыр Шығыстағы 30 елде сатылады, бірақ негізгі өнеркәсіптік операция-

лары, зерттеулер мен әзірлемелер, қолдау қызметтері (HR, қаржы, сату, маркетинг және IT) Ұлыбританияда жүргізіледі. Онда компания 500-ден астам қызметкерді жұмыспен қамтып отыр. Tengo саудасы тек интернетте ғана болғандықтан, бөлшек сауда дүкендері жоқ, әрі еркін сатушылар көмегіне жүгінбейді. Компанияның клиенттермен байланыс орталығы бірқатар негізгі функцияларды атқарады: қосалқы бөлшектер, аксессуарлар және өнімге жалпы кепіл қызмет көрсету бойынша клиентпен байланыс орнатады;

өз клиенттеріне техникалық қолдау көрсетеді; клиенттің шағымдары мен Tenco өнімдері туралы аймақтық сұрақ-жауап арнасы қызметін атқарады. Байланыс орталығы үш жыл бұрын Мидленд қаласының шетіндегі жаңа ауданда салынған. Маңайда басқа компаниялардың клиенттерге арналған байланыс орталықтары бар, сондай-ақ бірқатар жаңа жұмыс берушілердің осы ауданға орналасуынан кейін және көбінің осы салада тәжірибесі болғандықтан, еңбек бәсекесі қыза түсті.

Байланыс орталығындағы жұмыс күші клиенттерге қызмет көрсету жөніндегі директор, HR-консультант, байланыс орталығының менеджері, сегіз команданың жетекшілері, сондай-ақ техникалық мәселелермен егжей-тегжейлі айналысатын 95 адам және шағым түсіру бөліміндегі 10 қызметкер кейбір төмен деңгейлі техникалық мәселелермен айналысады. 25 кеңесші қосалқы бөлшектер мен аксессуарларға тапсырыс берумен, ал қалғандары Tenco өнімдері туралы пікір жинаумен айналысады. Tenco байланыс орталығы жергілікті компаниялармен салыстырғанда жоғары еңбек-ақы төленетінімен ерекшеленеді, алайда жергілікті бәсекелестерге жүргізілген соңғы бенчмаркинг зерттеуі еңбек шарттары мен жағдайлары қолайсыз екенін анықтады. Атап айтқанда, кеңесшілер жақын маңдағы орталықтардың қызметкерлеріне қарағанда ұзағырақ ауысыммен жұмыс істеуі керек, демалыс құқығын азырақ пайдаланады және оқу мен даму мүмкіндіктері аз.

Алты ай бұрын HR-жоспарлау саласында үздіксіз білім алған кадрларды басқару бойынша директордың (Лондондағы) айтуынша, Tenco компаниясының соңғы үш жылдағы қарқынды дамуынан байланыс орталығында қызметкерлер көбейді, әсіресе клиенттерге қызмет көрсету орталығында артты. Нәтижесінде байланыс орталығында

30 жұмыс орнын қысқарту арқылы оңтайландыру және қайта құрылымдау бағдарламасы іске асырылды. Сөйтіп, 18 жұмысшы жұмыстан қысқарды, ал қалған 12 орын «табиғи іріктеу» арқылы босады. Клиенттерге арналған неғұрлым тиімді және интерактив онлайн-өнімдерді қолдау бойынша, атап айтқанда, техникалық консультацияға елеулі инвестиция жасалды. Жыл соңындағы клиенттерге қызмет көрсету сапасына шолу жүргізілген соң сатудан кейінгі қызмет көрсету сапасы нашар деп бағаланды, тиісінше, клиенттерге қызмет көрсетуді стандарттауға, жауап беру уақытын жылдамдатуға және менеджменттің қызмет сапасын бақылау қабілетін арттыруға бағытталған жаңа автоматтандырылған компьютерлік жүйеге қосымша инвестиция бағытталды. Сондай-ақ бұл жаңа қызметкерлерге арналған оқыту және дамыту шығынын азайтады деген үміт бар.

Қайта құрылымдаудан кейін кеңесші қызметкерлер үш топқа бөлінді. Әдетте клиент шағымдарымен айналысатын 1-деңгейдегі кеңесшілер – бастапқы деңгейдегі кеңесшілер. Бөлімдердің барлығында дерлік 2-деңгейдегі кеңесшілер. 3-деңгейдегі кеңесшілер көбінесе техникалық мәселелермен егжей-тегжейлі айналысады. Жалпы, менеджерлердің пікірінше, бұл – неғұрлым қызықты әрі қалаулы жұмыс, сондай-ақ ең үздік марапат пакеті қарастырылған. Техникалық қолдау командасының құрамында 16 кеңесші компанияға төменгі деңгеймен кірді және бұрын байланыс орталығының басқа аймақтарының кем дегенде біреуінде жұмыс істеген. Дегенмен барлық бөлімде қызметкерлердің жұмыстан кетуі байқалды, әсіресе жаңадан келгендердің 25%-ы жұмыстан шыққан, шағым түсіру бөлімінен соңғы екі айда қызметкер тұрақтамауының жоғары көрсеткіші байқалды. Қайта құрылымдаудан бұрын бөлімшелер

арасында жұмысшыларды әртүрлі рөлдерді атқаруға үйрету арқылы қызметін ауыстырғанымен, клиенттерге қызмет көрсету жөніндегі директор әр бөлімнің міндетін нақты көрсетіп, кеңесшілерді белгілі бір салаларда мамандануға ынталандыру арқылы клиенттерге қызмет көрсету жақсарады деп үміттенді.

Ұйымды қайта құрылымдауға дейін қызметкер тұрақтамауы салалық әрі аймақтық орташа көрсеткіш болды. Менеджмент белгілі бір деңгейдегі қызметкер тұрақтамауы компанияға қажет, тіпті пайдалы деп қарастыруға бейім. Алайда қайта құрылымдаудан бастап еңбек күшінің тұрақтамауы 10%-ға өсті және ұзақ уақыт қызмет еткен кеңесшілер орталықтан кетіп қалды. Сонымен қатар қызметкерлердің жұмысқа шықпауы жиіледі. Менеджмент оқыту және дамыту шығындарын қысқарту үшін ұйымнан тыс техникалық қолдау және командалық жетекші рөлдерге жұмысқа тарту мәселесін шешуді көздейтін шешім қабылдады.

Тапсырма

Клиенттерге қызмет көрсету фидбэгінің мәліметінше, клиенттердің сатып алудан

кейін және шағымды өңдеу бойынша қанағаттанбауы артып келеді, сондықтан клиенттерге қызмет көрсету жөніндегі директорға осы проблемаларды шешу үшін жоғары талап қойылады. Ол сізден, яғни HR кеңесшісінен нашар қызмет көрсететін «қызметкерлер» мәселесін зерттеуді сұрады. Оған кіріспес бұрын мыналарды ескеріңіз:

1. Тенго-дағы клиенттерге нашар қызмет көрсетудің басты себептері қандай?
2. Байланыс орталығындағы жоғары еңбек күшінің тұрақтамауын қалай түсіндіресіз?
3. Сізге тұрақсыздықты түсіну және түзету үшін қандай мәліметтерді жинау қажет? Бұл мәлімет қалай жиналуы мүмкін?
4. Байланыс орталығындағы еңбек күшінің тұрақтамауы жалпы дисфункционал болуы мүмкін бе?
5. Байланыс орталығындағы HR практикалары мен процестерінде анықталған проблемаларды шешу үшін қандай өзгеріс енгізер едіңіз?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Alder, G. S. and Gilbert, J. (2006) Achieving ethics and fairness in hiring: Going beyond the law, *Journal of Business Ethics*, 68: 449–64.

Мақалада рекрутмент практикасындағы әділдіктің этика тұрғысындағы мәнін зерттеуге қатысты бірнеше пікір ұсынылған, сонымен қатар реттеу талаптарынан тыс этика тұрғысынан «әділдік» менеджерлерге дұрыс шешім қабылдауға жол ашады деп болжанады.

Bartram, D. (2000) Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes, *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4): 261–74.

Мақалада интернеттің рекрутмент пен іріктеу құралы ретінде дамуы мен кеңінен қолдануы талқыланады. Мұнда оны қолдану, қауіпсіздік, құпия сақтау, аутентификация және кірудің ашықтығы, асыра пайдалану салалары анықталады.

Davison, H., Maraist, C. and Bing, M. (2011) Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR

decisions, *Journal of Business Psychology*, 26 (2): 153–9.

Бұл мақала HR практикасына әлеуметтік медиа сайттарын пайдалану, соның ішінде осы сайттардан алынған ақпараттың жарамдылығы мен пайдалылығы, сондай-ақ жұмыс берушілердің осы сайттарды пайдалануын үміткердің қабылдауына қатысты салыстырмалы түрде толық зерттелмеген көптеген мәселені шешуге ұмтылады. Мақалада әлеуметтік медиа веб-сайттарын рекрутмент, іріктеу және еңбек шартын бұзу үшін пайдалану мәселелері сипатталады; осы саладағы болашақ зерттеу ұсыныстары көрсетіледі.

Vaiman, V. and Collings, D. G. (2013) Talent management: Advancing the field, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (9): 1737–43.

Бұл мақала талант-менеджментке бағдарланған журналдың арнайы басылымымен таныстырады. Басылымда талант-менеджментті түрлі көзқарастар мен әртүрлі контексте зерттейтін мақалалар бар және осы саладағы қазіргі зерттеулерге жан-жақты шолу ұсынылады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

CIPD (2013) *Resourcing and Talent Planning Survey Report*, London: CIPD

Бұл баяндамада рекрутмент практикасының қазіргі еңбек нарығы жағдайындағы ықпалына және әлеуметтік медианы қолдануына ерекше назар аударыла отырып, қызметкер ресурстарымен қамтамасыз етудегі қазіргі практика мен үрдістерге жаңартылған шолу ұсынылады.

Tomorrowtoday (2013) *The future of recruitment*, a paper prepared for the AGRG Annual Conference 2013, www.agrg.org.uk/CoreCode/Admin/ContentManagement/MediaHub/Assets/FileDownload.ashx?fid=87959&pid=12689&loc=en-GB&fd=False (accessed 20 June 2015).

Бұл қысқаша баяндамада технологияның және әлеуметтік мінез-құлықтың қазіргі даму аясында бірқатар жаһандық компаниялардағы жоғары оқу орындары түлектерін жұмысқа тарту әрекеттері туралы кейбір қызықты түсініктер берілген. Осылайша, осы саладағы тұрақты әзірлемелерге түсініктер ұсынады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Bozionelos, N. (2005) When the inferior candidate is offered the job: The selection interview as a political and power game, *Human Relations*, 58 (2): 1605–31.

Breaugh, J. A. and Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: So many studies,

so many remaining questions, *Journal of Management*, 26 (3): 405–34.

Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities, *Journal of Management*, 32 (6): 868–97.

Shaw, J. D. (2011) Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda, *Organizational Psychology Review*, 1: 187–213.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ӨНІМДІЛІККЕ
ӘСЕР ЕТЕТІН
ӨЛШЕМДЕР

- Менеджменттің жеке, командалық және ұйымдық өнімділікті басқаруға және жетілдіруге ұмтылатын механизмдерін анықтау
- «Өнімділік менеджменті» термині нені білдіретінін және HR-менеджменттің басқа салаларына қандай қатысы бар екенін түсіндіру
- Өнімділік менеджменті жүйелерінің құрамдас бөліктерін анықтау
- Жеке өнімділікті бағамдайтын механизмдерді талқылау
- Жеке және ұйымдық өнімділікті арттыру мақсатында ұйым мәдениетін басқару негіздемелерін түсіндіру және сынау

КІРІСПЕ

2-тарауда қарастырылған өнімділік теңдеуі бойынша жұмыстағы жеке өнімділікті қабілет, мотивация және мүмкіндік функциясы деп түсіндіруге болады (Boxall and Purcell, 2003). Осы көзқарас тұрғысынан алғанда жұмыстағы жеке өнімділік HR-менеджменттің бірқатар элементтерін, яғни лайық дағдылары мен білімі бар адамдарды жұмысқа тарту, оқыту мен дамыту, жұмсаған күш-жігерін марапаттауға назар аударуды талап етеді. Сондықтан көзделген мақсат пен нәтижеге қол жеткізуде өнімділік менеджменті – ұйымның өз қызметкерлер құрамын жоспарлау, үйлестіру, пайдалану, ынталандыру және жабдықтауына байланысты. 3-тарауда HR-менеджменттің озық практика нұсқалары сипатталған және карьералық мүмкіндіктер, жұмысқа шақыру, қызметкердің шешім қабылдау процесіне қатысуы, қызметкерлерді дамыту, кооперативтік лайн-менеджер арасындағы қарым-қатынас және ұйым мәдениетін басқару арқылы қызметкерлердің мотивациясы мен міндеттемелері бойынша олардың жағымды әсеріне сүйенетіні баяндалды. Ұйымдар өнімділіктің көптеген талабына сәйкес, тап осы механизмдер арқылы жеке өнімділігін арттыруға ұмтылады, бұл мәселелер осы тарауда қарастырылады.

Тарау өнімділікті анықтаудан басталады, өнімділік менеджменті ұғымы мен **өнімділік менеджменті жүйелері** компоненттерін, оның ішінде мақсат қою, өнімділікке байланысты еңбекақы және өнімділік өлшемін егжей-тегжейлі қарастырады. Одан кейін жеке және ұйымдық өнімділікті жетілдіруде ұйым мәдениеті қалай басқарылатыны талқыланады.

«ӨНІМДІЛІК» ҰҒЫМЫН АНЫҚТАУ

Менеджерлерге қызметкер жұмысының өнімділігін басқару мен жетілдіруге қажет механизмдерді толық түсіну үшін «өнімділік» ұғымын ашып алайық (Armstrong and Baron, 1998). Белгілі бір мағынада жұмыстағы өнімділік ұғымын процесс ретінде де, нәтиже ретінде де түсінуге болады, «жұмыстың орындалуы мен қол жеткізген нәтиже» ретінде де қарастырылады (Armstrong, 2000: 3). Ендеше, өнімділік – жұмыс нәтижесі мен дағдыларды білуге және оған қол жеткізуге қажет кәсіби білік пен мінез-құлыққа қатысты нақты әрекет.

Ұйым мақсаттарына қол жеткізуде ұйымдар жеке және командалық үлесті ба-рынша арттыруды көздегенде өнімділік теңдігі мызғымас тірек бола алады. Шын мәнінде, HR саясаты мен практикасы үш өлшем – қабілет, мотивация және мүмкіндіктердің әрқайсысына көңіл бөлу арқылы жұмыс өнімділігін арттырады. Жұмысқа алу мен қызметкерлерді оқыту және дамыту (қабілеті), марапаттауды басқару (мотивация), жұмыс құрылымы, қызметкерлердің қатысуы және коммуникацияны (мүмкіндіктер) қамтитын HRM практикалары мен процестерінің ауқымы кең, ұйым солардың көмегімен әр элементтің салыстырмалы «күшіне» ықпал ете алады. Мұндағы басты мәселе – осы салалардың біреуі жетіспесе, басқа екеуі түгел болса да, өнімділік нашарлайды. Сондықтан менеджмент барлық үш компонентті тиімді басқаруды ескергені абзал.

Алайда 2-тарауда Перселл ұсынған «адам-өнімділік» байланысы қабілет, мотивация және мүмкіндік жеке өнімділіктің толық анықтамасын бере алмайды деп тұжырымдайды, бірақ олардың салдары лайн-менеджмент қызметін, HR ережелері мен практикасын тиімді жүзеге асыруды, қызметкер міндеттемесі мен жұмысқа қанағаттануды байланыстырады. Бұл факторлар қызметкерлердің жұмысқа етене араласуын анықтайды (Gruman and Saks, 2011) және дискрет мінез-құлықты ерекше-лейді, себебі нәтижесінде олар өнімділікті құрайды. Осы тұрғыдан өнімділікті басқару барысында барлық элементті ескерген жөн. Нил мен Гриффин (1999; Borman and Motowidlo, 1993) *тапсырма өнімділігі* мен *контекстік өнімділік* арасындағы маңызды айырмашылықты анықтады. Берілген жұмыстың негізгі техникалық аспектілеріне, ең алдымен, мінез-құлық, дағдылар мен білім жатады. Соңғысының қызметтік рөлге тікелей қатысы жоқ, бірақ жұмыс орындалатын ұйымдық, әлеуметтік және психологиялық ортаны терең қолдайтын мінез-құлық үлгісін көрсетеді. Бұған әріптестермен қарым-қатынас жасау, көмектесу және дискрет күш салу жатады. Еңбек өнімділігі ұғымын қарастырғанда екеуі де маңызды, себебі соңғысы алдыңғысындағы оң нәтижені ұйымдық өнімділіктегі ауқымды жетістіктерге айналдыруға көмектеседі (Neal and Griffin, 1999).

Жалпы, жұмыс өнімділігіне әсер ететін жеке және ұйымдық әсердің кең ауқымын менеджерлер білуі шарт. Жұмысшы тарапынан, жұмыс өнімділігі – адамның энергиясы мен амбициясы сияқты жеке сипаты, бұрынғы жұмыс тәжірибесі, жеке қарым-қатынасы, жеке өмір факторлары мен фирма құндылықтарының астауы сияқты жеке сипатқа байланысты. Өнімділік жұмыс құрылымын (тым құрығанда) жартылай (Garg and Rastogi, 2005), сонымен қатар «тұлға-қызмет» үйлесімі, қолайлы марапаттау шаралары мен психологиялық келісімшарттың тұрақтылығын көрсетуі керек. Ал өнімділіктің сипаты «жақсы» өнімділік қалай анықталатынын айқындайтын ұйымдық стратегиямен белгіленеді (мысалы, сатылымға немесе тұтынушыларға қызмет көрсетуді назарға алу). Сондықтан менеджмент мотивацияның жетіспеуінен, тиісінше, өнімділіктің нашарлауы жеке адамның ғана «кінәсі» емес екенін ескеруі

керек (Shields, 2007). Жұмыс өнімділігіне әсер ететін факторлар ауқымын ескерсек, көбіне HR саясатының әсерін компания ішіндегі және сырттағы орта жағдайларынан айыру қиын (мысалы, қолайлы және қолайсыз нарықтық жағдайлар). Ендеше өнімділік менеджменті – күрделі мәселе, себебі 2-тарауда атап көрсетілген өзгермелі сипаты мен контекстке қарай күрделене береді.

Жұмысшылардың шала жұмысы өнімділіктің пайдалы перспективасы және детерминанттарымен анықталады. Гиллен (2002: 36–8) төмен өнімділіктің төрт себебін ұсынады (қабілет жоғынан басқа), алайда оларды басшылықтың ұтымды шаралар қолдануы арқылы жоюға болады. Біріншіден, қызметкер менеджердің нені талап ететінін білмеуі мүмкін. Екіншіден, қызметкер өзіне жүктелген міндетті біледі, бірақ орындау жолын білмейді. Үшіншіден, қызметкер өзіне жүктелген міндетті біледі, қалай орындау керегінен де хабары бар, бірақ ол жақсы өнімділікке қол жеткізуге мүмкіндік беретін ресурстарға немесе жұмысты тиімді атқару жүйесіне ықпал ете алмайды. Төртіншіден, қызметкер өзіне жүктелген міндетті біледі, жұмысты орындау жолын да біледі, бірақ оны орындағысы келмейді немесе берілген тапсырманың маңызын елемейді. Осы тұрғыда өнімділік теңдігі нашар өнімділік, қызметкер мақсатының тиімді коммуникациясы, рекрутмент стандарттары мен рөлін анықтауда басты құрал болып отыр, өйткені төмен өнімділіктің себебі – қабілет, мотивация мен мүмкіндік/ресурс тапшылығын көрсетеді.



Қосымша онлайн оқу. Бұл қызықты мақалада экономика білімі саласындағы «креатив» өнімділікке қатысты әдебиеттерге шолу жасалады, сондай-ақ өнімділік менеджменті күнделікті және күнделікті емес жұмыс орындарында да креатив пен инновацияны дамытуға үлес қосуға болатынын зерттейді.

Waples, E. P. and Friedrich, T. L. (2011) Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts, *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3): 366–85.

ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

1980 жылдардан бері HR-менеджментке қызығушылықтың артуына байланысты (1-тарауда қарастырылған) ұйымдық өнімділікті «басқаруға» көп көңіл бөлініп келеді. Бұл жеке меншіктегі жаһандық бәсеке қысымының қарқын алуы, фирмалардың арзан баға ұсынатын шетелдік бәсекелестерге төтеп беруі және акционерлік құнды біртіндеп қамтамасыз ету арқылы түсіндіріледі. Мемлекеттік секторда мемлекеттік қызмет ұсынуы жетілдіруге талпыныс түрлі бастамаларға арқау болды. Атап айтқанда, ұйымдық қызметті бағалау, басқару және жетілдіруге арналған мектептер мен университеттердің рейтинг кестесі, Ұлыбритания Денсаулық сақтау қызметі кезекте тұрғандар тізімінің таргет көрсеткіштерін жасады. Кейін өнімділік менеджменті жүйесі мемлекеттік, жекеменшік және коммерциялық емес секторларда (Ridder et al., 2012) кеңінен қолданылатын ұйымдық қызметке айналды, бұл – барлық ұйымның тиімділігін арттыруға, жеке тұлға, командалар мен бөлімшелердің ұйымдық айқын мақсаттарға жетуге қосқан үлесі.

Тиімді өнімділік менеджменті процесі стратегия деңгейінде басталады. 3-тарауда HR саясаты мен практикасының мазмұнын анықтау үшін белгілі бір ұйымдық стратегияны іске асырудағы қызметкерлер мінез-құлқын анықтауға арналған



HR стратегиясын қалыптастыру маңызы талқыланды. Демек, «жақсы» өнімділік астарында арнайы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге қажет қызметкер мінез-құлқы жатыр. Ұйымның HR стратегиясының маңызды элементі – қызметкердің фирма жетістігіне қосқан үлесін (рөлі), жеке өнімділіктің ерекше маңызын және жақсы өнімділік неден құралатынын білу. Бұл сеньор-менеджерлерден фирмаға қатысты «жалпы көрініс» (Fletcher, 2008) пен талап етілетін мінез-құлық астарындағы құндылықты, ұйымдық жетістікке жетуге қажет «сыни факторларды» анықтауды және қарым-қатынас орнатуды талап етеді (Pilbeam and Corbridge, 2006). Кейбір сарапшылар ұйым нені көздейтінін және дйттеген межесін біріктіретін тұрақты артықшылық құру туралы «зор бастаманың» маңызын ерекше атап өтеді.

Осы тұрғыда өнімділік менеджменті фирманың стратегиялық жоспары мен қызметкерлерінің шама-шарқын (мүмкіндігін) байланыстырып, жұмыс міндеттері мен фирма жоспарларына сәйкес жеке және командалық мақсат-міндеттерді анықтауға мүмкіндік беретін HR саясаты мен практикасының интегратив негізін қалайды. Басқаша айтқанда, өнімділік менеджменті өз мақсаттарына қол жеткізу, бақылау, өлшеу және жетістіктерін марапаттау, ұйымның ұзақмерзімді табысына үлес қосу үшін қызметкерлерге мүмкіндік беретін, ынталандыратын, үйлестіретін және қолдайтын HR-менеджмент қызметінің ауқымын білдіреді. Екінші жағынан, өнімділік менеджменті – кадрлық инфрақұрылым, ол бұған дейін аталған төмен өнімділіктің төрт себебін шешуге бағытталған, яғни қызметкерлер өзінен не күтетінін білуі, түсінуі, осы үмітті ақтау үшін кәсіби білігі болуы, сонымен қатар қызметкерлер мақсат қоюға үлес қосып, осы мақсаттарға қаржылық және қаржылық емес құралдардың көмегімен жетуге ынталандыруды қамтамасыз ету (Armstrong and Baron, 2005). Әйтсе де фирманың «әлеуметтік ахуалы» «қызметкерлердің ықылас-ынтасын» жігерлендіреді, өнімділікті басқаруға байланысты әдістер стратегиялық басымдықтарға жетуге бағытталған (Bourne et al., 2013).

Десе де, Груман мен Сакстың (2011) пікірінше, қазіргі заманғы жұмыс орындарының көпқырлылығы мен эмоциялық интеллект, креатив, бейімдік пен проактивтік (Waples and Friedrich, 2011) сияқты заманға сай жұмыс шарттарының бірқатар өзгерісі (4-тарауда айтылғандай) өнімділікті «басқаруды» ғана емес, өнімділікті жетілдіру бойынша «жеңілдету» арқылы қолайлы жағдай жасауды талап етеді. 7.1-қосымшада көрсетілгендей, өнімділік менеджментінің негізгі мақсаттарына жататын жеке және ұйымдық міндеттерді жетілдіруге үлес қосу үшін ұйымдар түрлі «тетіктер» түрін қолданады. Әрине, оқыту мен дамыту, марапаттау, рекрутмент және іріктеуді қоса алғанда, HR-менеджменттің барлық элементі мәдениет менеджменті, байланыс және қатысу, ұйым жұмысын басқара алатын механизмдерді құрайды. Дегенмен тиімді жұмыс істеу үшін HR саясаты мен практикасы деңгейлес интеграцияланып, бір-біріне қолдау көрсетіп, қызметкер мен ұйым жұмысын жетілдірудің кешенді негізін құрауы керек.



Қосымша онлайн оқу. Бұл шағын мақалада ұйымдық өнімділікті арттыру мақсатында өнімділік менеджменті мен оның болашағына қатысты сын-ескертпелер тереңірек талданады. Мақалада өнімділік менеджментін табысты жүргізу үшін менеджерлерді оқыту және қолдауға көңіл бөлу керегі алға тартылады, себебі олар қызметкерлер жұмысының жоғары өнімділігін қамтамасыз ету функциясын тиімді атқара білуі керек.

Risher, H. (2011) Getting performance management on track, *Compensation & Benefits Review*, 43 (5): 273–81.

7.1-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

«Әрекет тетіктері» өнімділікті арттыруға ықпал етеді

- Топ-менеджмент тетіктеріне мыналар кіреді: сеньор-менеджерлер бағалайтын жұмыс күші жөніндегі тұрақты хабарламалар, ұйымдық табысқа қатысты қызметкерлер міндеттемесінің маңызын шешім қабылдауда ескеру, ұйым миссиясын ашық жариялау, сүйенетін принциптер мен басты құндылықтар, қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін хабарлауға арналған жүйелі, мерзімді коммуникация, қызметкерлер күш-жігерінің маңызы, ұйымда қызметкерді мақтау үшін алдыңғы жетістіктерін жариялау, жеке, топтық және командалық айтулы жетістіктерді мойындау, өнімділікке қатысты үмітті ақтау үшін қажет технология мен ресурстарды қамтамасыз ету, ұйымдық көрсеткіштер мен қызметкерлердің жеке мақсатының маңызын теңестіру.
- Ұйымдық тетіктер: өзін-өзі басқаратын командалар, қызметкерлердің құқығы мен мүмкіндіктері, басқарушылық бақылауды кеңейту, иерархия мен статус айырмашылықтарын барынша азайту, жеке тұлға, командалар мен топтар арасындағы құрылымдық кедергілерді жою, білімді басқару және қызметкерлердің проблемаларын шешу.
- Адам ресурстары тетіктері: қызметкерлердің қабілетін және жалпы жұмыс орындарын топтастыру үшін кәсіби білікке сүйенетін HR жүйесі қызметкерлердің икемділігін көтеруге көмектесу үшін білікті арттыруға, жалақының өсуіне, (өнімділікке қарай жалақы төлеу негізделген) пайда/табысты бөлісуге, нәтижеге сүйенетін өнімділік менеджменті жүйесіне инвестиция құю.
- Қадағалау тетіктері: жұмыс ауыстыру және кәсіби дайындық, икемді жұмыс, қызметкерлердің мықты тұстары және даму қажеті туралы тұрақты конструктив кері байланыс, дағдыларды дамыту мен оқытуға қолдау көрсету, командалық жұмыс, қызметкерлердің рөлін кеңейту, жеке және командалық өнімділік мақсаттары мен өлшем анықтамасы, тиімді коучинг, қызметкерлердің тұрақты араласуы, қызметкерлердің жетістіктерін мойындау және атап өту, жұмысты тартымды етуге мүмкіндік жасау, шешім қабылдау тұрақтылығы мен тәртіп.

Дереккөз: Risher, 2005.

Ең маңыздысы, өнімділік менеджменті соңғы нәтижеге ғана емес (көздеген мақсатқа қол жеткізу), процестерге байланысты (қазіргі және келешек мақсаттарға қол жеткізуге қажет механизмдер мен мінез-құлық). Сондықтан жеке тиімділікті арттыру үшін адам ресурстарын да, ұйымдық жүйелерді де үйлестіру мен тұрақты жетілдіруге баса көңіл бөлінеді. Өнімділік менеджменті сабақтастықты жоспарлау мен талант-менеджменттің жалпы мүддесіне және жалпы ұйымдастырушылық қабілетті дамытуға қатысты таланттарды анықтау, тәрбиелеу және ұстап қалу қажеті барған сайын артады.

Осы элементтердің барлығын ескере отырып, CIPD (2008) өнімділік менеджментін былай түсіндіреді:

- жеке тұлға мен топтар бизнес-процестер, жеке қабілеті, мінез-құлқы мен үлесін үнемі жетілдіріп отыруға жауапты болатын *мәдениет* құру;

- менеджерлер жеке адам мен командалардан не күтетінін түсіндіруге болатын ортақ үміт қалыптастыру; сол сияқты адамдар мен командалар өзін қалай басқару керегі туралы және өзінің жұмысын істеу үшін не керегін хабарлауы үшін *жалпы не күтетінін* бағамдау;
- менеджерлер мен жеке адам, менеджерлер мен командалар, команда мүшелері арасындағы *өзара қарым-қатынасты* анықтау және сапасын жақсарту;
- бизнес-жоспарда көрсетілген жоспар ретінде күтілетін өнімділікті айқындау;
- өнімділікті *өлшеу* «сен оны өлшей алмасаң, онда басқара да алмайсың» деген қанатты сөзге сай келеді. Бұл тек менеджерлерге және командаларға емес, *барлық қызметкерге*, жеке адамға да қатысты болуы керек.



Қосымша онлайн оқу. Бұл талқылау бөлімінде мультиұлттық корпорациялар әртүрлі ұлттық контексте өнімділікке бағалау жүргізгенде ұшырасатын проблемалар, сонымен қатар мультиұлттық фирмалар қолдана алатын нұсқалар қарастырылады. Мақалада талдау нысанына трансшекаралық мультиұлттық корпорациялар ғана алынса да, өнімділікті бағалау жөнінде жалпы мағлұмат берілген.

Shen, J. (2005) Effective international performance appraisals: Easily said, hard to do, *Compensation & Benefits Review*, 37: 70–9.

Өнімділік менеджменті циклі

Стратегиялық деңгейде өнімділік менеджменті ұйымдық миссия мен құндылықтар, корпоративтік стратегия мен HR стратегиясы, команда мен жеке мақсат, өнімділікті өлшеу мен қолдау үшін HRM механизмдерінің байланысын қарастырады. Бұл бір-жолғы әрекет ретінде қарастырылмауы керек, бірақ ішкі және сыртқы контекстің өзгеруіне байланысты ұйымдық құндылықтар мен мақсаттардың жалғасып келе жатқан тиімділігін бағалау әрі бақылаудың үздіксіз процесі ретінде қарастырған жөн. Басқаша айтсақ, өнімділік менеджменті жүйесі стратегияға және контекстке үйлесімді болуы керек (Aguinis et al., 2011). Операциялық деңгейде, сондай-ақ ұйымдық табысқа жеке үлес қосуға бағытталған іс-әрекеттердің интеграциялық негізі ретінде алсақ, өнімділік менеджментін жүйелі процесс немесе үздіксіз цикл деп түсінуге болады, ол бірқатар нақты, бірақ интеграцияланған кезеңдерден тұрады (7.1-сызба).

Осы кезеңдер ең тиімді өнімділік менеджменті жүйесі үшін ортақ болуы мүмкін, әйтсе де өнімділікті басқарудың «бір ғана дұрыс жолы» болмайды және әр компоненттің ерекшелігі жеке ұйымға сәйкес болуы керек екенін атап өту маңызды. Жақсы өнімділік ұғымы әр ұйымға байланысты өзгеріп отырады, тиісінше, мақсаттар мен өнімділік өлшемі де әртүрлі, өйткені менеджерлердің қолдауы да өзгеріп отырады. Сонымен қатар өнімділік менеджменті процесі әр кезеңде ұйымдық контекстің өзгеруіне жауап ретінде бейімделуге икемді болуы керек.

Циклдің бірінші кезеңіндегі табысты жеке өнімділік менеджменті үшін маңызды факт – жұмыс барысындағы процестер мен жағдайларға байланысты рөлін нақты түсіну. Аталған екеуі де қазіргі өнімділікті бағалау мен өнімділік талаптарын, үміттер мен жетілдіруді қажет ететін ықтимал салаларды жақсы түсіну үшін қажет. Осы бақылау кезеңінен кейін менеджерлер мен қызметкерлер мақсаттар мен жұмыс

стандарттарын, сонымен қатар олардың жетістіктеріне қолдау білдіретін ұйымдық құралдарды келісіп алуы керек (мысалы, тұлғаға одан әрі оқу керек пе). Содан кейін лайн-менеджерлердің менторинг пен коучинг, тұрақты фидбэк, белсенділікті арттыру мен оқыту сияқты қолдауына сүйенуге тиіс. Соңғы кезеңде жеке нәтиже талданады, бағаланады, тиісінше, есептеледі және/немесе ұқсас көрсеткіштер мен алдына ала бекітілген критерийлер бойынша салыстыру арқылы сараланады. Бұл тиісті басқару шараларының негізіне айналды; мысалы, мақсатқа жеткені үшін немесе жұмыс нәтижесі көңілден шықпаса, қиын жағдайдың бетін бері қаратқаны үшін марапат үлестіреді. Циклдің үздіксіз процесс құрайтынын ескерсек, бастапқы бақылау мен жоспарлау кезеңі жұмысты шолу процесімен тығыз байланысты. Алайда бұл циклде ұйымның күнделікті жұмыс процесінен алынған ресми процесс бейнеленгенін ескерсек, тиімді өнімділік менеджменті ұйым ішіндегі жұмыс тәсілінің бір бөлігі саналады, бірақ жұмыс тәсіліне қосымша емес (Pulakos and O’Leary, 2011).

7.2-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Халықаралық контекстегі өнімділік менеджменті

Ұлттық мәдениет лауазымдық міндеттерді басқару мен бағалау дәрежесі адамдарды басқаруда қаншалықты қажет және тиімді екенін анықтайды. Шнайдер мен Барсу (2008: 163) өнімділік менеджменті ұғымы «белгілі бір деңгейде ұйымның инструменталдық сипатына сүйенеді, ал бұл ұйымды әлеуметтік қатынастар тұрғысынан қарастырып, ұйым тапсырма/міндеттерді емес, адамдарды басқару деп білетін мәдениеттерде тартымды емес» деп қарастырады. Өнімділік менеджменті жүйелерінің негізін құрайтын мәдени болжамдарға мыналар жатады: мақсат қою және оған қол жеткізу (біреудің жұмыс ортасын бақылау мүмкін екенін білдіретін); осы мақсаттарға қол жеткізу үшін белгілі бір мерзім белгілеу (уақытты басқаруға болады); мақсат пен өнімділікке қол жеткізуді өлшеу (шындық объектив); екіжақты диалог жүргізу және қызметкердің мойнына жауапкершілік алу мен қабылдау құқығын (билік пен қызметкер арасында билік қашықтығы бәсең, жеке бағдарды көрсететін. – Fletcher, 2001) көрсете отырып, менеджер-бағынышты келісімшартын әзірлейді. Сонымен қатар өнімділік менеджменті талаптары әр мәдениетте әртүрлі қолданылатын (қолданысы

шектеулі) тиімді өнімділік пен қажет мінезқұлықты (мысалы, жеке амбиция, табандылық пен бастамашыл) білдіретін мәдени жорамалдарды көрсетеді (Claus and Briscoe, 2008). Әлбетте, бұл мәселелер әртүрлі елдерде жұмыс істейтін фирмалар үшін өнімділік менеджментіне стандартталған тәсілдерді енгізуді көздейтін елеулі проблемаларды көрсетеді (Shen, 2005). Алайда ол тек мәдени айырмашылық емес, сонымен қатар әр елдегі ұйымдық және басқарушылық қабілеттегі айырмашылық өнімділік менеджментіне қиындықтар туғызады. Охеменгтің (2009) мәлімдеуінше, өнімділік менеджментін Гананың мемлекеттік ұйымдарына енгізгенде әкімшілік жүйенің нашарлығы мен өнімділік менеджментіне қатысты басшылық рөлдердің түсініксіздігі, көшбасшылық қабілеттің болмауына байланысты қиындық тудырды. Сонымен қатар кәсіподақтардың болуы және олардың рөлі сияқты контекстегі институттық айырмашылықтар – мультиұлттық корпорацияларда (МҰК) практика қалыптастырады (Bartram et al., 2015).

Сондықтан іргелі зерттеулер АҚШ-та пайда болған өнімділік менеджментін дүниежүзінде сәтті жүргізілуі міндет емес деген көзқарасты қолдайды. Мысалы, Еленков (1998) Ресейдің ұжымдық мәдениетінде тікелей фидбэк қолайсыз екенін алға

тартады. Хуо және Глиноу (1995) Қытайдағы (билік қашықтығы жоғары) менеджерлер бағалау процесінде екіжақты қарым-қатынас жасауды қаламайтынын анықтады. Кантер мен Корн (1994) Швецияның АҚШ-тағы фирмасында америкалық менеджерлер шведтердің өте сыншыл екеніне және ешқашан оң пікір бермейтініне шағымданғанын хабарлады. Еуропалықтар, өз кезегінде, америкалық фидбэктің «гамбургер» тәсіліне, яғни сыншылдықты (тоқашты) бас мақтаумен (етпен) толтыратынына шағымданады. Азияның үйреншікті ұйымдық мәдениеттерінде өнімділік үшін бір ғана адамға жауапкершілік жүктеу – күрмеуі қиын түйткіл. Сонымен қатар өнімділікті бағалау әлеуметтік капиталды қорғаудың маңызы мен ұжымдағы ынтымақ-бірлікті ұстап тұруға қайшы келеді. Қызметкерді сынау оғаш саналуы мүмкін, сондықтан Батыс мультиұлттық корпорациялары бағалау процестерін бейімдеуге, атап айтқанда, бағалау жүргізу үшін үшінші тараптың көмегіне жүгінуге мәжбүр болды. Осылайша, Шиппер және басқалары (2007; cited in Fletcher, 2008), Брутус пен басқа зерттеушілер (2001) және Поллит (2004) 360 градустық фидбэк процестерінің тиімділігі әр елде әртүрлі деп топшылады. Олай болса, жұмыс күшінің мәдени әралуандығы өнімділік менеджментін қиындатады, онда тұлғааралық қарым-қатынасты басқару анағұрлым күрделі (Kikoski, 1999). Бұл зерттеулер көрсеткендей, әртүрлі мәдениеттерде өнімділік менеджментін тиімді пайдалану үшін интерпретация мен бейімдеу

талап етіледі. Тіпті өнімділік менеджменті халықаралық фирмалардағы шетелдіктерге бағытталса да, халықаралық компаниялардың көбі халықаралық тәжірибе мен тренинг сияқты жұмсақ өлшемдерден гөрі бағалау мен мақсат қою сияқты өнімділік менеджментінің қатаң аспектілеріне назар аударуға бейім болатынына дәлел көп (Fee et al., 2011).

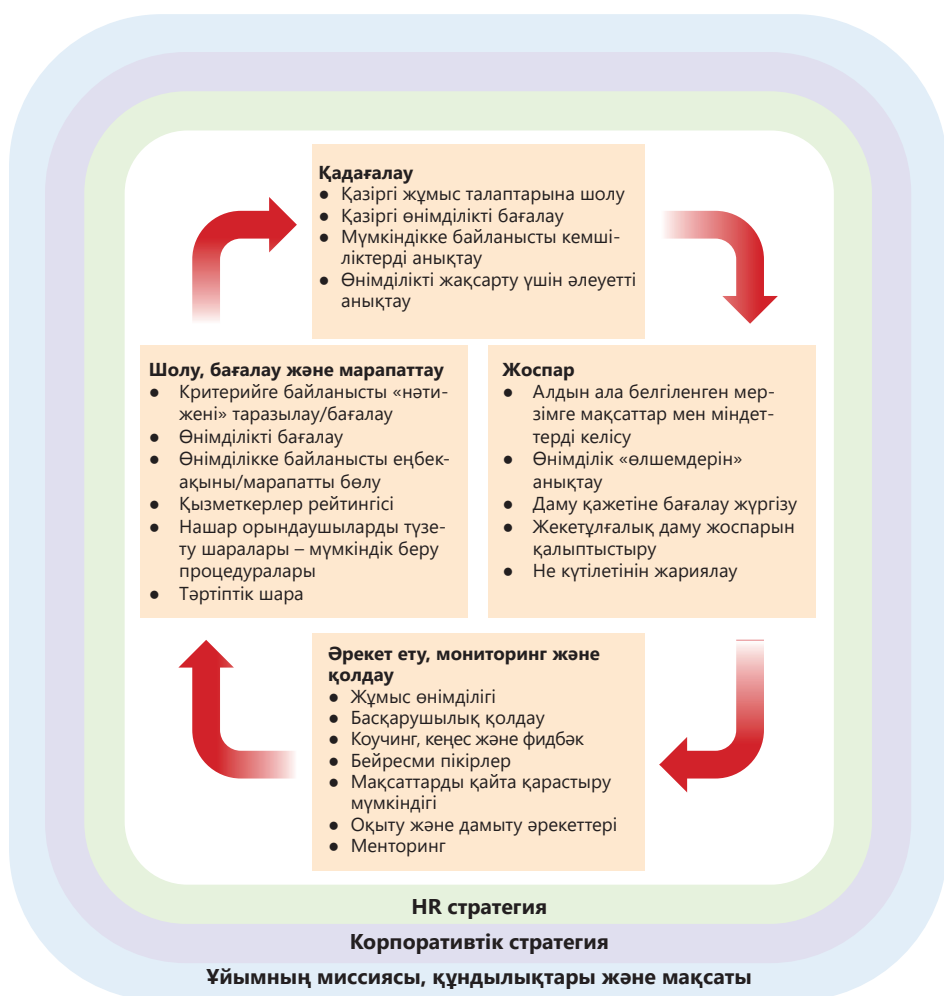
Дегенмен өнімділік менеджменті жүйелерінің «контексте сәйкестігіне» көз жеткізу маңызын мойындай отырып (Aguinis et al., 2011), Агуинис және басқалары (2012) барлық ұйымда қолданылатын мәдени контексте бағынбайтын «әмбебап» ұғымдар бар екенін алға тартады:

- лауазым сипаттамалары мен ұйымдық мақсаттар сәйкестігі;
- жеке және ұжымдық деңгейдегі мінез-құлық пен нәтижелерге сүйенетін өнімділік өлшемі;
- өнімділік менеджментіне қатысты тренинг;
- күшті тұстарға сүйенетін тәсілді қолдану арқылы өнімділік бойынша фидбэк беру;
- айтулы марапаттарды үлестіру.

Алайда осы принциптерді практикада қолдану мәдени контексті ескеруді талап етеді. Мысалы, индивидуализм бәсең елдерде (мысалы, Оңтүстік Корея, Сингапур немесе Қытай) өнімділікке фидбэк беру, конфронтация тудырмайтын және жанама тілді, мүмкіндігінше, бейресми түрде қолдануды талап етеді.

ӨНІМДІЛІК МАҚСАТТАРЫН БЕЛГІЛЕУ

Жеке өнімділікті басқару орталығы дегеніміз – «мақсатына қарай нәтижесі» ұстанымы не болмаса зерделеу және қадағалауға жататын жұмыс элементтері адамдардың маңызын анықтауға мүмкіндік береді. 2-тарауда күтілетін мотивация үлгісі көрсетілген, яғни жеке тұлғаның белгілі бір мақсатқа жету мотивациясы (оның ойынша) көздеген нәтиже немесе марапатқа жетумен байланысты. Бұл теория нақты мақсаттарды анықтау мен баяндау жеке адамның қалаған мақсаттарына қол жеткізу үшін қажет мінез-құлықты нақты анықтау және қолдану қабілетін арттыруды ұсынады.



7.1-СЫЗБА. Стратегиялық контекстегі өнімділік менеджменті циклі

Мақсатқа қарай басқару өнімділік менеджментінің алдында, 1950–1960 жылдары, танымал болды. Мақсатқа қарай басқару ұйымдық және жеке міндетті жүйелі түрде теңестіруге ұмтылу, менеджменттің барлық деңгейлеріне қатысу және бағалау өнімділігін басқаруға араласуына бағытталған бастапқы әрекеттерді ұсынды (Hall, 2009). Мақсатқа қарай басқарудың бірқатар негізгі элементтері бар: менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы келісім бойынша мақсат пен міндет белгілеу, өнімділікке мониторинг жүргізу және шолу, өнімділікті жетілдіру механизмдері және жеке өнімділік жөніндегі конструктив фидбэк. Бұл компоненттер қазіргі өнімділік менеджментіне ықпал етеді. Өнімділік менеджменті циклінің жоспарлау сатысы белгілі бір топ немесе жеке адам үшін өнімділік мақсаты мен үмітін айқындауға арналған. Ол өнімділік нәтижесін бағалау үшін *нені* және *қалай* өлшеу керегін анықтауды талап етеді. Өнімділіктің тиімді көрсеткіштері стратегиялық мақсаттармен астасып, нәтиже мен қорытындыны негізге алып, бағалауға негіз ретінде пайдаланылатын нақты деректерді көрсетіп, фидбэкке мызғымас

тірек болуы керек. Жекелеген мақсаттар жұмыстың өзімен (яғни жетілдіру немесе сатылым мақсатымен) немесе жеке адаммен (яғни даму мақсаттарымен) байланысты болады.

Бұл мақсат-міндеттер маңызды болуының бірнеше себебі бар. Біріншіден, олар жеке немесе топты нақты, қалаған әдетімен жүргізуге немесе ұйымдық өнімділікке тікелей байланысты нақты нәтижеге назар аударуға бағыттайды. Мысалы, жоба командалары ұзақмерзімді тапсырмалар үшін біріксе, командалық жұмыстың мақсат-міндеті мен өлшемдері командалық рухты асқақтатады, кооперативтік және ұжымдық мінез-құлықты көтермелейді. Екіншіден, мақсат-міндеттер – өнімділікті бағалау, саралау және марапаттау үшін қолданылатын негізгі құралдар. Үшіншіден, менеджерлер мен қызметкерлер өзара келісіп бекіткен тиісті мақсаттарды пайдалану осы тараудың басында анықталған төмен өнімділіктің бірнеше себебінің алдын алуға көмектеседі, бұл нәтижені күтуге байланысты және мотивация беруді қамтамасыз етеді (Locke and Latham, 1990). Оның үстіне тиімді мақсат қою бағалау процесінің тиімділігіне ықпал етеді.

ӨНІМДІЛІКТІ ӨЛШЕУ

Шынайы мақсат қою мен алдыңғы өнімділікті шолудың маңызды құрамдас бөлігі – жұмыс өнімділігін объектив (мүмкіндігінше) түрде өлшеу қабілеті. Өнімділіктің тиімді көрсеткіштерін бекіту өнімділікті арттыру мен жағдайды түзету шаралары негізінде төмен өнімділік мәселелерін шешуге мүмкіндік беретін пайдалы фидбэкті қамтамасыз етуде маңызды. Өлшемдер көздеген нәтижеге қол жеткізу үшін де, қол жеткізген нәтижені нақты бағалау негізі ретінде де өміршең және сенімді болуға тиіс.

Өнімділікті өлшеудің екі негізгі тәсілі бар. Біріншісі – өнімділікті сандық тұрғыдан бағалауға болатын (мысалы, сату мақсаттары) және мақсаттарға қол жеткізуді анықтау үшін пайдаланылатын көрсеткіштерге немесе нәтижелерге бағдарланған.

Екінші тәсіл абсолют немесе сандық тұрғыдан өлшеуге болмайтын өнімділік деңгейлерін бағамдауды қамтиды. Әсіресе бұл мінез-құлық немесе тәртіптің тіпті кәсіби білікке сүйенетін аспектілерін бағалау да пайдалы. Соңғы тәсілдің маңызы артып келеді, себебі ұйымдар өз қызметкерлеріне үлгі еткісі келетін мінез-құлық пен кәсіби білікке, сондай-ақ көздеген мақсатқа жетуге атсалысатын процестерге баса назар аударады. Кей жағдайларда сапалық немесе мінез-құлық өнімділігі клиенттерге «өте жақсы» қызмет көрсету сияқты сандық түрде өлшенуі мүмкін (мысалы, тұтынушылар шағымдарының саны). Уақыт бойынша сандық көрсеткіштерді белгілеу мүмкін болмаған жағдайда (ұзақмерзімді мақсат бір мерзімнен екінші мерзімге өзгертілмейді) өнімділік стандарттары бекітіледі, немесе тиімді өнімділікке сүйенетін мүмкіндіктер мен мінез-құлықты білдіретін кәсіби білікті көрсететін бағалау жүргізеді.

Мақсаттарға жету үшін қызметкерлер мінез-құлқының дұрыс емес және қалаулы емес әрекетінің алдын алу үшін өнімділікті бағалағанда мақсат пен мінез-құлықты да ескерген абзал. Нақты сандық нәтижесі жоқ жұмыс орындарында тиімді жұмыс істеуді білдіретін ресми және бейресми элементтердің кең ауқымын көрсету үшін жеткілікті өлшемдерді немесе өнімділік стандарттарын белгілеу қиын болуы мүмкін. Мұндай қиындықтардан мақсаттарға баса назар аударылуы ықтимал, оны материалдық элементтерді шығындамай-ақ оңай өлшеуге болады, олар тең дәрежелі немесе маңызды болады.

7.3-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Adidas Group өнімділік менеджменті

Adidas Group спортқа арналған тауарлар индустриясын дамытуға, спортқа құштарлық және спортпен айналысатын өмір салтын брендке айналдырған жаһандық көшбасшы болуға ұмтылып жатыр. Осы мақсатта компания «инновация, командалық рух, жұмысқа ынталандыру мен жетістікке ынталандыратын жұмыс ортасын жасауға, қызметкерлердің талантын ашу арқылы компанияның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асырып, бизнесте көздеген нәтижелеріне жетуге» ерекше көңіл бөледі.

Адамдарды басқаруда «таңдаулы жұмыс беруші» ұстанымын жариялаудың басты құндылықтар жиынтығы – өнімділік, құштарлық, бірлік және әралуандық. Бұл ұстаным нарықта көшбасшы болуға қол жеткізу «қызметкерлеріміздің әлеуетіне, адалдығына, білімі мен жұмысына, сондай-ақ көшбасшылардың жетістіктеріне байланысты екенін мойындауды» көрсетеді.

2013 жылы Adidas Group-тың *The Score* деп аталатын жаһандық өнімділік менеджменті жүйесі жасалды. Бұл өнімділік пен өсу мүмкіндіктері туралы ашық және

шынайы фидбэкті қамтамасыз ету мақсатында құрылған. Алғашқы жылдары үздік қызметкерлердің 91%-дан астамы жыл соңында лайық бағасын алды. Қызметкерлер компанияда жұмыс істеудің негізгі қағида-дәттарына сәйкес жеке бизнес мақсаттары, жұмыс тапсырмалары және болашақ нәтижелерге негізделген жүйелі фидбэк мүмкіндігіне ие болады.

Олар арнайы даму мақсат-міндеттеріне сүйене отырып, қызметкерлерге диттеген даму шараларына қарай жұмыста және жұмыстан тыс уақытта «күш-жігерін нығайту, дағдыларын жетілдіру және жеке мәселесін еңсеруге көмектесуді» ұсынады және атсалысады. Тұтастай алғанда, фирма «басты приоритет – ұйымдық қажеттіліктер мен жеке қызметкердің талпынысын сәйкестендіру» деген талап қояды.

Дереккөз: Adidas Group (2013); www.careers.adidas-group.com/mission-and-values.aspx; www.adidas-group.com/en/careers/our-offer/ (accessed «the cornerstone of our performance culture» 29 September 2015).



Өнімділікті бағалауға арналған тиісті шаралар орындалатын жұмыс сипаттамасы мен ұйымға байланысты өзгереді. Мысалы, өнімділікке байланысты еңбекақы жөнінде шешім қабылдағанда мемлекеттік қызмет ұйымдары қызмет көрсетудің аспектілері мен ақшалай құндылықтарға (жеке тұлғаны дамытуды тереңдете қарауға), ал жеке сектордың фирмалары қаржылық кіріске және статистикалық көрсеткіштерге назар аударады. Сондықтан жүйе құрастыруда жергілікті жағдайды ескере отырып, шартты тәсілді қолдану керек, ол жүзеге асырылған өнімділікке қатысты тосын жағдайлардың әсеріне жауап беру үшін икемді болуға тиіс.

Тиімді болу үшін өнімділік мақсаттары SMART – *нақты, өлшенетін, қолжетімді, шынайы және мерзімі белгіленген* (SMART – specific, measurable, attainable, realistic, time-bounded) болуы керек. Сондай-ақ бұл тізімге менеджерлер мен қызметкерлер арасында *келісілген* мақсаттарды қосудымыз қажет. Еріксіз таңылған мақсаттарға қарағанда бекітілген мақсаттар соған қол жеткізуге ұмтылатын қызметкерлер үшін орынды болады. Мақсаттарды оны өзгертетін сәттерге реакция ретінде «қайта келісетін» жағдайда ол *икемді* болуға тиіс, сондай-ақ өзектілігін сақтау үшін мақсаттар үнемі қаралуға тиіс. Мақсат-міндеттер объектив түрде өлшеніп, тиісті қызметкерлерге тұтас қолданылу үшін әділ болуы керек. Сонымен қатар рейтинг пен

марапатқа қатысты шешім қабылдау үшін мақсат тексерілетіндей болуы керек. Өнімділік пен өлшемнің осы параметрлерін шеше алмай өнімділік менеджменті жүжесіндегі қызметкерлердің теріс айналуына әкеледі (Stiles et al., 1997).

Өнімділік менеджментінің табысқа жету кілті – жұмыс өнімділігінің толық орындалуын қамтамасыз ететін мақсаттар мен өлшемдерді белгілеу. Жұмыстың дұрыс емес өлшемін (өлшемдері) саралап көріңіз, менеджмент қызметкер өнімділігі мен ұйымдық мақсаттарға қосқан үлесі туралы маңызды нәрселерді білуі екіталай. Сондай-ақ қызметкердің жеке жұмысына қанағаттануына және моральға кері әсерін тигізуі мүмкін, себебі қызметкер жалпы өнімділікке ықпал етпесе де, жалпы мақсаттарды жүзеге асыру үшін еңбектеніп жатуы мүмкін. Дегенмен рөлдің бірнеше өлшемін өлшеу әрекеті күрделі ақпараттың үлкен көлемін қалыптастырып, ллайн-менеджерлер мен жұмысшылар өнімділігіне жаңылыстыратын әсер береді. Хендри мен Перкинс (2000: 59) өлшемдерді қысқарту арқылы «айырмашылық тудыратын бірнеше негізгі қызметке назар аудару», яғни өлшеу көлемін шектеуге болады деп жазады. Қызметкер мақсаттарды бекіткенде сол мақсаттарға жетуді бағалауға қажет негіздерді жан-жақты түсінуі керек. Шешім қабылдау процесінің өнімділік немесе транспаренттік туралы репрезентатив материалдар болмаған жағдайда бағалау мен марапаттау шешімін негіздеу қиынға түсуі мүмкін. Шынында өнімділікті сандық бағалау бірыңғай өнімділік рейтингісінде адамның «орнын» (мысалы, «қанағаттанарлық» немесе «орташа») төмендетуге итермелейді, өз кезегінде, бұл жеке тұлғаның қосқан сүбелі үлесін толық көрсетпейді. Сондықтан фирмалар өнімділікті өлшеу процесі адамдарды жоғары өнімділікке жетуге ынталандыратын және оларға қолдау көрсетуге қарағанда, «талғампаз бюрократия» жаттығуына айналып кетуінен сақ болуы керек (Armstrong and Ward, 2006: 28). Бұл қызметкерлер арасында «пайдалы оппортунизмді» тежеу үшін әрекет ете алатын және шұғыл ұйымдық контекстер үшін тым икемсіз болатынын ескере отырып, өнімділік менеджментіне мақсат қоюдың негізі ретінде іргелі сын-ескертулерді көрсетеді (Brown, 2013: 306). Ордонез және басқалары (2009: 2) әрі қарай былай деп анықтайды: «Мақсат қоюдағы арнайы жанама әсерлер – мақсатсыз аймақтарды елемейтін, этикаға жат мінез-құлықтың кең тарауы, тәуекелдік артықшылықтардың бұзылуы, ұйым мәдениетінің жойылуы және ішкі мотивацияның төмендеуі». Мұндай сынға қарамастан, мақсат қою көптеген өнімділік менеджменті жүйесі үшін маңызды болып қалады.

Бірсыпыра ұйымдар фирманы басқаруға қызметкер өнімділігін қолдау, бағалау үшін және жұмысшылар арасында мінез-құлық үйлесімін көтермелеуді бағалау процестеріне қосу үшін **басты құндылықтарды** қолданады (7.5-қосымша). Өнімділіктің осы параметрлерін бағалау үшін менеджерлер қызметкерлерден мақсатқа жетуге көмектесетін нақты кәсіби білік пен мінез-құлықты көрсетуін сұрайды (мысалы, біліктілікті арттыру бойынша құжатты көрсету) немесе **360 градустық бағалау** бойынша ақпаратты пайдалануды ұсынады. 3-тарауда талқыланғандай, теңгерілген көрсеткіштер кестесі (Kaplan and Norton, 1992) кең ұйымдық стратегияға немесе көзқарасқа қол жеткізу үшін негіз бола отырып, жеке және мемлекеттік секторларда кеңінен қолданылады. Теңгерілген көрсеткіштер кестесімен байланысты төрт өнімділік перспективасы – ұйым, бөлім, команда және жеке тұлға деңгейінде (Nankervis and Compton, 2006) өзара байланысты мақсат құруда пайдалы құрылым бола алады.

7.4-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Deloitte өнімділік менеджментін қайта өңдеу

2015 жылғы сәуір айында *Harvard Business Review* басылымында жарияланған мақаласында Бюкингем мен Гудолл Deloitte кеңес беру және қаржылық қызмет көрсету фирмасындағы өнімділік менеджменті жүйесін қайта құруға қатысты есеп берді. Себебі сол кездегі қолданыстағы жүйе келісімді немесе жоғары өнімділікті лайық түрде жүргізе алмады. Оның орнына, авторлар «бұрынғы өнімділікті бағалаудан гөрі келешек өнімділікті арттыруға бағытталған», яғни «нақты уақытта икемді және жеке-дараланған» жүйе қажетін атап өтті. Олар бұл жаңа жүйе көпшілікті таңғалдырады деп болжады, себебі онда «жүйелі мақсаттар қойылмайды, бірде-бір шолу жоқ және 360 градусқа фидбэк құралдары жоқ».

Қайта құрылған жүйе үш дәлелді көрсетуі керек: 65 мыңнан астам қызметкерінің өнімділігін басқаруға жұмсалған сағат санын бағалау нәтижесі (жылына 2 миллион), қызметкерлер рейтингінде өнімділікке емес, субъективтікке негізделген айырмашылықты бағалау және Deloitte компаниясында команданы не тиімді ететінін тереңірек түсіну.

Осы дәлелдердің барлығы жаңа жұмыс құрылымы арқылы шешуге ұмтылған мәселелерге назар аударуға көмектесті. Командада айқын мақсатпен және үмітпен сипатталған адамдарымызға өзінің күшті тұстарын пайдалануға көмектесуге көп уақыт жұмсадық және сенімді әрі сараланған өнімділік ақпаратын жинаудың жылдам тәсілін қаладық.

Жаңа жүйенің бастапқы нүктесі ретінде үш мақсат белгіленді:

1. Ауыспалы өтемақы көмегімен өнімділікті анықтау.
2. Өнімділікті анық көру мүмкіндігі.
3. Өнімділікке жету үшін «жалпы өнімділік ұғымы оны өлшеудің ұйымдық құралы болса, бізге оны нығайту үшін топ жетекшілері қолдана алатын құрал қажет».

«Deloitte» өнімділікті анық көру үшін дереу тек команда жетекшілерінен жеке өнімділікті бағалауда команда мүшесінің дағдыларына ғана емес, сондай-ақ сол адамға қатысты болашақ жоспары жайында «әртүрлі сұрақтар» қою арқылы «жалпы өнімділік ұғымы» процесін жеңілдетуге ұмтылуы. Бұған негіз болған басқаларының рейтингі өзінікімен сәйкес келмесе де, бағалаушылар өзінің жеке сезімі мен ниетін бағалауда өте жүйелі. Осылайша, команда жетекшілеріне әр команда мүшесінің тек төрт өтінішін қарастыру ұсынылды:

1. Мен бұл адамның өнімділігі жайында білетінімді ескерсін, ақшам болса, сол адамды барынша жоғары өтемақымен марапаттар едім және бонусын көтерер едім (ұйымға жалпы өнімділік пен бірегей құндылықты өлшеу үшін).
2. Бұл адамның өнімділігі жайында білемін, сондықтан оның өз командамда болғанын қалаймын (басқалармен жұмыс істей алу қабілетімен өлшенеді).
3. Бұл адамға төмен өнімділік қаупі төніп тұр (команда немесе клиентке зиян келтіруі мүмкін мәселелерді анықтау).
4. Бұл адам қызметтік өсуге қазір де дайын (әлеуетін сынап көреді).

Өнімділікті арттыруға келсек, Deloitte фирмасының ең тиімді команда жетекшілері командаларымен жүйелі кездесіп тұрады, сондықтан команда жетекшілері өз рөлі үшін маңызды саналатын тұрақты және жиі тексеру әрекетіне назар аударады деп анықтады. Бұл үміттер мен жекелеген әрекеттердің өткен әрекеттеріне фидбэк орнатпастан, қазіргі кездегі жұмыс арқылы жеке адамға жаттықтыруға көңіл бөлуге бағытталған.

Жалпы, өнімділікті «тану, көру және сiңiрiп алу үшін» Deloitte үшжақты бақылау рәсімдері: жыл сайынғы өтемақы туралы шешім, тоқсан сайын немесе жобаға жұмсалған кез келген шығынды және апталық тіркеуді жүзеге асыруға ұмтылды.

Дереккөз: Buckingham and Goodall (2015).



7.5-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Marie Stopes International өнімділік менеджменті

Marie Stopes International (MSI) – әлемдегі ең ірі отбасын жоспарлау ұйымдарының бірі, контрацепция, қауіпсіз түсік жасату мәселелерімен айналысады және әлемнің ең кедей және әлжуаз топтарымен жұмыс істейді, әрі 42 елде ана мен балаға күтім жасауды қамтамасыз етеді.

MSI өзінің мәдениетін былайша сипаттайды: «Негізінен, көпшілік бұл коммерциялық ұйым екенін біле бермейді. Басқарылатын, кәсіби және қалыпты үкіметтік емес ұйымдардан немесе қайырымдылыққа қарағанда анағұрлым қарқынды. MSI өзін табысқа жету жолымен қажетін шешуге бағытталған коммерциялық бизнес «қоғамдық ұйым» ретінде сипаттай отырып, «прогрессив және бірлескен жұмыс ортасына» және «өз ісіне берілген, мақсатты, интеллектуал, жоғары жетістікке қол жеткізетін, талантты адамдар» жұмыс күшіне назар аударады. MSI-дың басты құндылықтары:

- миссияға сүйенеді;
- клиентке бағытталған;
- нәтижелерге бағдарланған;
- жол ашуға бағытталған;

Команда мүшелерінің мінез-құлқы

Басқарылатын

Ынталандырылған

Жауапты

Нәтижелі жұмыс істеу

Бастамашыл

Міндеттеме

Есеп беру

Инновацияшыл

Өзгерістерді қабылдау

Ақпарат алмасу

Оқуға көңіл бөлу

Тиімді коммуникация

Команда ойыншысы

- тұрақты;
- адамдарға көңіл бөледі.

Осы құндылықтарда қамтылған корпоратив мұратты қолдау үшін 2009 жылы MSI дисфункционал деп саналатын және ұйым ішінде ұнамсыз жүйені алмастыру үшін жаңа өнімділік менеджменті жүйесін енгізді. Бұл жаңа «Performance Plus» жүйесі бастапқыда бүкіл елде 350 команда мүшесі бар Ұлыбританияда енгізілді, кейін оның көптеген халықаралық кеңсесінде қабылданды. Сөйтіп, қазір жақсы енгізілген және ұйымның кеңінен таралған мәдениетіне айналды. «Performance Plus» барлық қызметкер үшін жыл соңына дейін міндетті шолуды, сондай-ақ қызметкерлерге өзінің дамуы мен мансаптарын талқылауға мүмкіндік беретін жыл сайынғы шолуға сүйенеді. Қызметкерлерге жылда жүргізілетін шолуда «қол жеткізілген», «ішінара қол жеткізілген» немесе «қол жеткізу мүмкін» деп бағаланатын (басшыларымен келісілген) алтыдан артық мақсат қою ұсынылады. Дегенмен әрдайым ұйғарылған мақсат-міндеттердің орындалуын қамтамасыз ете алмайтынын растай отырып, менеджерлерге жыл ішінде қызметкерлердің кез келген басқа жетістіктеріне назар аудару ұсынылады.

Жетекшілік мінез-құлық

Өзіне қатысты жетекшілік

- Өзін дамыту
- Жауапты болу; өзіне жауапкершілік алу
- Тұрақты болу
- Сенімді және ықпалды коммуникатор болу

Басқаларға жетекшілік ету

- Кемелдікке ұмтылу (табандылық)
- Нағыз, біртұтас және эмпатиямен жетелеу
- Басқаларды дамыту; болашақ талантты нығайту, дамыту және тәрбиелеу

MSI-ға жетекшілік ету

- Клиенттерге назар аудару
- Әлемдік деңгейдегі өнімділік пен нәтижелерді тұрақты қамтамасыз ету
- Көреген болу

Қызметкерлер мақсатына «қалай» қол жеткізгенімен бірге, олардың «неге» қол жеткізгені қаншалықты маңызды екенін көрсете отырып, жұмысы барысында MSI-дың басты құндылықтарына сай мінез-құлық танытқанына да баға береді. Осы мақсатта MSI 13 «команда мүшесі» мен 11 негізгі «көшбасшылық» мінез-құлықты анықтайтын кәсіби билік құрылымын енгізді. Қызметкерлерден осы мінез-құлық күтіледі, бірақ қай жерде бұлай істемегенін де көрсетуге тиіс.

Сондай-ақ өнімділікке шолу реципиентке олардың нені жақсы істеп жатқанын, нені жалғастыруы, ал нені көбірек немесе азырақ істеуі керегін анықтау үшін бірнеше әріптестен 360 градусық фидбэк пен тікелей есеп (менеджер мен топ мүшелерінің арасында келісілген) алады. Ол автоматтандырылған жүйе арқылы жиналған өнімділік туралы ақпаратты қарастырады. Ал сауалдар кәсіби билік жүйесіндегі мінез-құлықпен байланысты.

Мақсаттар мен мінез-құлыққа қатысты бағалау негізінде менеджерлер командасы мүшелерінің басты жетістіктері қандай болғанын және белгілі бір мерзімде ненің жақсы болғанын ескеруді сұрайды. Сондай-ақ менеджерлер ненің қаншалық жақсы болуы керегін, ненің әсіресе қиын немесе күрделі болғанын және өткен жылда дамыған дағдылары мен қабілеттерін қарастыруы керек. Менеджер белгіленген кезеңде жинақталған барлық деректі ескеріп, рейтингілік анықтамаларды қарап шығып, жеке тұлғаның жалпы өнімділігінің тиісті индикаторын анықтауы керек. Рейтингілер: «айрықша», «мақтауға лайық», «табысты», «жақсарту қажет» деп бөлін-

ді. MSI фирмасы қызметкерлерінің 10%-ы «айрықша» рейтингіге кіреді деп күтеді; 30%-ы «мақтауға лайық»; 50%-ы «табысты» болса; ал өнімділігін «жақсарту қажет» қызметкерлер көрсеткіші – 10%.

Менеджерлерге рейтинг беруде бірлікті қамтамасыз ету үшін өз командасында өнімділік рейтингісін сараптау ұсынылады. Бұл әділдік пен теңдік үшін, сондай-ақ марапаттың өнімділік деңгейімен сәйкес болуы үшін жасалады. Рейтингісімен келіспейтін адам ұйымның ресми шағымдану процедурасы арқылы мәселе көтере алады.

Мерзімді қайта қараудың орнына, өнімділікті басқаруды үздіксіз процесс ретінде қарастыра отырып, MSI менеджерлерден өз қызметкерлерімен тұрақты түрде жеке кездесу өткізуді күтеді. Сондай-ақ қызметкерлерді қызмет бабымен өсіру және дамыту үшін жыл ортасында шолу ұйымдастыру ұсынылады. 2012 жылы MSI өнімділік менеджменті жүйесіне қосылу үшін жаңа талант-менеджмент құрылымын енгізді. Орташа жылдық шолу менеджерлерге ұмтылуы, қатысуы және өнімділігін өлшейтін қызмет тізімі ұйымның «ықтимал үлгісіне» қарсы адамның әлеуетін бағалау мүмкіндігін береді. Бұл бағалау қызметкердің даму жоспарынан хабардар етеді, сонымен қатар қызметкерлерді «шала орындаушыдан» бастап (төмен әлеует пен төмен өнімділік) «айрықша әлеуетке» (қос өлшемде де жоғары) бөле отырып, талант-менеджмент әрекеттерін хабардар ету үшін орталықта жинақталады.

Дереккөз: IDS(2013); <http://mariestopes.org/careers/> (accessed 17 August 2015).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада австралиялық HR мамандарының өнімділік менеджментін қолдану мен қанағаттануды бағалауға байланысты сауалнамасы баяндалады. Теңгерілген көрсеткіштер кестесін өнімділік менеджменті процестеріне енгізуді арттыру көп мәселені шешпесе де, менеджерлерге жеке, топтық және ұйымдық мақсатты жақсартуға мүмкіндік береді.

Дереккөз: Nankervis, A. R. and Compton, R.-L. (2006) Performance management: Theory in practice?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44: 83–101.

Келісілген мақсаттарға қатысты қызметкер өнімділігін бағалау әдетте әр қызметкердің өнімділікке байланысты еңбекақы деңгейін айқындайтын процесс – жеке тұлға өнімділігін өлшеуге немесе саралауға әкеледі. Өнімділік рейтингісі өнімділіктің әртүрлі деңгейлерінің жігін ажырататын шкаланы қолдануға байланысты (мысалы, бес пунктті шкала, ондағы 1 – *айрықша өнімділік*, 3 – *талап етілетін стандарт өнімділік* және 5 – *талап етілген стандарттан төмен өнімділік*). Жіктеу дегеніміз қызметкерлерді жеке өнімділік негізінде саралау тәртібі процесіне жатады. Бұл жағдайда өнімділікке байланысты еңбекақы адамның осы рейтингідегі салыстырмалы позициясына негізделген (мысалы, жоғарыдағы орындаушылардың 10%-ы), сондай-ақ төмен өнімділікке қатысты шешімдер және, сайып келгенде, жұмыспен қамтуды тоқтатуға («дәреже мен көңіл күй». – Mulligan and Bull Schaefer, 2011) негізделген. Дегенмен бұл ынталандыру ұйымға сүбелі үлес қосты деген қызметкерлерге бағытталған, алайда бұдан туындауы мүмкін қиындық мынада: мәселен, марапат шығындарын басқару үшін қызметкер саны мен үлес салмағы шектеулі болуы мүмкін (яғни квота), тиісінше, екі тиімді қызметкер әртүрлі өнімділік рейтингісіне ие болады және өнімділікке байланысты еңбекақы да әртүрлі болады. Бұл осы дәрежеге тағайындалатын қызметкерлердің үлесі шектеулі болған жағдайда проблема туғызуы мүмкін (демек, квота шектеулі) (Armstrong and Ward, 2006).

ӨНІМДІЛІКТІ БАҒАЛАУ



ӨНІМДІЛІКТІ БАҒАЛАУ

Өнімділікті бағалау немесе өнімділік пен дамуды шолу өнімділік менеджменті жүйесінің негізгі операциялық бөлігін құрайды, бұл көлемі әртүрлі компаниялардың бәрінде кездеседі. Ресми бағалау ұзақ уақыт бойы менеджерлердің өнімділігін анықтау құралы болып келгенімен, соңғы дәлелдер оның басқарушы емес қызметкерлер арасында өсу қарқынын растайды (жұмыс орнындағы еңбек қатынастарын зерттеу мәліметі бойынша, 2011 жылы Ұлыбританиядағы жұмыс орындарының 70%-ы 2014 жылғы 43%-ға қарағанда, кем дегенде, менеджер емес қызметкерлерге бағалау жүргізеді. – van Wanrooy et al., 2013). Ресми бағалау жылдық өнімділік менеджменті циклінің басталуы мен аяқталуын көрсете отырып, жыл сайын тұрақты түрде жүргізіледі. Сонымен қатар бағалауға қызметкерлермен сұхбаттасу да кіреді, оны әдетте HR мамандары емес, лайн-менеджерлер жүргізеді. Мұндай «жоғарыдан төмен қарай» бағалау көбінесе құпталады, себебі лайн-менеджерлер өз қарамағындағылардың өнімділігін бағалауда олардың алдыңғы өнімділігін және бағаланушының жұмыс істеу жағдайын білгендіктен, қолында қажет ақпарат түгел бар деп санайды. HR-менеджменттің басты рөлі – бағалау процесінің дизайны мен оны іске асыру және бағалау процесінде пайда болған кез келген мәселені шешуде лайн-менеджерлерге қолдау көрсету. Бағалаудың басты элементтері 7.6-қосымшада көрсетілген.

Қысқасы, бағалау қос тарапқа келісілген мақсаттар бойынша қызметкердің жетістіктерін шолу мен ой жүгіртуге, ең бастысы, жеке өнімділікті жақсартуды жоспарлауға ресми мүмкіндікті қамтамасыз етеді. Сондай-ақ олар еңбегіне қарай жалақы өсіру, тренингіден өту, қызметте өсу жайлы шешімдерді немесе төмен өнімділікті түзету шараларын талқылауға мүмкіндік береді. Өнімділік менеджментіндегі бағалау маңызына қарамастан, өнімділікті бағалауды *өнімділік менеджменті* деп түсіну дұрыс емес (Fletcher, 2008; Aguinis et al., 2011). Өнімділік менеджментінің басқа компоненттері қамтамасыз ететін қолдаушы

инфрақұрылымдар болмаған жағдайда өнімділік тиімсіз болуы мүмкін, немесе жеке мотивация мен өнімділікке зиян тигізу қаупі бар. Мысалы, бағалау барысында бекітілген қызметтік мақсаттарға қол жеткізу оқыту мен дамыту шараларында қарастырылмаса, бұл көздеген мақсатты жүзеге асыра алмауға итермелейді және қызметкерді түңілдіруі мүмкін.

Бағалау өнімділік менеджменті циклінде басты үйлестіру орталығын құрғанымен, тұрақты жақсарту, жеке дамуды насихаттау, қалаған стандарттарды нығайту және ынталандыру, әсіресе шолу кезеңінің басында орын алған жағдайда проблемаларды шешу немесе қарымта «соққы беру» қызметкерлер өнімділігін тұрақты шолуды арттыру жиі талап етіледі. Менеджерлер мұны жүзеге асыру үшін мотивацияға кедергі келтіретін асыра талапшылдықтан тартына отырып, фидбәкті қамтамасыз етуі керек. Фидбәктің мақсаты – жеке адамның әрекеті мен мінез-құлқы өзінің, сондай-ақ басқа қызметкерлердің өнімділігіне қалай ықпал ететінін жақсы және нашар практика мысалдарымен айқындай отырып, түсінуін насихаттау. Өнімділікті тұрақты шолу ресми бағалау өткізгенде алдыңғы мерзімде кездескен проблемаларға баса назар аударып қана қоймай, соңғы кездегі ғана емес, тұтас процесс цикліндегі жұмыс өнімділігі қарастырылуын қамтамасыз етуі керек.

7.6-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Өнімділікті бағалаудың басты элементтері (CIPD, 2008b)

Өлшеу – келісілген мақсаттар мен міндеттерге қатысты өнімділікті бағалау.

Фидбәк – жеке адамды оның өнімділігі мен прогресі бойынша ақпаратпен қамтамасыз ету.

Позитив нығайту – не жақсы жасалғанын атап көрсету және нені жақсартуға болатыны туралы конструктив сын.

Пікір алмасу – не болғаны жайлы және бағалау олардың өнімділігін қалай жақсартуы мүмкін, осыған қол жеткізу үшін менеджерлерінен қажет қолдау мен болашақ карьерасына деген ұмтылысы жайлы шынайы пікір алмасу.

Келісім – жалпы өнімділікті жақсарту үшін не жасалуы қажет екені жайлы барлық тараптың бір байламға келуі және талқылау барысында көтерілген кез келген мәселені шешу.

Менеджерлер үшін бағалаудағы төмен өнімділік, әсіресе конфликтінің пайда болуы мен жұмыс қатынастарының бұзылу қаупі едәуір қиындық тудыруы мүмкін. Сол сияқты бағалау өткізуде осындай мәселелерді шешу үшін ашықтық және шынайылық қажет, сонымен бірге келісілген мақсаттар мен өнімділік көрсеткіштері бойынша сыни фидбәк қалыптастыру арқылы қамтамасыз етілетін объективтік те маңызды. Бағалау тиімді жүргізілген жағдайда жеке адамның өнімділігі жөнінде жауап алу немесе лекция емес, оларды қолдау мен одан әрі қарай даму қажеттігі жайында диалогты көрсетуі керек.

360 градустық бағалау

360 градустық бағалау – өнімділікті бағалаудың ең көп тараған түрі (Fletcher, 1997). Әсіресе сеньор-менеджер лауазымындағыларға бірнеше дереккөзден өнімділік «деректерін» жинауға мүмкіндік беретін жеке өнімділікті барынша жан-жақты бағалау 360 градустық немесе көпжақты бағалау деп аталады. Бұл дереккөздер бағаланушының менеджері, оның қарамағындағылар, әріптестері (мысалы, командадағы әріптестері), ішкі және сыртқы клиенттер және өзін-өзі бағалау түрінде бағаланушының өзін де қамтиды. 360 градустық бағалаудың мақсаты – жоғарыдан төмен қарай бағалауға және бағалау процесінің негізін арттыруға байланысты субъективті пікірге қатысты кейбір айыптарды қарастыру. Мосли (2013) «Жаңа технологиялар қазіргі кезде жеке өнімділік фидбэгін тиімді түрде өнімділік шолуының «краудсорсингіне» әкелетін әріптестер ортасынан жинауға мүмкіндік беретін құралдармен қамтамасыз етеді», – деп мәлімдейді.

Лайн-менеджерлердің қолында қызметкерлерді жеке-жеке бағалауға арналған контактілер болмаған жағдайда мұндай бағалау орынды болмақ. Пікір алмасу процесіне сыртқы клиенттерді қосу клиентке бағытталуды жетілдіруі мүмкін және әріптестердің қатысуы команда бастамаларын қолдауға көмектесуі ықтимал. Әріптестік бағалау – өнімділікті бағалау (жай ғана) саңдық өлшемдерден гөрі сапалық немесе мінез-құлық нәтижелеріне сүйенетін жағдайда пайдалы. Алайда **әріптестік бағалау** әріптестерді бағалаушылардың мағыналы бағалау өткізуі үшін бағаланатын қызметкер және оның мақсаттары жайлы жеткілікті білімі, ашық және шынайы фидбэкті қамтамасыз етуге қажет дағдылары бар жағдайда пайдалы болады. Әрине, жеке күн тәртібі, адалдық және мүдде қайшылығы фидбэкті бұрмалаған жағдайда 360 градустық бағалау жаңсақтыққа итермелеп, сенімді болмауы мүмкін. 360 градустық бағалауды қолдауда өнімділік деректерінің мол көлемін жинау және талдауға жәрдемдесетін компания интранеті сияқты жаңа технологиялар жиі қолданылып жатыр (Miller, 2003).

Бағаланушыны қарамағындағылар арқылы **төменнен жоғары бағалау** басқарушылық стиль мен өнімділікке фидбэкті қамтамасыз ететін менеджмент дамуын бағалаудың ықтимал пайдалы түрі болуы мүмкін және менеджерлерге өз қызметкерлерінің өнімділігіне қалай ықпал етуге болатынын жақсырақ түсінуге көмектеседі. Бұл процесс тек жоғары сенімді мәдениеті бар және шешім қабылдауға, мәселелерді шешуге бүкіл персоналды қатыстыратын ұйымдарда ғана тиімді және оңтайлы болатын сияқты.

Өзін-өзі бағалау

Кейде 360 градустық бағалаудың бір бөлігі ретінде немесе жоғарыдан төмен бағытталған схемаларға енгізілгенде, ресми бағалау алдында өз өнімділігіне сын көзбен бір қарауды ынталандыру бағаланушылардың өзін-өзі бағалауына пайдалы. Бағаланушылар өз мақсат-міндеттері мен стандарттарының өнімділігін және жеке тұлғасының күшті және осал тұстарын бағалауға алдын ала мүмкіндігі болса, олар фидбэкті қабылдауға көбірек дайын болар еді. Сондай-ақ өзін-өзі бағалау екіжақты диалогты жеңілдетуі мүмкін және қызметкерлерді өз өнімділігіне жауапкершілікпен қарауға ынталандырады. Өзін-өзі бағалауды қолдану **өзін-өзі бағалауды** сыни түрде өткізуге ыңғайлы, сенімділік атмосферасында ғана тиімді болуы мүмкін.



Қосымша онлайн оқу. Бұл қысқа мақалада ұйымдағы талант-менеджментте өнімділікті бағалау ісі маңызды екені айтылады. Ол бірқатар маңызды табыс факторларын белгілейді, атап айтқанда, сеньор-менеджер жетекшілік пен өнімділік менеджменті жүйесіндегі меншік құқығы қажетіне ерекше назар аударады.

Lawler E.E., Benson G. S. and McDermott M. (2012) What makes performance appraisals effective?, *Compensation & Benefits Review*, 44 (4): 191–200.

7.7-ҚОСЫМША БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ ЖӘНЕ АТРИБУТТАРЫ

Лайн-менеджерлер және өнімділікті бағалауда кездесетін тұзақтар

Өнімділікті бағалау оларды жүргізу барысындағы әділетсіздікке байланысты бірқатар сынға ұшырады. Лайн-менеджерлерге бейтараптық жетіспейді (немесе кем дегенде осылай қабылданады), немесе жалған сенім (бір менеджердің немесе әртүрлі менеджерлер арасында), фаворитизм және бірізділік жоғы жиі байқалады. Сонымен қатар лайн-менеджерлер жеке талғамына байланысты қызметкерлерге түрлі жауап беруі мүмкін, өнімділікті дәл бағалау үшін бүкіл ақпарат жетіспеуі ықтимал, бағалауды алдыңғы шешімдерді ақтау үшін ғана қолдануы мүмкін (Grint, 1993), немесе қызметкердің өнімділігін бағалауға қатысты нақты ниеттерін ұстанады (конфликтіні болдырмау үшін бағалау) (Murphy, 2008; Spence and Keeping, 2013). Мәселен, менеджерлер қызметкерлерін жазалау, жақсы жұмыс істеуге «шақыру» мақсатында немесе басқару тетіктеріне жаттықтыру үшін (Redman, 2006) бағалау жүргізгенде «ұйымдық ойындарға» басымдық беретініне дәлел көп. IRS (2005) мәліметіне сүйенсек, лайн-менеджерлер алғашында теріс пікірін ішінде ұстап, оны тура бағалау кезінде қызметкерге «үйіптөгуі» мүмкін. «Қызметкерлер арасындағы сенім мен қабылданған әділдік – өнімділік менеджменті практикалары мен ұйымдық міндеттемелер арасындағы қарым-қатынасты байланыстырушы ретінде әрекет етеді» деп түйіндеген зерттеу нәтижелерін ескере отырып, осындай нашар практиканың теріс әсері еріксіз назар аудартады (Farndale et al., 2011).

Сондықтан бағалау тиімді жүргізілуін қамтамасыз ету үшін менеджерлер дұрыс сұрақ қоя білу, мұқият тыңдау және конструктивті фидбэкті қамтамасыз ететін және көтермелеу шешімдері, марапат пен тәртіп, әсіресе «жаман жаңалықты» дұрыс жеткізу айналасындағы саяси мәселелерді басқаруға қажет жеке қарым-қатынас дағдысын меңгеруі маңызды. Сонымен қатар лайн-менеджерлер бағалау арқылы дисфункционал мінез-құлықты насихаттаудан аулақ болуы керек. Мысалы, Браун мен Бенсон (2005) өте жақсы әзірленген бағалау жүйелері де қызметкер жұмысының шектен асып кетуіне әкелуі мүмкін екенін хабарлайды.

Лайн-менеджерлердің HRM әрекеттеріне жауапкершілігі артуына байланысты көп проблема бағалау процесінде белгілі бір қалыпқа түседі, осылай бағалау адам ресурстары бойынша барлығы «жек көретін шаралар» болып көрінеді (Redman, 2006: 165). Лайн-менеджерлер оның маңызды екеніне сенімді болмаса, әсіресе лайн-менеджерлерге оны жүргізуге жеткілікті уақыт немесе ресурс берілмегенде бағалау әкімшілік ауыртпалық ретінде қарастырылады. Осыған байланысты өнімділік менеджменті жүйесін жасақтау мен енгізу кезіндегі консультация арқылы өнімділік менеджменті жүйесіндегі менеджерлердің міндеттемесі мен олардың жұмысқа жауапкершілігіне қол жеткізу аса маңызды (Risher, 2012), себебі ол орынды не орынсыз деп санайтын практиканы тықпалаудан бас тартуға көмектеседі. Осы жасақтауға қосқан «buy-in» мен үлес нәтижелі өнімділік менеджменті жүйесін қалыптастырады. Өнімділікке байланысты

марапат жөніндегі шешім көбіне өнімділікті бағалаудың негізгі нәтижесі болғанымен, осы екеуін бөлу жөнінде талас туындайды. Бұл талас ресми бағалау процестерінің қос мақсаты арасындағы қарама-қайшылыққа негізделеді. Бір жағынан, бағалау қызметкерлердің өзін-өзі қамшылай отырып, келешектегі даму қажетін айқындауға бағытталған, сондай-ақ күшті және осал тұстарын тұжырымдайды. Екінші жағынан, өнімділікті бағалау марапат пен алдыңғы жұмысты бағалаумен

тікелей байланысты, себебі өнімділіктің төмендеуі қызметкердің алатын марапатына кері әсерін тигізсе, бұл қызметкерді өз жетістіктерін «жасырмай», шектеулерін атап көрсетуге итермелейді. Сондықтан осы екі сұранысты бірге қарастырсақ, қызметкерлердің өзін-өзі бағалауда барынша адал болуы екіталай. Мұндай жағдайда лайн-менеджерлер «коуч» әрі «бағалаушының» ықтимал үйлесімі жоқ рөлдерін орындауға міндетті (Pilbeam and Corbridge, 2006).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада фирманың жуырда қабылдаған өнімділік менеджменті жүйесінің ықпалын зерттеу қарастырылған. Сондай-ақ осындай жүйелердің жеке және корпоративтік жұмыс нәтижесіне ықпалын бағалаудың проблемалары талқыланады.

Harper, S. and Vikinas, T. (2005) Determining the impact of an organisation's performance management system, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1): 76–97.

ОҚЫТУ МЕН ДАМУ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ

9-тарауда адам ресурстарын дамыту жан-жақты қарастырылады, дегенмен өнімділік менеджменті мен үздіксіз кемелдендіру мәдениетін қалыптастыруда оқыту мен дамытудың маңызы зор екенін атап өткен жөн. Компанияның аса тиімді адамдарды сырттан табуымен қатар, ұйымдық өнімділігін жақсарту алатын негізгі механизм – қызметкердің дамуы екені сөзсіз. Оқыту талаптарын HR-жоспарлау процесі арқылы анықтаумен қатар, жеке тұлға, команда немесе бөлімді оқыту қажеттігі мен оқу мақсаттары өнімділік менеджменті процесінен бастау алады. Оқыту мен дамыту циклі ішінде жоспарлау фазасы («Өнімділікті арттыруға оқыту мен дамытудың қандай әрекеттері көмектесе алар еді?») және шолу немесе бағалау кезеңінің («оқыту мен дамыту өнімділіктің артуына қалай ықпал етті?») бір бөлігін құрай отырып, циклді байланыстырады. Сондай-ақ оқыту мен дамыту өнімділік мәселелерін шешуде түзету әрекеті ретінде маңызды рөл атқарады.

Кәсіби дайындық қажеттігі жеке оқыту мақсаттарының формасын бағалау арқылы анықталады, оның жетістігі көзделген көрсеткіштер мен стандарттарға жетуге арқау болады. Нәтижесінде осы оқу мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік беру үшін дамыту шаралары жасалуға тиіс. Бұлар көбіне жеке дамыту жоспарларын құрады, ол әртүрлі тараптардың, атап айтқанда, жеке тұлға мен оның лайн-менеджерінің жеке қабілетін дамытуға көмектесу үшін ұсынатын әрекеттерін болжайды. Бұл жоспарлар жеке тұлғаның компания ішіндегі ұмтылыстарын, өнімділігі мен әлеуетін және ұйымның болашақ талаптарына сәйкестігін көрсетуі керек. Бағалау процесіндегі анықталған оқу қажеттігі компания қол жеткізу, салыстыру үшін және жеке өнімділік деңгейін анықтау үшін қолданатын басты өнімділік көрсеткіштерін

анықтайды. Сондықтан шолудың маңызды бөлігі – оқу мақсаттарына қол жеткізу және осылар өнімділік стандарттарын қалыптастыруда немесе жеке тұлғаның білігі дамуына қалай ықпал еткенін бағалау. Бұл бағалау болашақ оқыту мен дамыту араласуын өзгерту үшін немесе озық практика мысалы ретінде қолданылуы мүмкін.

Басқару өнімділігіндегі оқыту мен дамыту қолдауының негізгі элементі – лайн-менеджерлер өз қарамағындағылардың білімін немесе дағдыларын жетілдіру үшін өткізілетін коучинг. Өнімділік менеджменті процесінің циклдік сипатын күшейтуді ескерсек, өнімділікті бағалау мен шолу менеджерлер қызметкерлерге кеңес және нұсқау ұсына алатын маңызды форум құрғанымен, коучинг осы әрекеттермен шектелмейді және тұрақты жүргізілуге тиіс.

МАРАПАТ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ

8-тарауда қызметкерді марапаттау егжей-тегжейлі талқыланады. Марапаттың өнімділік менеджментінде маңызды екенін атап өткен жөн. 2-тарауда таныстырылған мотивация негіздері және күтілетін үлгілер келешектегі марапаттың жеке тұлғаның мотивациясының бағытын, күшті тұстарын және ұзақтығын айқындайтын фактор ретіндегі маңызына ерекше тоқталды. Өнімділік менеджменті көбінесе «бас» (немесе «әмиян») және «жүрекке» жүгіну арқылы, яғни қаржылай және қаржылай емес марапатқа баса назар аудару арқылы ынталандыру әрекетін білдіреді. Әдетте қаржылай марапат және өнімділік менеджменті өнімділікке қарай еңбекақы арқылы бір-бірімен байланысты. Мұндай төлемдер кезең соңындағы бонус түрінде, алдын ала айқындалған мақсаттарға жетуге ынталандыратын төлем, білікке байланысты еңбекақы (ол төлем прогрессиясын қол жеткізілген білік деңгейіне байланысты болуын қамтамасыз етеді), үлеске байланысты (нәтиже мен білікке негізделген), еңбегіне қарай төлем (ол өнімділік үшін бонус пен жеке білік көрінісін біріктіреді) немесе комиссия (мысалы, сатуға байланысты жұмыстарда комиссия жалпы сатылымның белгілі 1%-ы ретіндегі төлем төленеді) түрінде болуы мүмкін. Көбінесе өнімділікке байланысты төлем жалпы еңбекақының шектелген үлесін құрайды (негізгі төлемнің үстіндегі), бірақ кейбір жағдайда барлық төлем өнімділікке байланысты болуы мүмкін.

Қазіргі ұйымдарда өнімділікке байланысты еңбекақының таралуы қызметкерлерді ынталандыруда қаржылық марапаттың маңызы зор екенін көрсетеді. Өнімділікке байланысты төлем «үздік» орындаушыларды марапаттай отырып, шала жұмысты жазалайды, өнімділік, біліктілік және мінез-құлық үлгілерін қызметкерлерге таратуда негізгі механизмді көрсетеді. Ұйымдардағы өнімділікке байланысты «дистрибутив әділдік» ұйымдық мақсатқа сүбелі үлес қосқан қызметкерлерге ғана ресурс бөліп беруде пайдалы. Алайда жетістіктерге субъектив бағалау жүргізгенде өнімділікке байланысты еңбекақы әділетсіз болуы мүмкін. Шартты төлем талап етілетін стандарттарды жүзеге асыра алмаған қызметкерлерді болашақта жақсы өнімділікке мәжбүрлеуден гөрі, керісінше, ынталандыра алады. Шартты төлем талап етілетін стандартқа жете алмайтын қызметкерлерге де демотивация береді, керісінше, келешекте өнімділікті арттыруды талап етпейді. Сонымен қатар өнімділікке байланысты еңбекақының «дұрыс емес» формасы немесе оның тиімсіз жүзеге асуы қызметкерден талап етілетін мінез-құлықты тежеуі мүмкін (мысалы, жеке тұлғаға ғана берілген бонус ұжымдық жұмысты тежеуі мүмкін), сөйтіп, жоғары марапатқа

ұйытқы болатын «қысқамерзімді табысқа жету» мен өнімділік аспектілеріне жеткілікті көңіл бөлінбейді. Өнімділікке байланысты еңбекақы қызметкерге ауысады, кемінде шалағайлық қаупі жұмыс берушіге жүктелетіні бұрыннан қалыптасқан. Басқа сөзбен айтқанда, қызметкерлердің өз бақылауынан тыс факторларға байланысты өнімділігіне қаржылық жауапкершілігі артты.

Әрине, мотивация – экономикалық транзакцияның ғана нәтижесі емес. Қаржылай марапатқа баса назар аудару жағымсыз мінез-құлық тудыруы мүмкін және тек қаржылай ғана пайда көруге емес, жетістіктерін мойындайтын, позитив фидбэк және жеке дамуға жол ашуға көбірек көңіл аударатын адамдарды ынталандырмауы мүмкін. Сондықтан қаржылай емес марапатты қамтамасыз ету, әсіресе ұзақмерзімді кезеңде жетістікке жету өнімділік менеджментінде негізгі мәселе болып отыр. Марапаттың қаржылай емес және шартты формалары одан әрі 8-тарауда талқыланады.

ТӨМЕН ӨНІМДІЛІКТІҢ АЛДЫН АЛУ

Түптеп келгенде, тиімді жобаланған және енгізілген өнімділік менеджменті жетістікке жетуге ынталандыратын, қолдайтын, мойындайтын, тіпті марапаттайтын ұйымдық орта қалыптастыруы керек. Негізі, өнімділік менеджменті жүйелері төмен өнімділікке және оны жоюға бағытталған механизмдерді талап ететіні сөзсіз. Шалағайлық жұмыс беруші мен қызметкерге байланысты факторлардың салдары болуы мүмкін екенін ескерсек, төмен өнімділікті шешу қос тараптан да ашықтық пен шынайылықты талап етеді. Мысалы, бағалау менеджерлер мен қызметкерлерге төмен өнімділікті анықтауға және шешім тәсілдерін әзірлеуге мүмкіндік береді. Тиімді диагностика менеджерлердің қызметкердің нашар өнімділігіне қатысты өз рөлін мойындауын (Risher, 2005) және түпкі себебі туралы асығыс пайымнан тартынуды қажет етеді. Сонымен қатар бұл проблемаларды анықтауда, тіпті қызметкерлер оның салдарынан тартынса да (мысалы, марапаттан қағылу, карьералық өсуіне зиян келуі немесе әріптестерімен қарым-қатынас), ашық болуын талап етеді. Жұмысқа қабілет жоғы анықталса, оқыту мен дамыту шаралары немесе басқа лауазымға **қызметкерлерді қайта бөлу** қарала бастайды. Осы шешімдер тиімсіз немесе іске асыру мүмкін болмай, төмен өнімділік жеке тұлғаның «кінәсі» деп анықталса, ол жұмыстан шығаруға әкеліп соқтыратын тәртіптік шара қолдануға түрткі болады. 13-тарауда қызметкерді жұмыстан шығарумен айналысатын процестер мен заң аясындағы контекст егжей-тегжейлі талқыланады.

ІС ЖҮЗІНДЕГІ ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІ МӘСЕЛЕРІ

HRM практикасындағы өнімділік менеджментіне қатысты сын-ескертпелер сияқты көптеген проблеманы астыртын принциптер және құрылым мен қолданысқа байланысты проблемалар деп ажыратқан жөн. Басқаша айтқанда, осы проблема өнімділік менеджменті процесі сүйенетін тұжырымдар мен оны қабылдаған адамдар тарапынан туындайды (Risher, 2011). Алдыңғы талқылауларда өнімділік менеджментіне қатысты бірқатар ықтимал проблемалар мен қиындықтар айқындалды, атап айтқанда, лайн-менеджерлер мен сеньор-менеджерлерден қолдау көрсетілмеді, аттестацияда лайн-менеджерлердің сәйкес дайындығы жоғы, өнімділікті жақсарту бастамасын қолдау үшін оқыту мен дамыту инвестициялары жоғы және жұмысты

орындаудың тиісті шараларын анықтау және қолдану сәтсіздігі. Бұлар нақты іске асыру мәселелері. Тиімді емес немесе ішінара іске асыру қызметкерлерді қажет бағытқа ынталандырмайды және өнімділікті барынша арттыруға қажет құралдармен қамтамасыз етпейді.

Мұндайда стратегиялық тұрғыдан мақсаты тар және икемді емес, қысқамерзімді жетістікке баса назар аударылатын қатаң және бюрократтық өнімділік менеджменті жүйесі қызметкерлер мотивациясы мен үздіксіз жетілдіруге емес, өзгерістер ингибиторына айналуы мүмкін. Сондай-ақ бұл – қызметкерлер арасындағы тиімді коммуникация және жұмыс орнындағы қарым-қатынасты жақсарту сияқты, шын мәнінде, қосымша құнға ықпал ететін әрекеттерден гөрі өнімділік деректерін жинау мен хабарлауға назар аударуға басымдық беретін жағдай. Мұндай жағдайда өнімділік менеджменті стратегиялық шешім қабылдауды талап етеді, яғни сандық көрсеткіштерге және ұзақмерзімді ұйымдық дамуды елемейтін нәтижеге ұмтылып, өнімділікті ұлғайтуды жеңілдету мен қолдауды ұмыт қалдырады. Қысқаша айтқанда, қызметкердің қосқан үлесі мойындалып әрі марапатталуы үшін өнімділіктің тиімді өлшенуі мен басқарылуына құндылық берілсе де, өнімділікті өлшеудің көптеген жүйесі түпкілікті әсері, бастапқы мақсаттарына нұқсан келтіретіндей нашар жобаланған және орынды қолданылмайды (Clegg et al., 2011).

7.8-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Өнімділік менеджменті, бақылау және өкілеттік

Өнімділік менеджментін, бір жағынан, ұйым концептісінің маңызды қозғаушы күші ретінде қарастыруға болады, өйткені ол жеке мінез-құлыққа қатысты басқарушылық бақылауды күшейтеді. Алайда бұл бақылау (мысалы, марапатты бөлу арқылы) әдетте лайн-менеджерлер сияқты бірнеше адамның ғана қолында болады және бұл жеке өнімділікті бағалаудың субъективтігі және дискриминацияға байланысты бірқатар мәселе көтереді. Осы мәселелерді шешу үшін ұйымдарға процедуралық әділдік қажет және осы шешімдер әсер еткендерге шешім қабылдау негіздерін жете зерттеу және қабылданған шешім дұрыс емес деп саналғанда, соған қарсы шағым айту мүмкіндіктерімен қамтамасыз ету керек.

Сондай-ақ бақылауды өнімділік менеджменті жүйесіне енгізуге болады. Жүйелерді жобалау жолы соңғы нәтиже адамдардың өзінде аяқталуынан гөрі (жеке тұл-

ғаның дамуын қарастыруды бейнелейтін), соңғы нәтиже құралы ретінде (тек мақсаттарға айқын көңіл бөлу) қолданылатынын анықтайды. Өнімділік менеджменті жүйесі ұйымға не жеке тұлғаға тиімді қызмет етуі үшін қызметкерлер өзі ықпал ете алмайтын процестердің зардабын тартпас үшін жүйені қабылдауға қатысуы керек. Уинстэнли және Стюарт-Смит (1996) өнімділік менеджменті тиімді әрі мағыналы болуы үшін дизайнға бірқатар этика принциптері – *жеке тұлғаны құрметтеу* (өзара пайда алу үшін ұйымдық стратегияны және мақсат-міндеттерді анықтауда мүдделі тараптардың барлығының даусы болуға тиіс); *өзара құрмет* (мүдде конфликтісінде қанағаттанарлықтай бітім орнауын қамтамасыз ету); *процедуралық әділдік*; *шешім қабылдаудың ашықтығын* (ресурстарға қатысты конфликт және «бәсекелес талаптарын» алқалы түрде қолда бар ресурстар арқылы қарастыру мүмкіндігі болуы үшін және басқа шағымдар мен шешімдер ашық бола отырып, осы мүдделер балансын білдіретін жағдайда) енгізу қажеттігін мәлімдеді.

Өнімділік менеджментіне іргелі сын-қатерлер екі негізгі жорамалға назар аударады: біріншіден, өнімділікті арттыру жеке тұлғаның бір-бірімен салыстырғандағы өнімділік нәтижелерін өлшеу мен марапаттаудан туындауы мүмкін; екіншіден, қызметкерлердің мүддесі, негізінен, менеджер мүддесімен бірдей және өнімділік менеджменті процестері өзара тиімді болады (Winstanley and Stuart-Smith, 1996). Балама **радикал** көзқарас компаниялардың көптеген қарама-қарсы мүдделі топтардан құралатынын және тіпті жақсы жобаланған өнімділік менеджменті процестерінің ішінде әртүрлі тараптардың мүддесі әрқашан сәйкес келе бермейтінін, сондықтан адамдар жалпы жетістіктерге нұқсан келтіре отырып, жеке мақсатын қанағаттандыруға ұмтылатынын мәлімдейді. Өнімділік менеджментіне айтылатын тағы бір сын – өнімділік менеджментіне сәйкес субъективтікпен және бағалаудағы басқару өкілеттігі еңбек қатынастарындағы биліктен қалай көрініс табатынымен байланысты (Bach, 2005). Радикал тұрғыдан алғанда, өнімділік менеджменті тейлоризмнің нысандары ретінде қарастырылады, мақсаттарды нақтылауға және еңбек процесін жанама бақылау мен реттеуге негізделеді.

ӨНІМДІЛІК МЕНЕДЖМЕНТІНДЕГІ МӘДЕНИЕТ РӨЛІ

1-тарауда берілген Сторидің HR-менеджмент моделіне сәйкес, жеке өнімділікті жақсартудың басты тетіктерінің бірі – ұйым мәдениетін басқару. Мюллинс (1993: 649) мекемелерге қатысты мәдениетті «ұйымдағы біздің не жасап, не ойлайтынымыздың кең тараған контекстін құрайтын дәстүр, құндылық, амал-тәсіл, наным-сенім және көзқарас жиынтығы» деп анықтайды. Демек, мәдениет жұмыстың орындалуына қатысты негізгі жорамалдарды және адамдардың қарым-қатынас жолдарын, қандай мінез-құлық ынталандырылатынын, ал қайсысы мақұлданбайтынын көрсетеді. Стори (2007: 9) мәдениет менеджменті ресми және бейресми контекстерді құруда маңызды деп мәлімдейді, яғни қызметкерлердің қажет мінез-құлық пен өнімділік стандарттарын түсініп қана қоймай, сол талаптарды жай ғана «жұмыстың жасалу» жолы ретінде меңгеруі «рәсімдер мен жүйелерді басқарудан да маңызды» болуы мүмкін (eal and Kennedy, 1982). Чейнэ мен Лоун-Кларктың зерттеуінше, (2006) өзара жиі қолданылса да, «ұйым мәдениеті» мен «корпоративтік мәдениет» арасында айырмашылық бар. *Ұйым мәдениеті* ұйымның әртүрлі деңгейінде үйлесімді дамуы мүмкін (мысалы, бөлім ішінде немесе иерархияның әртүрлі дәрежесінде) және қоғамдық топтардың жеткілікті ортақ тәжірибесін қамтамасыз етеді (Schein, 2004). Сонымен қатар *корпоративтік мәдениет* басым менеджмент тобының сүйікті құндылықтары мен жоспарлары ретінде түсіндіріледі, сондай-ақ бұл құндылықтарды фирманың нақты бәсеке стратегиясының бір бөлігі ретінде таратуға ұмтылады (Linstead and Grafton-Smith, 1992). Бұл тұрғыда мәдениет бейсана дамудан гөрі әдейі құрылған деуге келеді.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МӘДЕНИЕТ МЕНЕДЖМЕНТІ

HRM практикалары дұрыс корпоративтік мәдениетті анықтау, қалыптастыру және басқаруда өте маңызды, себебі ол – тұрақты бәсекелік артықшылық көзі. Негізінде, мәдениет менеджментінің мақсаты – қызметкерлерді корпоративтік құндылықтар мен көзқарастарды ұстануға ынталандыру және олардың ұйыммен ассоциациясын нығайту. Тиісінше, қызметкерлерді басқарудың қиындығы мен ресмилігі

айтарлықтай төмендейді, өйткені жеке тұлға өз жұмыс берушісімен бірге «ойланып», «ұқсастық» қалыптастыруды арттырғандықтан, фирма алдындағы міндеттемесін тең түсінеді. Осылайша, қызметкерлерді бақылау тығыз қадағалауды және қатаң ережелер мен процедураларды қолдануды талап ететін басқарудың орнына, корпоративтік мәдениетке сүйенетін жетекші құндылықтарды ұстану арқылы өзін-өзі қадағалайды (Peters and Waterman, 1982). Сондықтан ұйым мәдениетінің жеке және ұйымдық өнімділікті қалай қалыптастыра алатыны туралы талқылауда унитаризм туралы гипотеза жасалады: ұйымдық ортақ мүддеге қол жеткізу мақсатында бірлескен рух қалыптасуы ықтимал. Алайда өнімділікті басқарудағы корпоративтік мәдениеттің күшті тұстары жай ғана үлкен міндеттемелерге немесе қызметкерлер арасындағы көзқарастар сәйкестігіне қол жеткізу арқылы орындалмайды. Негізгі ұйымдық құндылықтар мен корпоративтік сәйкестіктің пайда болуы, сондай-ақ фирманың және оның қызметкерлерінің қиындықтармен және мүмкіндіктермен күресу жолын қалыптастыру арқылы бизнестің стратегиялық бағытынан хабар беруі мүмкін.

Ұйым мәдениетін қалыптастыру мен нығайтуға бағытталған әртүрлі HR-менеджмент тетіктері бар. Қызметкер өнімділігі менеджменті сияқты, мәдениет менеджменті – бүкіл менеджмент практикасы мен саясатының рөлі ескерілетін барлық мәселені қамтитын қызмет. 7.9-қосымшада ұйым мәдениеті таныстырылып, қызметкерлерге бұл мәдениетті жеткізуге әрекет ететін ресми және бейресми процестер, практикалар мен құрылымдар бар екені айтылады. Мәдениеттің осы өлшемдерін түсіну HR-менеджментке өзіндік ұйым мәдениетін қалай қалыптастыруға, нығайтуға және байланыстыруға болатынын бағалауға көмектеседі.

Қызметкерлерді ортаға қосу және оқыту

Ұйымды әлеуметтендіру – ұйым мүшелері компания мәдениетін бойына «сіңіріп», олардан күтілетін құндылықтар мен мінез-құлықты ресми түрде оқыту, менторинг және индукциялық бағдарламалар арқылы немесе бейресми әлеуметтік оқиғалар мен әріптестермен күнделікті қарым-қатынас жасау арқылы танысу процесі. Бұл «аккультурация» процесі адам жұмысқа кірмей тұрып басталады, яғни фирманың басты құндылықтарын насихаттайтын жұмыс берушілер брендингі және рекрутмент туралы жарнама арқылы түсінік қалыптастырады. Іріктеу процесі барысында жұмыс туралы пікір қалыптастыру, мәселен, жұмыс туралы хабарландыру фирмада жұмыс істеу мүмкіндігін көрсетеді, сондай-ақ ұстанатын құндылықтары өз құндылықтарымен сәйкес келуін бағалауға мүмкіндік береді. Берік корпоративтік мәдениеті бар фирмалар іріктеу процесінде жеке адамның тәжірибесі, білігі немесе дағдысынан гөрі тұлға-ұйым үйлесіміне баса назар аударады.

Жұмысқа орналасу кезінде ресми және бейресми ұйымдық әлеуметтенудің баспақы процесі жүреді. Бұл индукциялық бағдарлама түрінде болуы мүмкін, онда жаңадан келгендер фирмаға ұйымның ресми саясаты мен процедураларын ғана емес, сондай-ақ басым мәдениетіне сәйкес нормалар, құндылықтар, көзқарастар мен мінез-құлықты да үйренеді. Мысалы, жаңа түлектерді ұйымдық әлеуметтендіруді зерттеу барысында Гараван мен Морли (1997) индукциялық бағдарламалардың мақсаты жаңа түлектердің жеке бағдарына қарсы тұру; ынтымақтастық рухын және компанияға адалдығын дамыту; компания рухына иландыру; болашақта менеджер болған кезде олардан күтілетін міндеттер мен жауапкершілікті сезінуі керек деп мәлімдейді. Ұйымдық индукцияның бір бөлігі жұмысқа жаңа қабылданған адамды (менторинг немесе «достар» схемалары арқылы) жұмысқа байланысты дағдылар,

білім мен мінез-құлыққа, ресми және бейресми «жұмыс істеу тәсілдеріне» назар аудара отырып үйретуге және тәрбиелеуге жауапты «инсайдерлермен» бірге-бір қарым-қатынас формасын орнату керек. Тиімді әлеуметтену жеке адам мен ұйым құндылықтары арасындағы келісімді күшейтуге тиіс. Тиісті оқу және даму шаралары қызметкерлердің дағдылары мен білімін дамытуда ғана емес, оны корпоратив мәдениетке сәйкестендіруге және басты құндылықтарға иландыру мен нығайту үшін жеке мінез-құлықты қалыптастыруда да маңызды рөл атқарады (Gibb, 2002). Бұл мәдени өзгеру процесінде ерекше маңызды.

7.9-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Ұйым мәдениетінің көріністері

- Ұйым мүшелерінің компания ішінде және сыртындағы *күнделікті мінез-құлқы* мәдениеттің күнделікті көрінісіне жатады. Мұндай мінез-құлық ұйымның қалыпты жұмыс істеуіне мүмкіндік береді, сондай-ақ өзгеріске кедергі болуы да мүмкін.
- *Ұйымдық рәсімдер* нақты әрекеттер немесе арнайы іс-шаралар; сол арқылы ұйым не маңызды екенін атап көрсетеді және басым мәдениетті күшейтеді. Рәсімдер индукция, оқыту бағдарламалары не өнімділікті бағалау сияқты ресми немесе қоғамдық іс-шаралар болуы мүмкін.
- Ұйым мүшелері айтқан *әңгімелер* ұйымда не маңызды екенін тарау құралы бола алады. Әңгімелерді ұйымның тарихи тамырын және өткен жетістіктерін насихаттауға, өз тарихындағы маңызды тұлғаларды (мысалы, оның негізін қалаушылар, кейіпкерлер мен зұлым адамдар) атап өту үшін қолдануға болады. Бұл әңгімелер ресми (мысалы, жарнама материалдарда) немесе бейресми түрде (мысалы, сыбыс немесе «аңыз» түрінде) айтылуы мүмкін.
- *Ұйымдық рәміздер* – мәдениеттің физикалық көріністері және басым тіл мен терминологияны, кеңсенің орналасқан орны мен лауазымдарды қамтиды. Бұлар өкілеттікке, сыйластық пен құрметке немесе бірыңғай статус мәдениетіне ерекше назар аудару

арқылы ұйым құрылымы мен иерархиясын көрсетуі мүмкін.

- *Билік құрылымдары* басым топтардың негізгі көзқарасы мен наным-сенімін көрсететін ұйымдық мәдениетке сүйенеді. Бейресми және ресми билік құрылымдарының сәйкес болуы міндетті емес, сондықтан мекемелерде бірнеше билік көзі бірге өмір сүре алады. Билік иерархия (ресми билік), ықпал ету (бейресми билік), стратегиялық ресурстарды бақылау, білім мен дағдыларды иелену немесе стратегиялық іске асыруға қатысудан (мысалы, өз қалауы бойынша) шығуы мүмкін.
- *Ұйымдық құрылымдар* ұйым ішінде маңызды рөл мен қарым-қатынасты таратады және белгілі бір дәрежеде ресми билік құрылымдарын көрсетеді. Мысалы, ресми иерархиялық құрылымдар сеньор-менеджерлердің абсолют өкілеттігін және унитарлық идеологияны көрсетуі мүмкін. Орталықтан басқару неғұрлым бәсең құрылымдар қызметкердің белсенділігі мен олардың шешім қабылдауға атсалысуына ерекше назар аударады.
- *Бақылау және марапаттау жүйелері* жеке және ұйымдық өнімділік пен мінез-құлықтың қандай аспектілері бақыланатынын және өлшенетінін ұсынады, осылайша қызметкер маңызды және қалаулы болу үшін не істеуі керекін қалыптастырады.

Дереккөз: Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2007) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Harlow: Pearson.

Қызметкер коммуникациясы мен белсенділігі

Қызметкер құндылықтары, көзқарасы және мінез-құлқын басым мәдениетпен үйлестіруде қызметкер коммуникациясы мен қатысуы негізгі рөл атқарады. Мысалы, компания бюллетеньдері, **команда брифингілері**, штаттық интранет және хабарландыру тақталары ұйымдық жетістіктерді хабарлауға немесе жеке адамның, топтың жетістіктерін жария түрде тануға қолданылады. Осылайша, мінез-құлық пен өнімділікке қатысты басшылық не күтетінінен хабар береді. Қызметкердің шешім қабылдау процесіне қатысуы, айталық, ұжымдағы жағдайы, жаңа практикалар мен амал-тәсілдерді меңгеруін анықтайтын зерттеулерге қатысуы басшылық пен қызметкердің өзара түсінісуіне арқау болады, яғни қос тарап та басты (үстем) құндылықтарды бекіту мен нақтылау бойынша мәселенің басын ашып алады.

7.10-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Ұйым және ұлттық мәдениет

7.9-қосымшада көрсетілгендей, ұйым мәдениеті аясында, мысалы, әріптес және менеджер-бағынышты қарым-қатынасының табиғатына байланысты жорамалдар бар. Кейбір ұйымдарда басым мәдениет топтық ынтымақтастыққа назар аударып, ал басқалары жұмысшылар арасындағы бәсекені көтермелеуі мүмкін. Бұл осы құндылықтарды қалыптастырған ұлттық мәдени контекске лайық болғанымен, оларды шетелге асыру талпыныстары проблема туғызуы мүмкін. Алайда сеньор-менеджерлер HR практикаларын туған елінен көрші елге шығару қажет деп са-

найды. Себебі олар бәсекелік артықшылықты көрсетеді, белгілі бір құндылықтар компания операцияларына ортақ болуы мүмкін, тиісінше, қолданыстағы ұлттық мәдени нормаларға қайшы келсе де, менеджерлер оларды қолдауға мәжбүр. Спарроу мен Хилтроптың (1994) мәлімдеуінше, ұлттық мәдениет адамдардың бойына терең сіңгені соншалық – тіпті күшті ұйым мәдениетінің өзі оның жұмысқа ықпалын ығыстыра алмайды. Сондықтан ұлттық мәдениетке қарсы мінез-құлық қалыптастыру талпынысын ақтайтын дәлел болмаса, компаниялар сақ болуы керек, яғни жұмыс күші теріс айналып, мотивациясы азаймауын ескерген жөн.

Мәдениет, өнімділік менеджменті және марапат

Осының алдында көргеніміздей, өнімділік менеджменті және марапат қызметкердің мінез-құлқын қалыптастыруда, тиісінше, корпоративтік мәдениетті нығайтуда негізгі факторларды көрсетуі мүмкін. Атап айтқанда, өнімділік менеджменті қызметкерлерді корпоративтік мәдениеттің «сапа», «инновация» немесе «қызмет көрсету» сияқты негізгі принциптерін құруға немесе ашықтық, ынтымақтастық, сенім сияқты басты құндылықтарды қалыптастыруы мүмкін ерекше стратегиялық мақсаттарға бағыттауда пайдалы. Дегенмен өнімділік менеджменті корпоративтік құндылық пен штаттағы корпоративтік көзқарасты сіңіру шараларын бұзуы мүмкін, сөйтіп, ұйым мәдениетіндегі мінез-құлық аспектілерінің ұзақмерзімді сақталуына қарағанда қысқамерзімді мақсаттарға ден қойылады. Келесі тарауда талқыланатындай, марапат жүйесі қызметкердің белгілі бір ұйымдық мақсаттарға жету үшін қажет мінез-құлқына бағытталуы мүмкін. Мысалы, командалық марапат жеке

«жұлдызды» дәріптеуден гөрі, командалық жұмыс рухын көтермелеу үшін пайдаланылады және кейде күшті міндеттеме мен компанияға адалдықты дамыту үшін **пайданы бөлісу** қолданылады. Мәдениет өзгерісін бастан кешіріп отырған компанияларда, HR-менеджмент өзгерістерге қарсылық көрсететін қызметкерлерді анықтап, «алып тастау» рөлін атқаруы мүмкін, әсіресе ескі тәртіпке жеке қызығушылығы бар сеньор-менеджерді қызметінен босатады.

7.11-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Корпоративтік мәдениет, көшбасшылық және News International

2011 жылғы шілдеде 168 жылдық тарихы бар *News of the World* британ газетін өзінің иесі News International (News Corporation-ның еншілес ұйымы) жұмысын тоқтатты. Соның салдарынан екі жүзге жуық жұмыс орны жабылды. Бұл жабылу газеттегі журналистер мен мердігерлер арасында кең өріс алған, негізінде, танымал адамдардың және ел аузында жүретін адамдардың мобайл телефондарға хакерлік шабуыл жасау секілді заңсыз әрекеттерді айыптауға байланысты болды. Кейін газеттегі және оның бас компаниясындағы сеньор-менеджерлер мен табысты редакторлар арасында корпоративтік басқару көпе-көрінеу сәтсіз жүргені жария болды. Тіпті газеттегі заң бұзуды елемей және ең сорақысты осындай заң бұзуға көз жұма қарап, оған атсалысқан болжалды мәдениет жайлы көп жазылды.

Қазіргі зерттеулер барысында бұл оқиға Ұлыбританияның қауымдастық палатасының мәдениет, медиа және спорт жөніндегі комитетінің сайлау комиссиясында телефон хакерлері туралы айыптауларды қорытындылай келе былай деді:

«Комитетке ұсынылған деректер мен дәлелдерге сүйене отырып, барлық тиісті уақытта Руперт Мёрдок [News компаниясының төрағасы және бас атқарушы директоры] телефонға хакер шабуылдары туралы толық ақпарат алуға еш қадам жасамай, енжарлық танытқан, өз компаниясы мен басылымында не болып жатқанына да бейжай қараған. Біздің пайымдауымызша, бұл мәдениет ұйымның

басшылығынан тарап, News Corporation және News International компаниясындағы тиімді корпоративтік басқарудың жетіспеушілігі көрініп тұр. Сондықтан Руперт Мёрдок ірі халықаралық компанияны басқаруға лайық емес деген шешім қабылданды» (BBC, 2012).

Алайда комитеттегі парламент мүшелерінің барлығы бұл үкімді бірауыздан қолдаған жоқ. Тиісінше, басқалары, яғни британ парламент мүшелері мен News Corporation компаниясының өзі Руперт Мёрдокке кінә артудан тартынып, оның орнына төмен буын менеджерлерін айыптады. Бір парламент мүшесі: «Біз Руперт Мёрдок News International компаниясында не болып жатқанын білгенін сипаттайтын ешқандай дәлел көрген жоқпыз... Әрине, ол қателік жасады, әрине, Джеймс Мёрдок (2012 жылдың ақпанында News International компаниясының төрағалығынан кеткен Руперттің ұлы) жаңылды, бірақ бәрімізден ағаттық кетеді, өзім де ылғи қателесемін», – деп түсініктеме берді (The Guardian, 2012b).

Сұрақтар

1. Ірі ұйым басшылығындағы менеджерлерден қарамағындағы қызметкер әрекетіне қатысты жауапкершіліктің қандай деңгейін күтуге болады?
2. Барлық деңгейдегі ұйым менеджерлерінің қандай қадамы корпоративтік мәдениеттің қалыптасуы мен компанияда жұмыс істейтін қызметкерлер жұмысына ықпал ете алады?

Мықты ұйым мәдениетін құрып, оны басқару тұлғаның және ұйымның қызметіне оң әсер етеді. Алайда басқару практикасы ұйымда бақыланған мінез-құлқыққа емес, қызметкер менталитетін топ-менеджменттің құндылықтарына сәйкес қалыптастыруға қаншалықты ықпал ете алатыны күмәнді. Сонымен қатар әмбебап корпоративтік мәдениет қалыптастыру оңай емес, өйткені ұйымда өзіндік төл мәдениеті бар әртүрлі әлеуметтік топтар мен субмәдениет өкілдері болады. Олардың төл мәдениеті тұлға мінез-құлқына тікелей ықпал етеді, ол ішкі конфликтіге итермелеуі мүмкін (Sinclair, 1991). Мықты мәдениетке басты құндылықтарды бекіту үшін ресми және бейресми мәдени бағдар мен ұйымдық практиканың сабақтастығы қажет. Сөйте тұра, бұған қол жеткізу оңай емес, әсіресе қызметкер менеджерлер мен әріптестерінің қарсы месседжінің нысанына айналса, сабақтастық қиындық тудырады. Мықты ұйым мәдениетінің тұлға қызметіне оң әсерін ескеру маңызды, 7.11-қосымшаға сәйкес, мұндай мәдениет құру қызметкерлерге де, компанияның өзіне де, әсіресе «орынсыз» мінез-құлқықты қолдаған жағдайда пайдалы бола бермейді.

ТҮЙІН



ӨНІМДІЛІКТІ БАҒАЛАУ ІС-ШАРАЛАРЫ

- Қызметкер мен ұйымға қатысты факторлар жиынтығы жеке жұмыс өнімділігін анықтайды.
- Жеке, командалық және ұйымдық өнімділік – сеньор-менеджер, лайн-менеджерлер, HR мамандары мен басқа да қызметкерлердің, жалпы ұйымның шаруасы.
- Тиімді жұмыс істеу үшін өнімділікті стратегиялық басқару өнімділік теңдігін құрайтын қабілет, мотивация және мүмкіндік факторларын тең дәрежеде ескеруі шарт.
- Қызметкерлерді дамыту басқарудың ажырамас бөлігі бола тұра, өнімділікті бағалау тиімді өнімділік менеджментіне жатпайды.
- Өнімділік менеджменті фирманың бекітілген жеке және командалық миссиясы, құндылықтары мен мақсаттарын сатылы интеграциялайтын HR процестері, практикасы және стратегияларын қажет етеді.
- Жеке өнімділікке қол жеткізуде лайн-менеджер қызметкердің өнімділігіне конструктив фидбэк, тұрақты ресми бағалау және тұрақты коучинг арқылы үздіксіз қолдау көрсетуі қажет.
- Өнімділік менеджменті жүйелері өз бөліктерінен де көп. Өнімділік менеджменті үздіксіз жетілдіруге тура және жанама көңіл бөле отырып, ұйым мәдениетін құруға атсалысады.
- Компанияның басты құндылықтары мен мақсаттарын тарататын және нығайтатын мықты ұйым мәдениетін қалыптастыру мен басқару қызметкерлерді бақылау мен ынталандырудың ең тиімді құралы бола алады.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Қызметкер және ұйым тарапынан қандай факторлар жұмысшыны ша- лағайлыққа итермелейді?
2. Неліктен тиімді мақсат қою өнімділік менеджментіне қарағанда маңызды?
3. Нақты сандық нәтиже көрінісі бол- маған жағдайда жұмыс орындарын- дағы өнімділікті бағалау әрекеттері- не байланысты қандай проблемалар болады?
4. Лайн-менеджерлер өз командасын ресми және бейресми түрде үздіксіз жетілдіруді қандай жолмен қолдай алады?
5. Бағалау менеджментінде «коуч» әрі «төресі» ретінде әрекет ететін лайн- менеджерлерден туындаған қысым- ды түсіндіріңіз.
6. Неліктен қаржылай емес марапат өнімділік менеджменті жүйелерінің табысты болуы үшін маңызды?
7. Қызметкердің өнімділігі төмен бол- са, менеджерлер қандай опцияларға қол жеткізе алады?
8. Неліктен кейбір эксперттер өнімділік менеджменті халықаралық деңгейде бәріне бірдей сәтті болмайды деп ойлайды?
9. Корпоративтік мәдениет ұйымның ресми және бейресми жұмысында қалай көрінеді?
10. HR-менеджмент ұйымдық мәде- ниетті басқаруға қалай қолдау көр- sete алады?



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Beach House компаниясындағы өнімділік менеджменті

Beach House Software ойын-сауық индустриясы, оның ішінде кино анимациясы мен компьютерде жасалған кескіндерді жасап шығаруға арналған компьютерлік бағдарламалық жасақтама әзірлейді. Beach House осы индустриядағы алғашқы жол салушылардың бірі болды, тіпті әлі де инновациялық жаңа өнімдер провайдері және жұмыс беруші ретінде қарастырылады. Алайда кино және бағдарлама жасаушылардың талаптары өзгеріп, нарықта бәсеке күшейгендіктен, Beach House нарықтағы үлесі мен беделі түсе бастағанын көрді. Тұтастай алғанда, Beach House жаңа бизнестері екі жолмен қалыптасады. Біріншіден, ол клиент ерекшелігіне қарай жобаланған бағдарламалық жасақтама жасайды. Әдетте бұл қолданыстағы өнімдерді түрлендіру арқылы жасалады. Екіншіден, ол жаңа, жетілдірілген, кейде жаңашыл өнімдерді жасап, оларды салалық стандарттар ретінде қалыптастыруға ұмтылып отыр. Бұрынғы өнімдер компания табысының қомақты бөлігін қамтып, оның негізгі табыс көзі болуға ұмтылып отыр. Алайда соңғысы компанияның осы саладағы беделін арттыруды қамтиды, бірақ компанияға әкелетін пайдасы берекесіз. Соңғы маңызды «серпінді» өнім үш жыл бұрын өндірілді, нәтижесінде компания өзінің бәсекелік артықшылығы бірте-бірте құлдырай бастағанын байқады.

Beach House жұмыс беруші ретінде адамдарды басқаруда ақпараттық-коммуникациялық технология индустриясына ортақ «алқалы» ұстанымға сүйенеді. Компанияда 35 қызметкер бар, олардың шамамен үштен бірі бағдарламалық жа-

сақтама әзірлеудегі басты міндеттерге тікелей қатысады. Ұйымда нақты анықталмаған екі қызметкер тобы бар: біріншісі тапсырыс берушілердің ерекшеліктеріне қарай өнім шығарады (жергілікті түрде «твикерлер» деп аталады); екіншісі тың, жаңа өнім әзірлейді (өздерін «А командасы» деп атайды). Дамыту жөніндегі менеджер екі жұмыс тобын қадағалайды, бірақ олар көбіне өзін-өзі басқарады. Екі топтағы қызметкерлер де жоғары білікті, сирек кездесетін дағдылары мен білімі бар және білім деңгейі бірдей келеді. Дегенмен екі бөлім арасындағы жұмыс істеу стилі әртүрлі. Жаңа өнім әзірлеушілер әдетте өз идеяларымен тәуелсіз жұмыс істейді, кейде бейресми түрде жұмыс бөлісіп, проблемаларды бірлесе шешеді. Алайда жаңа идея әлеуеті көрінгенде команданың басым бөлігі әзірлемеге қатыса бастайды, ең бастысы автор өнімді нарыққа табысты алып шыққаны үшін бонустан қомақты үлес иемденеді және командамен де бөліседі. Пайдаланушылар өнімін жасайтын топта білім мен идея ортақ талқыланады, қызметкерлер жартылай жұмысты бітіру үшін барынша тығыз ынтымақтасады. Осыны көрсете отырып, жұмыс үлгілері де әртүрлі болады. Жаңа өнім жасайтын командадағы қызметкерлер уақыт үнемдеуде еркін қимылдайды, жеке адамның жұмыс сағатын білудің нақты тәсілдері болмағанымен, көбіне таңертең кешірек бастап, түнге дейін жұмыс істейді. Сондай-ақ олар компанияның салқындатқыш бөлмелерін көбірек пайдаланады, бильярд немесе видеоойындарды ұзақ уақыт ойнайды. Керісінше, қолданушы өнімін әзірлейтін командаға салыстырмалы түрде тұрақты сағаттық мерзім бекітіл-

ген, ал демалыс орындарын пайдалануға шектеу қойылған. Бұл олардың жұмысының нақты бір мерзімге белгіленгенін көрсетеді. Қазір барлық әзірлеушіге қай топқа жататынына қарамастан, бірдей жалақы шкаласымен ақы төленеді және жалақы қызмет өтілін көрсетеді.

Beach House компаниясындағы басқарудың ерікті және еркін стиліне қарамастан, екі топ арасындағы бақталастық соңғы айларда ашық бәсекеге ұласты, топтар арасындағы ынтымақ-бірлік, идея алмасу ұмытыла бастады. Твикерлер А командасын «соңғы жылдары жаңа өнімге байланысты өз бетінше шешім қабылдай алмайды, ал сеньор-менеджерлер бұл команданы «бала сияқты өбектейді» деп, олардан теріс айналды. Сонымен қатар А командасының түк ойлап таппағанына қарамастан, оларға ерекше жағдай жасап, басқарушы директор мен қаржы директорының бірде-бірінің бағдарламалық жасақтама жобалауда техникалық білімі жоқ деп айыптайды. Твикерлердің пікірінше, өздерінің бизнеске қосқан үлесі соңғы жылдардағы табыстың 100%-ын құраса да, олардың еңбегі міндетті нәрсе сияқты қабылданады.

Даму жөніндегі менеджер «твикерлер» жұмысын біршама ұнатқанымен, жалғыз инновация әзірлемесі арқылы компания өнімділігіне орасан зор ықпал ететін жаңа өнім жасайтын команданың әлеуетін мойындайды. Шын мәнінде, мұндай инновациясыз қолданушы өнімдеріне сұраныс жақын арада төмендей бастайды. Сондай-ақ олар әзірлемеден нарыққа шығатын табысты жаңа өнім жасау қиын екенін әрі көп уақыт талап ететінін мойындайды.

Тапсырма

Аға менеджерлер даму командасынан келетін жаңа өнім идеяларының жоғына, соның салдарынан компанияның ұзақмерзімді келешегіне алаңдай бастады. Олар сізге HR консультант ретінде осы бөлімдегі қызметкерлерге өнімділік менеджменті жүйесін құруды тапсырды. Оны жасауда мынаны ескеріңіз:

1. Компанияда өнімділікке байланысты қандай келеңсіздіктер бар?
2. Өнімділік менеджменті жүйесі үшін не ұтымды?
3. Өнімділік қалай айқындалады және қалай «өлшенеді»?
4. Ұйымда және бөлімде шартты еңбек-ақыны қолдану ыңғайлы ма? Солай болса, жоғары өнімділікке қалай ынталандыру керек?
5. Екі команда арасындағы қарым-қатынас қандай проблемаларға түрткі болуы мүмкін?
6. Қызметкерлердің жұмысында не маңызды, яғни өнімділік менеджментіне не ықпал ете алады?
7. Сіздің өнімділік менеджменті жүйе-нің жұмысшыларға қандай ықпалы болады? Өнімділік менеджменті жүйесін енгізуден қандай проблемалар туындауы мүмкін?
8. Менеджмент пен бағдарламалық жасақтама жасаушылар арасындағы қарым-қатынасқа жүйе қалай әсер етуі мүмкін?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R. K. (2012) Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, 55: 385–92.

Өнімділік менеджментіндегі мәдениет әсерімен байланысты кең ауқымды сын-қатерлерді талқылайтын қысқаша мақала, мәдени контекстен бөлек, тиімді өнімділік менеджментіне жетелейтін өнімділік менеджментінің бес «әмбебап» ұғымы бар деп қорытындылайды. Сондай-ақ мақала, мәдениет өлшемдерінің өнімділік менеджменті процестеріне және олардың тиімділігіне қалай ықпал ететінін талқылайды.

Gruman, J. A. and Saks, A. M. (2011) Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, 21: 123–36.

Бұл мақала – өнімділік және оның қызметкердің белсенділігіне ықпалын түсінуге қатысты «біздің қайда» екенімізді түсіндіретін пайдалы ресурс. Ол өнімділік менеджменті жүйелерінің құрамдас элементтері қызметкер қатысуының өнімділікті арттыруына негізгі аралық фактор ретінде ықпал етуі мүмкін.

Pulakos, E. and O’Leary, R. (2011) Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4: 146–64.

Мақалада тиімді өнімділік менеджменті «формуласын» не құрайтыны талқыланады, табыстың құпиясы ресми, әкімшілік, әкімшілік басқару жүйелерін дамытуда емес, жұмыс орнындағы коммуникацияны және барынша өнімді еңбек қатынастарын жақсартуда деп

ұсынылады. Осы көзқарас тұрғысынан авторлар барынша тиімді өнімділік менеджменті үлгісін ұсынады.

Winstanley, D. and Stuart-Smith, K. (1996) Policing performance: The ethics of performance management, *Personnel Review*, 25 (6): 68–84.

Бұл мақала авторы көбіне жұмысшыларды демотивациялайтын және өнімділікті орынсыз қадағалайтын өнімділік менеджментінің дәстүрлі ұстанымдарына күмән келтіреді. Онда бірқатар этика принциптеріне сүйенетін өнімділік мақсаттары мен өнімділік менеджментін дамытудың балама әдістемесі ұсынылған.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Cheyne, A. and Loan-Clarke, J. (2006) Organisational and corporate culture, in T. Redman and A. Wilkinson (eds), *Contemporary Human Resource Management* (2nd edn), Harlow: FT Prentice–Hall.

Оқулықтың бұл тарауы ұйым мәдениеті ұғымы жайлы, HR-менеджменттің мәдениет менеджментіне және, мысалы, мәдени өзгерістің жарамдылығы жайлы пікір мен дауға қалай ықпал ете алатыны туралы пайдалы шолу ұсынады.

Shields, J. (2007) *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge: Cambridge University Press.

Бұл оқулық негізгі және одан да күрделі тақырыптармен қоса, өнімділік менеджменті мен марапат саласындағы теория мен практикалардың кешенді сыни есебін қамтиды.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Harper, S. and Vikinas, T. (2005) Determining the impact of an organisation's performance management system, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1): 76–97.

Lawler, E. E., Benson, G. S. and McDermott, M. (2012) What makes performance appraisals effective? *Compensation & Benefits Review*, 44 (4): 191–200.

Nankervis, A. R. and Compton, R.-L. (2006) Performance management: Theory in

practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44: 83–101.

Risher, H. (2011) Getting performance management on track, *Compensation & Benefits Review*, 43 (5): 273–81.

Shen, J. (2005) Effective international performance appraisals: Easily said, hard to do, *Compensation & Benefits Review*, 37: 70–9.

Waples, E. P. and Friedrich, T. L. (2011) Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts, *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3): 366–85.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ

- Еңбек қатынасындағы марапаттың түрлі функцияларын талқылау
- Қызметкерлерге тағайындалатын марапат түрлерін анықтау
- Марапат менеджментіне қатысты негізгі түсініктер мен мәселелерді анықтау
- Марапат менеджментіндегі негізгі процестерді анықтау
- Марапаттың қазіргі үрдістерін, әсіресе шартты еңбекақының өсуі мен марапат пакеттеріне қатысты үдемелі қиындықтарды талқылау

КІРІСПЕ

Бұл тарауда қазіргі заманғы еңбек қатынастарындағы марапаттың функциясы мен формасы қарастырылады. Көп жағдайда еңбек өнімділігі менеджментіне арналған осы және алдыңғы тарауларды бірге қарастырған жөн, себебі марапат жүйесі мен еңбек өнімділігі менеджменті, негізінен, қызметкерлерді ынталандыру, еңбекке араластыру және лайық мінез-құлық көрсетуге мәжбүрлеумен байланысты. Түптеп келгенде, қызметкерлерді марапаттау ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін жұмысқа тарту, ынталандыру және қажет кәсіби білігі бар қызметкерлерді ұстап қалу шараларымен байланысты.

Марапат менеджментінің стратегиялық тәсілі ұйымдық стратегияның неғұрлым тереңірек сипатталуын, мақсаттары мен марапат жүйесінің мәдениетін, сонымен қатар HR-менеджменттің басқа элементтері мен ұйымдық контекст және марапат арасындағы сәйкестіктің сақталуы маңызын көрсетеді. 2-тарауда мотивация теорияларының мазмұны мен процестері талқыланды. Қысқасы, мазмұн теориясы адамды ынталандыратын «қажеттілікке» қатысты болса, мотивация процесі теориясы шешім қабылдауға қатысты, сондықтан адамдар олардың көмегімен мотивацияның бағыты, көлемі мен ұзақтығын анықтайды. Бұл айырмашылықты айқындай келе, тиімді марапат менеджменті осы факторлардың екеуін де, яғни қызметкерлердің сыртқы және ішкі мотивациясын қарастыруды талап етеді. **Сыртқы мотивация** қаржылай марапат ретінде қарастырылады, оған төлем мен бонустар, қызметтік көлік сияқты материалдық жеңілдіктер кіреді. **Ішкі мотивация** қызметкердің

психологиялық қажеттіліктерін қанағаттандыру, мысалы, қызықты да жауапты жұмысқа тарту, жеке және кәсіби дамуға мүмкіндік жасау, жетістіктерін мойындау, әлеуметтік қарым-қатынас пен шешім қабылдауда өз пікірін білдіру мүмкіндігі болуымен байланысты. Бұл тұрғыда, марапат менеджменті HR-менеджменттің бірнеше өзге саласын, оның ішінде өнімділік менеджменті, оқыту, дамыту және қызметкерлер арасындағы өзара қарым-қатынасты қамтиды. Жалпы, өзара тиімді еңбек қатынастарын дамыту жұмыс беруші мен қызметкердің қажетін өтейтін марапат жүйесін дамытуды талап етеді.

HR-менеджмент сияқты, марапат менеджментінің жаңа тәсілдері осыған дейін қолданылып келген бюрократтық жүйеден айтарлықтай ерекшеленеді және қазіргі бәсекелі әрі құбылмалы жаһандық экономикада тиімсіз. Жеке және ұйымдық өнімділік немесе дамуға қатысты еңбекақыны құрайтын ынталандырушы марапат жүйесін қолдану күннен-күнге артып келеді. Қызметкерлердің өз жұмысына адалдығы мен еңбек өтілінің ұзақтығын қолдайтын иерархиялық еңбекақы шкаласын салыстырмалы болжалды деңгейге көтергеннен гөрі, олардың қажеті мен үміттерін қанағаттандыруға бағытталған жаңа еңбекақы жүйелері ұйымдық мақсаттарға үлкен үлес қосуға мүмкіндік береді. Марчингтон мен Уилкинсон (2008) бұл стратегиялық тәсіл еңбекақы төлеуде қазіргі ескі қағиданы көрсетеді дейді. Дегенмен де ескі қағиданың қиындықтары да жоқ емес.

МАРАПАТ ТҮРЛЕРІ



ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ЫНТАЛАНДЫРУ

Брэттон (2007: 360) марапатқа «ұйымның өз қызметкерлерінің істеген еңбегіне қарай айырбас ретіндегі барлық ақшалай, ақшасыз және психологиялық төлемдері» деп анықтама береді. Негізінен, марапаттың негізгі үш категориясы бар:

- *Қаржылай (ақшалай) марапат* төлем мен табысқа қатысты айтылып, негізгі төлемақыны (жалақы немесе айлық), сондай-ақ бонустар, шартты немесе өзгермелі еңбекақыны (мысалы, төлем жеке орындалған жұмысқа қатысты болғанда), комиссиялар мен мерзімді сағаттан тыс атқарылған жұмысқа қатысты төлемдерді қамтиды.
- *Қаржылай емес (ақшасыз) марапат* – адамның істеген жұмысынан және жұмысқа қатынасынан, ортасынан туындайтын психологиялық немесе ішкі марапат. Сонымен қатар қаржылай емес марапатқа адамның өзін құнды қызметкер сезінуі, мадақтау мен жетістіктері мойындалуы, еңбекке қызығушылығы мен қиындықтары т.б. жатады. Қаржылай емес марапатқа адамның ұйымға қатысты құндылығын анық көрсетуі, мысалы, қызмет сатысымен көтеріліп, жұмыс бабында жоғарылап немесе кәсіби дамуы сияқты ақшалай марапатқа шамалас келетін түрлері кіреді.
- *Үстемеақы* (мысалы, артықшылықтар не жеңілдіктер) қаржылай емес элементтерді қамтып, зейнетақы (немесе мерзімі ұзартылған төлем жүйелері), денсаулық сақтау, тамақтануға арналған жеңілдіктер, фитнес пен сауықтыру клубтарының мүшесі болу және қызметтік көлік сынды жеке марапат пакетін құрайды. Белгілі бір ұйымдағы қызметіне байланысты өзге үстемеақы түрлеріне икемді еңбек жағдайлары, жүктілікке және бала күтіміне байланысты анаға, әкеге немесе сырқаттануына байланысты берілетін демалыстар да кіреді.

МАРАПАТ ЖӘНЕ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫ

Марапатты ұсынудың әртүрлі элементтерінің мәні мен мақсатын ескеру маңызды, себебі ол өздігінен берілмейді, марапаттың негізгі элементтерінің құндылығы, атқаратын қызметі мен мағынасы жайлы көзқарас ұйымның мүдделі тараптарының бәріне ортақ. 2-тарауда талқыланғандай, еңбек қатынастары туралы бірнеше көзқарас қалыптасқан, сол себептен де марапатты әр қырынан қарастырғанымыз абзал. Атап айтқанда, екі тараптың марапат арқылы жүзеге асыратын мақсаттары мен міндеттерін ескергеніміз жөн.

Құқықтық көзқарас

Заң тұрғысынан қарасақ, марапат – қызметкердің шартты «құқығы» мен жұмыс берушінің «міндеті» немесе борышы, ал оның нақты сипаты жұмысқа қабылданғандағы жұмыс шарттарына байланысты. Келісімшарт жасалғаннан кейін жұмыс беруші қызметкердің істеген жұмысына қарай келісімшартта белгіленген мерзім аралығында және тараптардың біреуі келісімді тоқтатқанға дейін ақы төлеуге міндетті. Бұл төлемге негізгі еңбекақы немесе жалақы, демалыс қаражаты мен зейнетақы және белгілі бір ұйымның нақты бір қызметінің рөліне байланысты үстемеақы кіруі мүмкін. Марапаттың көптеген элементі міндетті болып келетіндіктен, қызметкер өз міндеттемелеріне қарай жүктелген жұмысын атқарған жағдайда олар бірден шотқа түседі. Сол сияқты марапаттың шартты (мысалы, еңбек өнімділігіне қатысты алдын ала келісілген шартқа сәйкес қызметкердің жетістіктері) немесе жанама (мысалы, жұмыс беруші қызметкерлерге кез келген ресми келісімнен тыс біржолғы бонус/сыйақы беру туралы шешім қабылдаған жағдайда) түрлері де болады (Banfield and Kay, 2009).

Экономикалық көзқарас

Қызметкердің күш салуға байланысты жалақы келісімі тұрғысынан қарасақ, жұмыс беруші марапатының негізгі мақсаты – қызметкердің жұмыс күшін қажетінше «сатып алу» дегенді білдіреді. Марапат қызметкер үшін өзі істеген еңбегінің «құнын/бағасын» білдірсе, жұмыс беруші үшін, жоқ дегенде, қызметкер қаншалықты құнды екенін білдіреді. Экономикалық тұрғыдан, жұмыс берушілер жұмыс күшіне кеткен қаржы шығынын барынша азайтуға ұмтылса, қызметкерлер, керісінше, өз еңбегінің құнын мейлінше арттыруға тырысып, марапат тұлғаның өзіне беретін бағасына сай болғанын қалайды. Алайда марапаттың өзі көп қырлы болғандықтан, еңбек күшін сатып алу мен сату, шын мәнінде, таза экономикалық транзакцияға жатпайды. Жұмыс берушілер еңбек күшін сатып алмас бұрын еңбекақыға қатысты бірқатар факторларды, мысалы, еңбек күші тапшылығын, бәсекелестер ұсынып отырған марапатты және басқа да бірқатар жеңілдіктер мен қаржылай емес ынталандыру сияқты мәселелерді ескеруі қажет. Осылайша, өзіндік құндылығын бағалай келе, қызметкерлер еңбек нарығында қалыптасқан жағдайлар мен болашақ жұмыс берушілер ұсынып отырған марапаттың өзге де элементтерін есепке алуы керек. Бұған қоса қызметкерлер қысқамерзімді қаржылық табысты ұзақмерзімді қауіпсіздікпен теңестіруге, яғни еңбекке жарамдылығын арттыруға талпынады.

Марапат, әлеуметтік алмасу және психологиялық келісімшарт

2-тарауда талқыланғандай, Еңбек қатынасы дегеніміз – күш салуға байланысты жа-лақы келісімінен тыс шығын мен пайданың кең ауқымын көрсететін әлеуметтік ал-масу. Марапат – позитив психологиялық келісімшарттың негізгі факторларының бірі, себебі қызметкер жұмыс беруші үшін адалдық, әділдік және сенім ұғымдарын құ-райтын құндылықтардың айқын көрсеткіші ретінде тараптар арасындағы кез келген сәйкессіздікті көрсетеді. Шын мәнінде, ресми немесе бейресми марапаттау келісімін «ұсыну» психологиялық келісімшартты нығайтуы немесе бұзуы мүмкін. Ал қаржылай емес марапаттың психологиялық келісімшарт беріктігін айқындауда және қызметкер-лер арасындағы қарым-қатынасты қалыптастыруда маңызы өте зор. Мәселен, жеткен жетістіктерін мақтап, оны мойындаудың өзі қызметкерлердің бар күш-жігерін салып жұмыс істеуіне дем берсе, менеджерлерге олардың осы жағымды мінез-құлқын ны-ғайтуға көмектеседі. Мысалы, АҚШ-тағы мемлекеттік сала қызметкерлері сыртқы ма-рапатқа қарағанда ішкі марапатқа көбірек көңіл бөледі (French and Emerson, 2015). Алайда марапат құнды саналса ғана нақты мінез-құлыққа түрткі бола алады. 2-та-рауға зер салсақ, қаржылай марапат гигиеналық фактор және дискрет (ынталанды-ру есебінен қызметкердің қосымша күш жұмсауы) күш-жігердің жүзеге асуы сынды қаржылай емес марапат арқылы, яғни ішкі ынталандырудың арқасында ғана мүмкін болады (Herzberg et al., 1959). Марапат әділетсіз немесе қызметкердің өзін-өзі бағалау деңгейіне сай болмаса (игілікті істің әділ бағалануы ұғымында) немесе марапатқа бай-ланысты қабылданған шешімдердің әділдігі күмән туғызса (процессуалдық әділдікті көрсететін), еңбекақы мен материалдық игіліктер мінез-құлыққа кері әсер етері анық. Қысқасы, марапаттың басқа түрлеріне қарағанда қызметкерлердің күнделікті мінез-құлқына еңбекақының онша көп әсері жоқ, дегенмен ақшалай марапат, әсіресе еңбек өнімділігіне қатысты болса, жұмыс берушінің еңбек өнімділігін арттыру мақсатында-ғы әрекеттерінің негізі болып қала береді.

Марапат және қызметкердің мінез-құлқы мен көзқарасы

Жеке адамның еңбек өнімділігі үшін мотивация дұрыс бағыттталып, тұрақты болға-ны аса маңызды. Тиісінше, марапатты ұйымдық құндылықтарды нығайтуға немесе қызметкерлердің еңбек міндеттемесін «сатып алу» арқылы мәдени өзгерістерге қол жеткізетін бақылаушы немесе қалаған бағыт бойынша мінез-құлық қалыптастыру-шы тетік ретінде қарастыруға болады. Қысқаша айтсақ, қызметкерлер марапатқа лайық мінез-құлық пен іс-әрекеттерге көңіл бөледі. Әсіресе компания міндеттері, құндылықтары мен стратегиялық мақсаттарына сай келетін мінез-құлыққа қызмет-керлердің назарын аудару менеджерлер үшін маңызды. Брэттон (2007) марапат жү-йесіне қатысты мінез-құлыққа байланысты үш үлкен мақсатты бөліп қарастырады: әріптестермен және менеджерлермен ынтымақтастық немесе, керісінше, қызмет-керлер арасындағы бәсекеге қатысты ұйым *мүшесі мінез-құлқы*; өзіне тиесілі қызме-тін орындауда қалағанынша күш-жігер жұмсау, келісілген жеке мақсатқа жету және лайық мінез-құлық көрсету арқылы анықталатын *мақсат пен міндет мінез-құлқы* және *сәйкестік мінез-құлқы*, яғни қызметкерлердің жұмыс орнындағы ресми және бейресми «ережелерді» ұстануына, ұйымның алдына қойған мақсаттарына қол жеткізуде басшылықпен ынтымақтасуына кепілдік бола алатын бақылаушы меха-низмі ретінде қолданылатын марапат.

Марапат – қызметкерлердің өз жұмысына және ұйымға көзқарасын айқындайтын негізгі фактор. Қызметкерлердің марапат пакетінің құрамына көңілі толмауынан еңбек өнімділігінің төмендеуі, жұмыстан шығу ниеті туындауы, жұмысқа қызығушылығы болмауы және мінез-құлық нормаларының бұзылуына әкеп соғуы мүмкін. Қызметкерлердің марапатқа қанағаттануы марапаттың салыстырмалы және абсолют деңгейінің және жалпы марапат пакетінің құрамымен анықталады. Осылайша, қызметкердің жұмысқа араласу белсенділігі үшін марапат тағайындаудың нәтижесі ішінара жергілікті деңгейде анықталады (Brown and Reilly, 2013). Ұйымнан тыс жерде қаржылай марапат сатып алу қабілетін қамтамасыз етеді, сол себепті де қызметкерлер марапатты өзі қалаған өмір сүру деңгейіне қаншалықты сай келетініне қарай бағалайды. Сонымен қатар қызметкерлер өз еңбекақысының деңгейін басқа немесе соған ұқсас ұйымдарда тура сондай қызметте істейтін адамдардың еңбекақысымен салыстыруы мүмкін. Ұйымда қызметкерлер еңбекақысына қанағаттануын ішкі арақатынасымен (өз еңбекақысын фирманың басқа қызметкерлерінің еңбекақысымен салыстыру арқылы) және өз маңдай тері арқылы әділ байлық жинауға қатысты сезімімен бағалайды.

Еңбек қатынастары көзқарасы

Еңбек қатынастары тұрғысынан қарағанда, марапат – әлеуметтік-саяси қызмет атқарып қана қоймай, менеджмент пен қызметкерлер арасында нағыз тартыс тудыратын мәселе. Еңбек қатынасын басқару плюралистік тұрғыдан әртүрлі ұйымдық тараптардың алуан түрлі мүддесі мен үміттерін үйлестіру талпыныстарымен байланысты екені 10-тарауда толығырақ талқыланады. Мекемелерде мүдделі топтар көп болатынын ескерсек, «әділ» марапат жүйесі мен еңбекпен келген табыстың әділ бөлінуі арасындағы бітіспес пікір де жетерлік. Ендеше, еңбекақыға байланысты дау – еңбек конфликттерінің негізгі көзі, ол жұмыс берушінің беретін және бере алатын ақысы мен қызметкердің ойындағы маңдай терінің құны арасындағы конфликтіні білдіреді. Осындай дау-дамайлар Ұлыбритания мен Еуроодақтағы өндірістік ереуілдің негізгі себебі болып отыр. Мысалы, ONS (Ұлттық статистика басқармасы) берген есеп бойынша, 2014 жылы шығын болған жұмыс күнінің 89%-ы еңбекақыға қатысты туындаған дау-дамайдың салдарынан болып, жұмыстың тоқтауы жалпы алғанда 57%-ға жеткен (2015b).

МАРАПАТ МЕНЕДЖМЕНТІ

Марапат менеджменті саласында бизнес пен HR стратегия, философия, ереже мен практиканың көлденең және сатылы интеграциясы қажеттігі айқын көрінеді. Армстронг пен Браун (2001: 5) **марапат стратегиясын** ұйымның бизнес және HR стратегияларына, оның мәдениеті мен жүзеге асатын ортасына сәйкес келетін келешек марапат процестері мен практикасының дамуына қатысты ұйымның бизнеске бағытталған мәлімдемесі ретінде қарастырады. Сондықтан марапат стратегиясы – ішкі және сыртқы сәйкестікті қамтамасыз ету үшін марапаттың барлық элементін бағалауға болатын өлшем (CIPD, 2006b).

Марапат стратегиясы алдын ала келісіліп, нақты жасақталмаса, марапаттың түрлі компоненттері арасындағы өзара толықтырудың оң әсері жоғалады, сөйтіп жалпы марапат жүйесінің мақсатын түсінбеу орын алады. Қызметкер марапатын тиімді

басқаруға арналған марапат стратегиясының маңызына қарамастан, көптеген компанияда бизнес-мақсаттарды қолдауға, қызметкерлерді жұмысқа тартуға, ұстап қалуға және үздіктерін марапаттауға арналған нақты стратегия жоғына соңғы статистикалық есептер дәлел бола алады (CIPD, 2010).

Сатылы интеграция және марапат

Компанияның бәсекелік және қаржылық стратегиясы мен мақсаттарының марапатқа қатысты «сәйкестігі» – HR-менеджменттің ең басты элементтерінің бірі. Осы орайда марапат дегеніміз – жұмыс берушілердің ұйымдық мақсаттарға жету үшін қажет күш-жігер мен мінез-құлқы қалыптастырып, оны бағыттауға қолданатын негізгі құралы. Сондықтан да жұмыс берушінің марапат стратегиясы, оның жүйелері мен күнделікті қолданысы арқылы мәлім болатын жайттарды есте ұстап, марапат пен мінез-құлқы арасында байланыс болуына көз жеткізу керек.

Еңбекақы, жәрдемақы, сақтандыру жарналары және басқа да төлемдерден құралатын еңбек шығындарының жиынтығы әсіресе қызмет көрсету саласындағы компаниялардың жиынтық шығынының айтарлықтай үлесін құрайды. Сондықтан жұмыс күшіне жұмсалатын шығыны, әсіресе жұмысшылардың еңбекақысы компанияның қаржылық жоспарлау процесінде және ұйымдық стратегиясын енгізу қабілетін қалыптастыруда маңызды элемент болуы мүмкін. Сондықтан HR-менеджменттің стратегиялық ұстанымына сәйкес марапаттау тәсілдерін дамыту өте қажет, әрине, шығынды барынша азайту немесе нарық бағамына сәйкестендіру үшін емес, стратегиялық мақсаттарға жетуді қамтамасыз ету үшін маңызды. Мысалы, орташадан жоғары жалақы ұсына отырып, оны қосымша шығын ретінде емес, керісінше, еңбек өнімділігінің деңгейін жоғары көтеретін сенімді инвестиция деп қарастыруға болады.

Стратегиялық марапат жүйесі дәстүрлі түрде ішкі және сыртқы контекстке байланысты болуы керек. Сондықтан марапат стратегиясы мен жүйесі шарттардың өзгеріп отыруына байланысты барынша оңтайлы, сондай-ақ жұмыс күшін ынталандыру талаптарына сай болуға тиіс. Қаржылық және нарықтық жағдайларға байланысты жұмсалатын марапатты үйлестіру мүмкін болған жағдайда марапат жүйесінің қолайлылығы (мысалы, ұйымның еңбек өнімділігіне негізделген еңбекақы есебінен) ұйымның өміршеңдігі үшін өте маңызды. Демек, барлық ұйымда тегіс бір өлшеммен марапаттау жүйесі болуы іс жүзінде мүмкін емес. Әдетте марапат жүйесі ауқымы кең HR стратегиясына, яғни бизнес-стратегиясына ықпал еткенімен, Марчингтон мен Уилкинсон (2008) ұсынған марапат жүйесі корпоративтік стратегияға шектеу қоюы мүмкін, сондықтан қарым-қатынас көбінесе екіжақты болып келеді.

Марапат және көлденең үйлесім

Көлденең үйлесімге қатысты марапат жүйесі HR-менеджменттің басқа да негізгі функционал элементтеріне қосымша болуға тиіс. Мысалы, қаржылай және психологиялық марапат өнімділік менеджменті жүйелерін қолдауда маңызды рөл атқарады әрі өнімділігі жоғары мәдениетті нығайтып, қызметкерлердің қалаулы жағымды мінез-құлқын қалыптастыра алады. Осы сияқты, марапат пакеті және еңбекақы деңгейі – ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін дағдылары мен кәсіби білігі қалыптасқан қызметкерлерді жұмысқа тартуға және ұстап қалуға мүмкіндік беретін

негізгі компоненттер. Мысалы, жоғары жалақы ұсына отырып, қызметкерлер арасынан жақсы үміткерлерді іріктеп, таңдап алуға болады. Сондықтан HR-менеджменттің басқа аспектілеріне нұқсан келмеуі үшін марапат жүйелері мен құрылымдары және марапат пакетінің құрамы тиімді болуы қажет. Компаниялар марапат туралы шешім қабылдаған кезде тек адалдықты, экономикалық тиімділікті, қызметкерлердің құндылығы мен еңбек өнімділігін ғана ескеріп қоймай, сонымен қатар қызметкерлердің мінез-құлқы, ұйым мәдениеті және қызметкерлер мен менеджмент арасындағы қарым-қатынасты дамытуда HR-менеджмент саясаты мен практикасына тигізетін ықпалын да есепке алуы қажет. Басқаша айтқанда, марапат тағайындау мәселесінде менеджерлер стратегиялық және әділдік принциптерін де басшылыққа алғаны дұрыс (Kessler, 2007).

МАРАПАТ КОНТЕКСТІ

Жұмыс орнындағы жағдайлар компанияның марапат менеджменті ісінде ұстанған бағдарына және қызметкерлерге ұсынылатын марапат түрлеріне әсер етеді. Маккенна мен Бичтің пайымдауынша (2008), қазір еңбекақы деңгейлері мен жүйелерін анықтауда компанияның еңбекақы дәрежесі мен деңгейі арасындағы байланысқа қатысты аталатын «ішкі еңбекақы арақатынасы» мен төлем жүйелеріне қарағанда, сыртқы нарық пен қызмет ортасындағы жағдайлар әлдеқайда маңызды. Сондықтан көптеген ішкі және сыртқы контекстік факторларды және олар марапат стратегиясы мен жүйесіне қалай әсер ететінін ескеру маңызды (Perkins et al., 2008).

Стратегиялық контекст

Жоғарыда айтылғандай, марапаттың түрі мен мазмұнын, әсіресе еңбекақының деңгейі мен түрін анықтауда компанияның ұйымдық стратегиясы мен мақсатының ықпалы зор. 3-тарауда айтылған ең тиімді стратегияны ескерсек, марапат стратегияларының әр түрін нақты бір бәсеке стратегиялары қатарындағы толықтырушы ретінде қарастыруға болады. Мысалы, шығынды басқарудағы стратегиялық бағдар марапат стратегиясына әсер етуі ықтимал. Себебі марапат стратегиясы үшін төлем деңгейіндегі бақылаудың қатаңдығы, төлемдердің нарық бағамына сай болуы және еңбекақының өнімділікке байланысты төленуі үшін қолайлы және шартты төлемдерді пайдалану маңызды. Екінші жағынан, әсіресе бизнестегі табысқа жету үшін қызметкерлерді маңызды деп санайтын нарықты дифференцилеу стратегиясы үшін қызметкерлерді іріктеу және олардың негізгі дағдылары мен кәсіби білігін қалыптастыру үшін марапат нарық бағамынан жоғары болуы маңызды. Соңғы деректер бойынша (CIPD, 2012b), бірталай компания ұйымға үлкен пайда әкелуі ықтимал деген қызметкерлер немесе жеке тұлға топтары, яғни мамандар мен менеджер қызметкерлер үшін нарықтағы нормадан жоғары еңбекақы төлеуге қолайлы «талант-менеджмент» тәсілін ұстанып келе жатқанын айтады.

Стратегияны және компанияның шешім қабылдау процесін орталықтандыру дәрежесі де марапат стратегиясы мен практикасын анықтай алады. Орталықтандырылған стратегиясы бар компаниялар әдетте ішкі әділдікті қамтамасыз ету үшін орталық HR бөлімі арқылы үйлестірілген компанияларда төленетін еңбекақыны стандарттауға көп көңіл бөледі. Ал бөлімше деңгейінде басқарылатын ұйымдардағы

икемділіктің жоғары болуы жергілікті нарық жағдайларының өзгерістерін көрсетуге мүмкіндік береді. Тағы бір маңызды аспект – компанияның кіріс пен шығын құрылымы, ол марапатқа қажет қолда бар ресурстар мен оның төлем қабілетін анықтайды. Бұл екі фактор – стратегиялық таңдау және төлем қабілеті бірін-бірі теңестіріп отыруы қажет. Мәліметтерге сүйенсек, әділдік пен әділ марапат ұғымдары ұйымға қарай ерекшеленіп отырады, сондықтан менеджмент еңбекақы жүйелерін құрған кезде оны мұқият талқылаған жөн (Chen and Fu, 2011).

Нарық контексі

Марапат мөлшерін жергілікті, ұлттық және халықаралық деңгейде анықтауда компанияның нарық контексінің ықпалы зор (Druker and White, 1997). Жоғарыда аталғандай, компаниялар еңбекақы деңгейін бекіту үшін ішкі әділдікке қарағанда «сыртқы арақатынасқа» көбірек мән береді. Компаниялар өз бәсекелестерімен салыстырғанда бәсекелік әрі HR стратегияларын анықтай алатыны сияқты, компаниялар нарықтағы («нарық бағамы» атымен белгілі) бәсекелестерімен салыстырмалылық деңгейін сақтап тұруға тырысады. Әлбетте, компанияны бәсекелестерінен ерекшелейтін марапат стратегиялары бәсекелік артықшылық бола алады. Мысалы, басқа HRM саясаттары бір-бірімен шамалас болса, онда компания сыйақыға қатысты нарықтағы көшбасшылық саясатын қабылдау арқылы өзін «таңдаулы жұмыс беруші» ретінде көрсете алады. Екінші жағынан, бәсекелестердің еңбекақысын шектеу арқасында тауар мен қызметтердің бағасын төмендете отырып, табысты арттыруға болады. Сонымен қатар компаниялар жұмыс істейтін саласының әдет-ғұрпын және салт-дәстүрін ескеруі қажет. Шетелде жұмыс істейтін компаниялар үшін төлем салыстырмалылығы күннен-күнге күрделеніп келеді, сондықтан олардың жергілікті нарық жағдайлары мен халықаралық салыстырмалылығын да есепке алып отыру қажет болады. Мысалы, кейбір елдердегі компаниялардың аз жалақы төлеуге мүмкіндік беретін институттық құрылымдары болады (әсіресе кәсіподақ пен еңбек заңнамасы дұрыс орнықтаған жерлерде). Тұрақсыздық жағдайындағы нарықта және шектеулі экономикалық жағдайларда жалақы белгілеу және марапаттың тиімді стратегияларын дамыту ерекше қиындық тудырады. Бұл мәселе соңғы жылдары жалақыны реттеудің икемді стратегияларын кеңінен пайдалануды қажет етеді. Сонымен қатар тұрақты марапат стратегиясын дамыту арқылы келешектегі болжалды «күйзеліске» алдын ала дайын болу үшін бұрынғы тәжірибеге сүйене отырып, жоспарлау тәсілдерін дамытатын компаниялардың маңызын көрсетеді (Greene, 2012).

Саяси, экономикалық және құқықтық контекст

5-тарауда әртүрлі ұлттық мемлекеттерде немесе Еуропалық одақ сияқты аймақтық блокта HRM практикасына ықпал ететін бірқатар факторлар сипатталған. Әрине, марапат тағайындау ісінде жергілікті еңбек заңнамасын сақтау өте маңызды. Мысалы, Ұлыбританияда компаниялар ең төменгі еңбекақы, **тең еңбекақы** және дискриминация, зейнетақы, салық салу, жұмыс уақыты, әке және ана құқығына байланысты салаларда заңды білуге және сақтауға міндетті. Сондай-ақ компаниялар қызметкерлердің нақты топтарына (мысалы, жарты күн жұмыс істейтін қызметкерлер) қатысты өз міндеттемелерін білуі керек. Еңбек заңының күрделене түсуіне байланысты және

оларды сақтамаудың салдарынан көптеген компания жалақы мен зейнетақыны есептеп шығару жұмысын арнайы маманданған үшінші тараптарға беруге мәжбүр (CIPD, 2009с).

8.1-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Ұйымдық табысты үлестіру

Қызметкерлердің әділ қарым-қатынасты қабылдауы – жұмыс сапасының да, жағымды психологиялық келісімшарттың да негізгі құрамдас бөлігі. Әсіресе адалдық пен әділдік туралы ұғымдар – тиімді марапат менеджментінің маңызды мәселелерінің бірі, өйткені сыйақы болған жерде әділетсіздік те орын алуы заңды. Қызметкерлердің ұйымда және одан тыс жерде (**ішкі** және **сыртқы әділдік** көрсететін) басқа қызметкерлермен салыстырғанда әділ марапат алуы – мотивация мен адалдыққа түрткі болатын негізгі фактор.

Ішкі әділдік өлшемінің бірі менеджерлер мен қатардағы қызметкерлер арасындағы марапат мөлшерінің айырмашылығын көрсетеді. Соңғы жылдары Ұлыбританияда табысты үлестіруге қатысты жалпы жағдайға сәйкес, еңбекақыны полярлауда ауытқу байқалады, яғни қоғамдағы ең кедей адамдар ұлттық кірістен ең аз үлес алса, ең бай адамдар шапшаң өсіп отырған үлесті иемденіп отыр. Мысалы, 1998 жылдан бастап Ұлыбритания

қызметкерінің орташа табысы 35%-ға көтерілсе, FTSE 350 менеджерлерінің табысы орта есеппен 163%-ға өскен. Ұзақмерзімді үрдіске зер салсақ, ол бұдан да асып түседі. Мысалы, АҚШ-та 1965 жылы CEO мен қатардағы қызметкер жалақысының қатынасы 20/1 болса, 1978 жылы 29,9/1 болған. 1995 жылға қарай бұл көрсеткіш 122,6/1 болса, 2000 жылы 383,4/1 және 2013 жылы 295,9/1 болды, 1960, 1970, 1980, және 1990 жылдардағыдан әлдеқайда жоғары болған (Mishel and David, 2014). 2013 жылы орта есеппен алғанда, FTSE 350 компаниясының атқарушы директорының өтемақы пакеті 15,2 млн долларды құрады.

Осыған орай, барлық қызметкердің еңбегімен келген ұйымдық табысты, тым болмаса, бір жылдық есептеме негізінде біркелкі дәрежеде қалай бөлуге болады деген этикалық сұрақ туындайды. Мұндай жағдайдың орын алуы қызметкерлердің көбінің сағын сындыратыны былай тұрсын, «сеньор-менеджерлердің төлемге деген қатынасы ұзақмерзімді тұрақтылыққа айнала ма» деген өзекті мәселе туындауына негіз болады.

Үкіметтің заң шығару рөлінен тыс саяси ортаның да марапатқа қатысты ықпалы көп. Мемлекеттік сектор қызметкерлері үшін марапат көлемі саяси контекспен байланысты, себебі саяси мәселе ретінде төлемдерді ішінара үкімет белгілейді. Мысалы, экономикалық құлдырау кезінде үкімет мемлекеттік шығындарды қысқарту үшін мемлекеттік сектордағы еңбекақыны өсіруді шектеуді талап ете алады. Мемлекеттік сектордағы жалақы төлеу және инвестициялар да қоғамдық қызметке салық салу және мемлекеттік инвестициялар деңгейімен анықталатындықтан, олар да саясатпен астасып жатыр.

Соңғы отыз жыл ішінде қазіргі саяси орта еңбекақы төлеу жүйесіне айтарлықтай әсер етті. 1970 жылдары Ұлыбритания жұмысшылары жалақысының айтарлықтай үлесі ұжымдық келіссөз процесінің нәтижесінде құрылды: жұмыс берушілер мен кәсіподақтар арасында келіссөз жүргізіліп, нәтижесінде жұмысшылардың еңбек жағдайлары мен шарттарын қамтитын **ұжымдық келісім** жасалды. Алайда кәсіподақ мүшелері санының кемуі, еркін нарық философиясы мен 1980–1990 жылдардағы

консервативті үкімет саясатының құлдырауының нәтижесінде еңбекақыға қатысты ұйымдық шешімдер ұлттық деңгейден жергілікті деңгейге дейін орталықтан шеттелді. Ол еңбекақы мөлшерін белгілеуде көбірек еркіндік беріп, жеке қызметкердің еңбек өнімділігіне бағытталған марапат жүйесінің танымалдығын арттыруға мүмкіндік туғызды (Heery, 1997a, 1997b). Кәсіподақ мүшелігінің таратылуы мен ұжымдық келіссөздің күйреуі 10-тарауда толығырақ қарастырылады.

HR-менеджменттің экономикалық контекстінде инфляция деңгейі мен пайыздық мөлшерлеменің әсері өмір сүру құнын анықтайды, осылайша қызметкерлерде марапат пакетінің көлемі туралы түсінік қалыптасады. Сонымен қатар экономикалық ахуал еңбекақыға деген көзқарасты қалыптастырады. Мысалы, жұмыссыздықтың деңгейі артқан және/немесе құлдыраған кезде жұмысшылар еңбекақы мөлшерін көбейту туралы мәселе көтермейді.

8.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Экономикалық құлдырау кезіндегі марапат үрдісі

Hay Group (2010) жүргізген зерттеулерге сәйкес, 29 елдің 230 компаниясында марапат менеджментінде төрт ықтимал қайшылықты мәселе анықталды: шығынды шектеу; таланттарды тарту, ынталандыру және ұстап қалу; еңбек өнімділігін жақсарту; тұрақсыздық жағдайында тәуекелді басқару. Зерттеу барысында ұйымның осы мәселелерді шешу жолдары туралы негізгі бес тақырып анықталды:

1. *Еңбек өнімділігі үшін ақы төлеуді шындыққа айналдыру* – бизнестің өсуіне қарай өнімділік көрсеткіштерін марапатқа сәйкестендіру арқылы марапат мәдениетін қалыптастыруға көп көңіл бөлу.
2. *«Өте маңызды» қызметкерлерді анықтау және марапаттау* – қаржылай және қаржылай емес ресурстарға ерекше мән бере отырып, болашақта табысқа жету үшін озат қызметкерлерді, жоғары әлеуетті немесе тапшы дағдыларды меңгерген қызметкерлерді марапаттауға көңіл бөлу.

3. *Өзгермелі еңбекақыны көтеру* – маңызды мақсаттарға қол жеткізгені үшін төленетін өзгермелі еңбекақыға көбірек назар аудару, компанияның марапатқа жұмсайтын тұрақты шығынын төмендету, марапатты нақты өнімділікпен тығыз байланыстырып, корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік және жұмыс берушінің беделін көтеру арқылы өнімділік ұғымын кеңейту.
4. *Орталықтандыру* – жалақы белгілеу кезінде жергілікті икемділікті белгілі бір дәрежеде сақтай отырып, бірізділікті қамтамасыз ету үшін марапатқа қатысты шешім қабылдау процесін орталықтандыру.
5. *Нарықтағы бенчмаркинг* – бәсекелестермен салыстырғанда таланттарды ұстап қалу және бизнестің белгілі бір салаларында артық төлеуді болдырмау үшін салыстырмалы өтемақыға көбірек назар аудару.

Дереккөз: Hay Group, 2010.

Еңбек нарығы контексі

4-тарауда айтылғандай, компаниялар қажет еңбек түріне байланысты сыртқы еңбек нарығында жұмыс жүргізеді. Осылайша, жұмыспен қамту стратегияларының қызметкер топтары арасында айырмашылығы болатыны сияқты, марапат стратегияларының жігін де ажырату қажет. Мысалы, әкімшілік қызметкерлерін іздестіру ісі жоғары буын менеджерлері жұмыс істейтін жаһандық нарыққа сәйкес марапат пакетімен қамтамасыз етілсе ғана тиімді болады. Төменгі буын қызметкерлері үшін жергілікті жағдайларды тек ескеру ғана керек болса, офшор аймаққа көшу мүмкіндігі тууы көптеген мамандық иелері үшін еңбекақыдағы халықаралық айырмашылыққа қызығушылық тудырып отыр. Мысалы, кейбір (АҚШ сияқты) елдерде марапат төлеуді шектемейтін институттық құрылыммен бірге, жоғары жалақының қолайлылығы басқа елдерде жалақы мөлшерін белгілеу үшін елеулі ықпал етуі мүмкін (8.3-қосымша).

Марапат құрылымдары мен жүйелерін құру кезінде еңбек нарығындағы өзгерістерді, сондай-ақ белгілі бір дағдылары бар қызметкерлерге деген сұраныспен ұсынысты ескерген жөн, себебі марапат менеджменті ісіндегі шектеулер осыған байланысты. Мысалы, кейбір компанияларда ой еңбегімен айналысатын тұлғалар бәсекелік артықшылыққа сұраныстың артуы олардың үміті мен қажетін қанағаттандыра алатын марапат практикасын дамыту арқылы осындай қызметкерлерді тарту және ұстап қалу туралы мәселе көтереді (Horwitz et al., 2003). Демек, қызметкерлердің бір тобы үшін тиімді саналатын марапат жүйесі өзге кәсіби топтар үшін немесе алуан «түрлі» жұмыспен айналысатын адамдар үшін тиімсіз болуы мүмкін (Howard and Dougherty, 2004). Сонымен қатар еңбек нарығындағы демографиялық өзгерістер, әсіресе егде тартқан және әйел қызметкерлердің көбеюі, тең мүмкіндік туралы заңнаманың дамуы жұмыс берушілерге марапат тағайындау жүйелерінің әртүрлі жұмыс күші қажеттігіне қарай, әділ әрі шынайы болуы үшін үлкен жауапкершілік жүктейді (Kessler, 2005). Еңбек нарығының құрылымы өзгерген кезде марапат саласындағы ұйымдық тәжірибе де өзгереді (Ledford, 2014).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада «ақжағалылар мен көкжағалылардың» көзқарастарын салыстыру үшін әртүрлі марапаттау стратегиясына қатысты реакциясын талдауға арналған зерттеулер ұсынылған. Бұл «жұмыс түрі» – төтенше жағдайларда марапат стратегиясының өміршеңдігіне әсер ететін маңызды фактор.

Howard, L. W. and Dougherty, T. W. (2004) Alternative reward strategies and employee reactions, *Compensation & Benefits Review*, 36 (1): 41–51.

МАРАПАТ ЖҮЙЕСІ

HR мен корпоративтік стратегиялар және HR-менеджменттің басқа элементтеріне сәйкес келетін марапат жүйелерін жобалаудың бірқатар маңызды тұжырымдамалары бар: марапат стратегиясының мақсаттары, ұсынылатын марапат түрлері, **жиынтық марапат** пакетінің құрамы, марапат менеджменті үшін қолданылатын ресми процестер және әділдік, тиімділік пен ақшаға құндылық ұсыну.



ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ
МАРАПАТТАУ

8.3-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Марапат, ұлттық ерекшелік және мультіұлттық корпорациялар

Марапатқа деген көзқарас және ұйымдық ұстанымдар мәдени тұрғыдан дұрыс жорамалдарға негізделген. Мәселен, мәдениет марапаттың белгілі бір түрлеріне қатысты құндылықты, ұйымдық құрылымдардағы нақты бір жұмыстың салыстырмалы жағдайын, шартты төлемге байланысты тәуекел қабылдауды және жеке немесе ұйымдық негізде төленуге тиіс шаманы қалыптастырады. Демек, компания «жеткізуші» және «қабылдаушы» ел ретінде жергілікті нормаларды қабылдау, бейімдеу немесе ескермеу дилеммасын шешу үшін марапат негізгі қағидаттың ең көрнекі мысалы бола алады.

Мысалы, Барсу мен Шнайдер (2008) марапатқа қатысты АҚШ-тағы әділдік тәсілін («өзіңе лайығын аласың») және еуропалық теңдік тұжырымдамасын («алғаның өзіңе лайық») салыстырады. Олар америкалық көзқарас индивидуализмнің мәдени жорамалдары мен табиғи бақылауды көрсетеді деп есептейді. Еуропалық көзқарас байлықтың әділетсіз бөлінуіне қарсы үрдісімен сипатталатын эгалитаризм мен топтық ынтымақтастықтың мәдени алғышарттарына сүйенеді. Мәдени айырмашылықтар еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы туралы мәселе қозғаған кезде ерекше байқалады. Негізі, еңбек өнімділігіне негізделген төлемдер дербес болғандықтан, қысқамерзімді мақсаттар мен қызметкерлер арасындағы бәсекеге бағытталған. Ол АҚШ контекстінде қолайлы болғанымен, Шығыс мәдениетіне сәйкес келмеуі мүмкін, себебі ол топтық немесе әлеуметтік үйлесімге зиян келтіріп, ұзақмерзімді мақсатқа шек қояды. Осылайша, тұрақсыздық, бақылау және уақытша бағдар туралы жорамалдар тұрақты үстемәқыға қарағанда өзгермелі еңбекақының қолайлылық дәрежесіне әсер етеді.

Қаржылай және қаржылай емес марапаттардың салыстырмалы маңызы мен олардың қызметкерлерді ынталандыруға бағытталған әлеуеті түрлі мәдениетте әр-

қалай өзгеріп отырады. Мысалы, Швециядағы өмір сүру сапасының маңызын жұмыс берушілердің қызметкерлерге тиесілі демалыс құқығын беріп, олардың барынша демалуына жағдай жасауынан көруге болады. Ал Жапонияда, керісінше, жұмысшылар өзінің саусақпен санарлық демалыс күндерінің аз ғана бөлігін алуға тырысады, себебі демалысқа толық шығу олар үшін өзіншілдік саналады және командасы үшін алаңдамайтынын білдіреді.

Мультіұлттық корпорациялар үшін марапат менеджменті әсіресе стратегиялық келісімді қамтамасыз ету және ел ішіндегі тәжірибені тарату туралы мәселеге тірелгенде қиындық тудырады. Халықаралық марапат менеджментіндегі ұстаным табысты болуы үшін ұлттық заңдар мен құндылықтарды, жұмыспен қамту дәстүрі мен тәжірибесі, сондай-ақ саяси, экономикалық және әлеуметтік жағдайдағы өзгерістер туралы нақты түсінік талап етіледі (Dowling and Welch, 2004). Осындай біліммен қаруланған компаниялардың өзгерістердің ықтимал пайдалы бағыттарын анықтау мүмкіндігін және жаһандық озық практикаларды біріктіре отырып, халықаралық жұмыс күшін тиімді түрде тартуға, ұстап қалуға және ынталандыруға мүмкіндігі бар. Әсіресе топ-менеджмент пен жоғары білікті немесе білімді қызметкерлер үшін жаһандық сипатқа ие болған еңбек нарығы бір елдегі марапат тағайындаудың тәсілі мен деңгейлерін басқа елдерде қалыптастыру мүмкіндігін арттырады. Мысалы, Расселл (2009) «Ұлыбританиядағы ірі компаниялардың бас атқарушылары мен бас директорларының жиынтық еңбекақысы «қиық сызықтан шексіздікке дейін» көтерілуінің себебін АҚШ-тағы жалақысы жоғары әріптестерін қуып жету мақсатында жасалып отырған әрекеті деп түсіндіреді. Бұл мәселе жаһандық еңбек нарығында жұмыс істейтіндер мен жұмыс істемейтіндердің еңбекақысы арасындағы байланысты бұзып, халықаралық еңбекақы жүйесінен гөрі ұлттық еңбекақы жүйесімен шектелетін адамдар арасында теңсіздік тудырады.

Біріншіден, менеджерлер марапат жүйесі арқылы қандай мақсатты көздейтінін шешуі керек. Мысалы, менеджерлер жеке еңбек өнімділігін арттыру, қызметкерлердің міндеттемесін арттыру мен сақтау, сырттан жалдауды жеңілдету немесе қызметкерлердің дамуына жәрдемдесу сияқты марапат төлеудің бір немесе бірнеше негізгі мақсатын таңдай алады. Сайып келгенде, бұл мақсаттар марапаттың ең қолайлы форма(сын) ларын анықтайды. Мысалы, еңбек өтілі мен еңбек сіңірген жылдарға баса назар аударатын марапат жүйесі қызметкерлердің жұмысқа орналасу мүмкіндігін арттырады. Керісінше, өнімділікке байланысты марапат схемалары ұйымның мақсаттарына үлес қосуға қажет мінез-құлық пен стандарттарға бағытталуы қажет. Кәсіби дағдыларға негізделген жалақы үздіксіз жеке даму мен оқытуға бағытталған, олар көбінесе бәсекелік артықшылық алу үшін инновациялар мен креативке қатысты беріледі.

Брэттон (2007) ұсынылатын марапат деңгейін (жеке адамға, жұмыс тобына немесе ұйымға) менеджерлердің өз қызметкерлерінің бойындағы жақсы мінез-құлық ерекшеліктерін көруімен байланыстырады. Жеке марапат түрлері, мысалы, негізгі төлем, үстеме жұмыс уақытына төленетін ақы, бонустар, жеңілдіктер, комиссиялар және еңбек өнімділігіне негізделген төлем түрлері қызметкерлердің жұмыс уақыты (жұмысқа келуі), жұмсаған энергиясын және кәсіби білігін (жұмысын тиянақты және қажет стандартқа сай орындауы) айырбастайтын төлемдер. Командалық бонустар сияқты командаға берілетін ортақ марапаттың әріптестермен ынтымақтас-тықты дамытуға пайдасы мол. Табысты бөлісу және үлеске қатысу сияқты ұйымдық марапат қызметкерлерді ұйымдық міндеттемелерге тартуға арналған. Содан кейін компаниялар марапаттың жалпы пакетін және марапат ұсынылатын деңгейлерді құру үшін тиісті марапат жиынтығы туралы шешім қабылдауы керек. Мысалы, өзгермелі еңбекақы марапат элементін қалыптастырса, онда басшылық шартты марапаттың базалық еңбекақыға қатынасын анықтайды. Түптеп келгенде, ұсынылған марапат түрлері мен жалпы пакет лайық мінез-құлық қалыптастыруға және ұйымдағы басым құндылықтарға сәйкес болуы керек. Төменде негізгі еңбекақы, қосымша еңбекақы, өзгермелі немесе шартты еңбекақы, үстемеақы және қаржылай емес марапат сияқты пакеттердің негізгі компоненттерін қарастырамыз.

НЕГІЗГІ ЕҢБЕКАҚЫ

Көптеген қызметкер үшін негізгі немесе базалық еңбекақы – олардың қаржылай марапатының ең үлкені (кейде тіпті жалғыз өзі) және белгілі бір жұмыс үшін төленетін ең аз өтемақы. Жалпы алғанда, ол – жұмыс берушілер үшін бекітілген тұрақты шығындарының ең үлкен элементі, демек, ұйымдағы түрлі лауазымдағы қызметкерлерге қанша төлеу керегі және базалық еңбекақыны анықтау үшін қолданылатын критерийлер мен механизмдер менеджерлер үшін аса маңызды. Көптеген жұмыс орындарында белгілі бір мерзімге әдетте сағаттық жалақы немесе жылдық еңбекақы рөлін атқаратын тұрақты немесе белгіленген мөлшерлеме болады. Мысалы, жұмыстың кейбір түріне арналған киім сияқты қарапайым өндірістік тауарларды тігуге қатысты жұмыс, жасап шығарған әрбір өнім санына қарай «жекелеген ақы/келісімді жалақы» төленеді. Алайда мұндай жұмыс қызметкерлерді сапаға емес, өнім санына жұмылдырып, жалықтыратын және қайталама әрекет жасатады. Әдетте сағаттық, күнделікті немесе апта сайынғы жалақыға сәйкес төленетін және бейстандарт жұмыс уақытының нормасы болмаған жағдайда (мысалы, қонақүй индустриясы қызметкерлері әдеттегідей кешкі/түнгі сағаттарда жұмыс істейді), жұмыс берушілер келісім-шартта көрсетілген сағаттан көп (үстеме жұмыс уақыты) жұмыс істейтіндерге немесе

ауысымдық жұмыс (мысалы, түнгі немесе демалыс күндерін ауыстыру, немесе жұмыс кейде ерте басталуы, аяқталуы қажет болған жағдайда) үшін жоғары тариф ұсынады. Ледфорд (2014): «Соңғы 35 жылда АҚШ-та негізгі (немесе базалық) еңбекақы жиынтық марапат пен еңбекақы үлесі азайып келе жатса, жәрдемақы мен үстемеақы үлесі артып, жұмыс берушілердің марапат пакеттеріндегі өзгерістерді көрсетті», – дейді. Бұл үрдісті жұмыс берушілердің базалық еңбекақыдан өзгермелі еңбекақыға өтуін жалғастыра беретінін соңғы деректер көрсетеді (CIPD, 2013).

Негізгі жалақыны анықтау

Жоғарыда айтылғандай, әртүрлі жұмыс түрлеріне төленетін еңбекақы және олардың арасындағы айырмашылық деңгейін белгілеу де тиімді марапат жүйесін қалыптастырудың маңызды элементі. Әдетте дифференциал жұмыстың ерекшелігі немесе «жұмыс көлеміне» (мысалы, шешім қабылдау жауапкершілігінің дәрежесі, ұйымдық иерархия мен күрделілік деңгейі) немесе қызметкердің жеке қасиеті, мысалы, тәжірибесі, білігі, ұйымға қосқан үлесі немесе бойындағы нақты дағдыларына байланысты анықталады. Еңбекақы мөлшерлемелері ұзақмерзімді перспективада қолжетімді және тұрақты болуы керек, сондай-ақ олар ішкі (қызметтерді салыстыру) және сыртқы (нарықтық) арақатынасты ескеруге тиіс. Еңбекақының тиісті мөлшерлемелерін анықтауға болатын бірқатар тәсілдер бар:

- *Ұжымдық саудаласу* арқылы менеджерлер мен қызметкер өкілдері, әдетте кәсіподақ өкілдері жұмыс орындарында не жергілікті деңгейде, не ұлттық деңгейде бірнеше жұмысшы тобының жалақы мөлшерлемесі туралы келіссөз жүргізеді (қызметтерді бағалаумен бірге).
- *Нарықтағы баға белгілеу* – белгілі бір жерде және нарықта жұмыс істеу үшін «қазіргі мөлшерлеме» бойынша еңбекақы бекіту. Ледфорд (2014) қазіргі уақытта жалақы деңгейін реттеуде **нарықтағы баға белгілеуге** басымдық берілуінің тағы бір себебі дәлелді шешім қабылдау үшін нарықтық деректерге еркін қол жеткізуге байланысты екенін айтады.
- *Жұмысты бағалау* – ұйымдағы қызметтің салыстырмалы құндылығын немесе бағалылығын анықтайтын, оның ішінде жұмыс ауқымын бағалайтын жүйелі процесс. Жұмысты бағалау тәсілі адамды емес, оның қызметін бағалайды. Ол лауазымдар иерархиясы мен жалақы құрылымдарын дамыту үшін және ішкі салыстырмалы арақатынасты орнату үшін қажет. Қызметті бағалау әдістері аналитикалық (сандық) немесе аналитикалық емес (сандық емес) болып жіктеледі (8.4-қосымша).

ҮДЕМЕЛІ АҚЫ ТӨЛЕУ ЖҮЙЕСІ

Қызметті бағалау еңбекақы құрылымдары мен қосымша еңбекақы бағдарламаларын құрумен байланысты. Үдемелі ақы төлеу жүйесі бойынша, еңбек өтіліне қарай еңбекақы мөлшері артып отырады (өмір сүру құнының мерзімді ұлғаюына қарай). Мұндай шкалаға сәйкес, жалақының жылдық өсуі шамаға немесе өсу шегіне жеткенше (мысалы, жоғары жалақыға дейін) автоматты түрде жүреді, содан кейін еңбек өнімділігінің нәтижесі бағаланады: ол табысты болып жатса, қызметкердің лауазымы жоғарылайды.

8.4-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Қызметті бағалау әдістері

- Аналитикалық әдіс

Қызметті бағалаудың аналитикалық әдісі – жұмыс құндылығын анықтаудың ең объектив әдісі. Осындай әдістердің бірі – *балдық жүйе*. Бұл жүйе арқылы қызмет мазмұнының өлшемдерін (мысалы, талап етілетін білім, дағды және білік деңгейі, жауаптылық пен жауапкершілік, тапсырманың күрделілігі мен қиындықтары), көбінесе қызмет сипаттамаларына сүйене отырып, барлық қызметті бағалауға болады. Мұндай әдіспен белгілі бір критерийлерді олардың ұйымға қатысты маңызын көрсету үшін бағалауға болады. Заманауи тәсілдердің біріне жататын *кәсіби білікке сүйенетін* қызметті бағалау әдісі құндылықты арттыратын дағдылар мен кәсіби білікке бағытталған.

Қызметті бағалаудың аналитикалық әдістерін жақтаушылар өздерін тік және көлденең еңбекақы қатынастарын құрудың әділ және объектив өкілдеріміз деп есептейді. Алайда бұл пікірмен келісуге болмайды, себебі – бағалау критерийлері мен қызметті бағалау процесінің өзі субъектив.

- Аналитикалық емес әдістер

Қызметті бағалаудың аналитикалық емес әдістері қызметтің салыстырмалы құндылығы туралы субъектив пікірге сүйенеді. Осындай бір әдіс – *жұмыс рейтингі*. Ол арқылы ұйымдағы қызмет орындары «ретімен» жоғарыдан төменгі деңгейге дейін (мысалы, компания үшін маңызы мен құндылығына байланысты) орна-

ластырылады. Оған алдын ала анықталған критерийлерді пайдалануға болады, бірақ қызметтің мазмұны санмен бағаланбайды. Бұл әдісті жаңа бір лауазымның орнын анықтау үшін қолдануға болады. *Жұптық салыстыру* балама әдіске жатады. Бұл әдіс бойынша екі қызметтің арақатынасы арқылы олардың құрылымдағы тиісті орны анықталады. Қызметті дифференктеу дағды айырмашылықтарына, біліміне және жауапкершілік дәрежесіне қарай жасалады, ал олардың өзі жұмыс орындарына қарай бөлінеді.

Көбінесе шешіммен қабылданып, құжатпен бекітілген әдіске қарағанда менеджменттің шешімдеріне сүйенетін аналитикалық емес әдістерде әділдік аз және біржақты болып келеді. Қызметті субъектив бағалау жұмыстың өзін емес, сол қызметті атқаратын тұлғаны бағалаумен байланысты. Демек, аналитикалық емес әдістер қызметкерді жұмысқа қабылдау кезінде жалақыға байланысты мәселе туындағанда тиімсіз.

6-тарауда қызметті бағалауды талдауға қатысты бірқатар сын-ескертпелер қарастырылды. Мұндағы ең маңыздысы – қызметті бағалауға негіз болатын болжамдар, мысалы, ұйымдардағы лауазымдардың айқын көрсетілген иерархияға сай орналасуы туралы жорамалдар шындыққа жанаспайды. Сайып келгенде, бағалау жөнінде шешім қабылдау үшін қызметтер құрылымындағы және жұмыс сипаттамасындағы икемділікке көп мән беріледі. Осындай қолайлы тәсілдер жалақы құрылымын **кеңінен топтастыруға** байланысты (төменде талқыланады).

Үдемелі ақы төлеу жүйесі жеке секторда көп қолданыла бермейді, себебі жалақының өсуінің ұйымдық мақсаттарға жету немесе оған үлес қосу мәселесіне еш қатысы жоқ. Алайда ол мемлекеттік секторда кеңінен қолданылады. 8.5-қосымшада төлем құрылымдарын басқарудың көп қолданылатын тәсілдері қарастырылған.

8.5-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Еңбекақы құрылымдарын басқарудың жалпы тәсілдері

- *Шектеулі бағалау* барлық қызмет деңгейлерінің үздік сатысын жасаған, яғни барлық лауазым бір деңгейде немесе ұйым үшін құны бірдей, демек, жалақысы да бірдей немесе шектеулі деңгейде.
- *Кең санатты* құрылымдар санаулы ғана деңгейден тұрады, ол деңгейлердің әрқайсысы қызметтің бір-неше түрін құрайды. Тар деңгейлі құрылымдарға қарағанда санатқа төленетін еңбекақы мөлшері әлдеқайда жоғары, сондықтан жалақыға қатысты шешім қабылдауда үлкен икемділікті қамтамасыз етеді. Бұл ішкі және сыртқы жалақы коэффициенттерін/арақатынасын айқын ажыратуға, қызметтер мазмұнындағы өзгерістерді түсінуге және жаңа білігі бар адамдарды марапаттауға көмектеседі.
- *Төлем тармақтары* – ұйымдағы ең жоғары төленетін қызметтен ең төменгіге дейінгі өспелі төлемдер сериясы.
- *Жеке еңбекақы мөлшерлемесі* бойынша әрбір жеке қызмет өзінің жеке деңгейіне, еңбекақысына және көлеміне қарай орналастырылады. Мұндай құрылым жекелеген қызметтегі жұмыс мазмұнының едәуір кеңеюіне, ұйымдағы өзгерістерге немесе нарық қысымына жылдам икемделу қажет болған жағдайларда пайдалы.
- *Кәсіби топтардың жалақы құрылымы* – кәсіби топтар немесе лауазым топтарына арналған жеке еңбекақы құрылымы. Кәсіби топтары нақты кәсіппен (ұқсас жұмыс түрлерімен айналысатын жұмысшылардың нақты тобын қамтитын) немесе жалпы (барлық қажетті функцияларды талап ететін дағдыларға, білімге немесе білікке негізделген) кәсіппен айналысатын түрлері болады.

ӨЗГЕРМЕЛІ НЕМЕСЕ ШАРТТЫ ЕҢБЕКАҚЫ

Өзгермелі еңбекақы немесе **шартты марапат**, негізінен, жеке, топтық немесе ұйымдық қызметте алдын ала белгіленген мақсаттарға жетуге байланысты төленетін марапат түрлері үшін қолданылатын жалпылама терминдер. Жалпы шарттарға жеке тұлғаның мақсаттары немесе өнімділік стандарттары, ұйымдық табысы немесе жаңадан қабылдаған дағдылары мен білігі жатады. Маккенна және Бич (2008) бонустың екі түрін ажыратады: алға қойылған мақсаттарға жету үшін уәделі марапат арқылы жұмысқа ынталандыруға бағытталған еңбекақы түрлері және бұрынғы жеткен жетістіктері мен еңбек өнімділігін құптайтын бонустар. Осыған ұқсас, Армстронг (2002) «қаржылай ынталандыру» және «қаржылай марапат» арасындағы айырмашылықты ашып көрсетеді.

1980 жылдардың басынан бері саяси және экономикалық ортадағы өзгерістер арқасында өнімділікке байланысты еңбекақы (PRP) секілді ынталандыру төлемдерінің өсуі қайта жанданып, индивидуализм, кәсіпкерлік және жеке мүдденің жағдайы сипатты басқарушылық үрдіске теңестірілді. Жаһандық бәсекенің күшеюіне орай үнемшіл әрі пайдакүнем болуды қалаған компаниялар шартты еңбекақы мәселесін қарастырып, сол арқылы жалақыға жұмсалатын шығыннан әртүрлі деңгейдегі жеке қызметкердің ұйымға қосқан үлесі мен еңбек өнімділігін көре алатын болды. Шын мәнінде, мұндай шартты еңбекақы түрлері компанияның **қаржылық икемділігінің** маңызды көзі бола алады. Мысалы, Расселдің айтуынша (2009), бонустар ірі компаниялардың бас атқарушылары жалақысының орташа есеппен 72%-ын құрайды (8.6-қосымша).

8.6-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Атқарушы еңбекақысы және «инвесторлар мен топ-менеджерлер арасындағы күрес»

2010 жылдың мамыр айында *The Guardian*: «Еңбек қатынастарының өкілдері, бірақ бір-біріне қас дұшпан Ұлыбритания кәсіп-одақтары конгресі мен директорлар институты Ұлыбританиядағы менеджерлердің жалақысы бақылаудан шығып кеткені туралы ойлары бір жерден шықты», – деп хабарлады. Ұйым жұмысының нашарлауына немесе өнімділіктің төмендеуіне қарамастан, менеджерлердің молынан марапат алатыны туралы мәселе саясаткерлер мен акционерлер арасындағы наразылықтың өршуіне түрткі болды. Мысалы, Barclays банкінің бас директоры Боб Даймондтың 2012 жылы ұзақмерзімді ынталандыру жоспарының қаржысын төлеу нәтижесінде 17 млн фунт-стерлинг тұтас марапат пакетін алғаны туралы ақпарат бар. Даймондтың өзі банктің соңғы қаржылық көрсеткіштерін «мәз емес» деп жарияласа да, осындай марапат алған (*The Guardian*, 2012c). Барлық FTSE 100 компанияларында 2009–2010 жылдар аралығында бас атқарушы директордың орташа еңбекақысы (оған кіретін жалақы, ақшалай бонустар, мерзімі ұзартылған бонустар, зейнетақы, қаржылай емес сыйақы және акциялардың болжалды құны мен басқа үлестік акциялар) 32%-ға өсіп, 3,5 млн фунт-стерлингке жеткен, ал FTSE 100 индексі сол кезеңде тек 9%-ға артқан, бұл басқарма жалақысы, компанияның өнімділігі мен акционерлік құны арақатынасы аз екенін көрсетеді (Executive Director Total Remuneration Survey, 2011).

Мұндай келеңсіздіктерге жол бермеу үшін Ұлыбритания үкіметі акционерлерге менеджерлердің болжамды марапаттары егжей-тегжейлі сипатталатын жыл сайынғы жалақы туралы есептерге қарсы дауыс беруді ұсынды. Акционерлер оларды шамадан тыс деп тауып жатса, онда үкімет

акционерлердің мұндай марапатқа қарсы тұру қабілетін күшейтуге тырысады. Жалақының шамадан тыс жоғары болуы дау тудыра бастағанда, 2012 жылдың көктемінде өткен акционерлер жиналысында, акционерлердің басым бөлігі (Barclays, Aviva Insurance Group және Trinity Mirror баспасы) жылдық марапат туралы есептерге қарсы дауыс беруде үлкен қадам жасады. Бір жағынан, мұндай бас көтеруде жылдық есеп беруді жоққа шығару үшін, ал, екінші жағынан, марапат пакеттерін қайта қарауға немесе менеджерлерді қызметтен кетуге мәжбүрлеу үшін жеткілікті болды.

Алайда көптеген жағдайда акционерлердің алаңдаушылығын тудырған дау-дамайдың артуына қарамастан, акционерлердің әрекеті марапат төлеуге немесе келісімдерді қайта қарауға қатысты шешімді қабылдау үшін жеткіліксіз болды. Осыған байланысты марапат мөлшері еңбек өнімділігінің артуымен және акционерлерге үлестіретін пайдамен (әсіресе Barclays компаниясына қатысты ұйымның жалпы сыйақы қоры дивиденд түрінде берілген сомадан үш есе көп деп есептесек) шамалас болмаған жағдайда, «акционерлер неге үлкен марапаттарға қарсы дауыс бермейді» деген сұрақ туындайды. Сонда бұл акционерлердің, шынымен де, менеджерлерді сол жалақыға лайық санағаны ма? Әлде акционерлердің артық төлем мәселесін шешуде өзінің жаңа өкілеттігін жүзеге асыруға құлқы жоқ па? Бұл бізді үкіметтің осы мәселені шешу үшін акционерлердің құқықтарын арттыруға қатысты ұстанымына күмәндануға итермелейді. Әлде бұл ірі компаниялардың көптеген акциялары жеке акционерлерге, яғни мұндай сыйақыға моральдық және қаржылық «наразылығы» бар жеке акционерге тиесілі емес дегенді білдіре ме? Бәлкім, акциялар орасан зор марапат үшін топ-менеджменттен жоғары өнімділікті талап ететін ұзақмерзімді мүддесі бар инвестициялық қорларға тиесілі шығар?

Көптеген компанияда өзгермелі еңбекақы қазірдің өзінде тұрақты түрде қалыптасып келеді. CIPD (2012) берген ақпарат бойынша сауалнамаға қатысқандардың 65%-ы марапат, ынталандыру және сіңірген еңбегін мойындау механизмдерін пайдаланған, алайда бұл көрсеткіш жеке секторда 77%-ға дейін өскен. Кейбір компаниялар жеке бонус (сауалнамаға қатысқандардың 67%-ы) немесе еңбек сіңірген жылдарына байланысты еңбекақыны ұлғайту (57%) сияқты жеке тұлғаға арналған жоспар қолданады, бірақ топтық немесе командалық ынталандыру жоспарларының қолданысы көбейіп келе жатқаны туралы да деректер бар (ұйымдардың 48%-ы).

Өнімділікке байланысты еңбекақы



ӨНІМДІЛІККЕ БАЙЛАНЫСТЫ ЕҢБЕКАҚЫ

Танымал бола бастаған өнімділікке байланысты еңбекақының бұл түрі әдетте жеке қызметкерді ынталандыруға қолданылады, бірақ кей жағдайларда топ, команда немесе бөлімге де беріледі. Жалпақ тілмен айтар болсақ, еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы деңгейі алдын ала келісілген міндеттер мен стандарттарға сәйкес базалық жалақының үстіне қосылады, кей жағдайларда қаржылай марапаттың маңызды бөлігін құрайды. Алдыңғы бөлімде айтылғандай, еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы – өнімділік менеджменті жүйелерінің ажырамас бөлігі.

Бір жағынан, өнімділікке байланысты еңбекақыны қызметкерлерді марапаттайтын, шектеулі ресурстарды тең бөліп беру талпынысы ретінде қарастыруға болады, яғни ұйымға қосқан үлесіне қарай көбірек төлем беру. Алайда, 7-тарауда айтылғандай, өнімділікке байланысты еңбекақыға негіз болатын өнімділіктің субъективті бағалануы, марапаттың әділетсіз бөлінуіне әкелетін процедуралық әділетсіздікті тудыруы да мүмкін. Сол себепті өнімділікке байланысты еңбекақы тиімді болуы үшін менеджерлер қызметкерлердің еңбек нәтижелерін бағалау мен марапатқа айналдыру жолдарын анықтап, бірлесіп жұмыс істеуге тиіс.

Өнімділікке байланысты еңбекақы қызметкерлерді ынталандыру туралы мақсат теориясымен тығыз байланысты (Locke and Latham, 1990) болғандықтан, қолайлы және тиімді мақсаттардың маңыздылығын басты назарда ұстайды, ал сол мақсаттарға жету жолындағы марапат – ынталандыру мен өнімділікті арттыру. Дегенмен өнімділікке байланысты еңбекақы контекстінде қолданылған кезде сыртқы мотивация қызметкерлердің қажет күш-жігерін жұмсауына және сол мақсаттарға қол жеткізу үшін қажет мінез-құлық танытуға сай келетініне ынталандыру.

Біліктілік, білім және кәсіби білікке қарай еңбекақы төлеу

Қызметкерлер мен ұйымның дамуына ерекше көңіл бөлетін компаниялар өнімділікке байланысты еңбекақыға (PRP) балама ретінде жаңа дағдыларға, білім мен білікті дамытуға қарай шартты еңбекақы төлейді. Еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы бизнеске қатысты белгілі бір мақсаттарға қол жеткізуге бағытталса, дағдыға негізделген еңбекақы жеке тұлғаның даму мақсаттарына баса назар аударады. Бұл еңбек өнімділігін арттыру жүйелері бар ұйымдарда және өз қызметкерлерінің арасында дағды икемділігін бағалайтын компаниялар үшін өте қолайлы. Жұмыстың тиімділігін арттыруға арналған ынталандыру ісі өнімділікке байланысты еңбекақы сияқты тікелей әсер етпейді, алайда мұндай еңбекақы жоғары білікті

қызметкерлердің мүмкіндігі неғұрлым көп болса, өз әлеуетін жүзеге асыруға мотивациясы да жоғары болады деген болжамға сүйенеді. Еңбек өнімділігі мен білігіне байланысты еңбекақы арасында айырмашылық болғанымен, кейбір компаниялар қызметкерлердің жетістігі мен кәсіби білігін мойындауға қатысты марапатқа «сіңірген еңбекке арналған еңбекақы» ұғымын кең мағынада пайдаланады. Осындай көзқарастар мемлекеттік секторда барған сайын айқын көріне бастады (Perkins and White, 2010).

Жалпыұйымдық еңбекақы жүйесі

Сондай-ақ шартты еңбекақы ұйымның өз өнімділігіне негізделуі мүмкін. Ұйымның еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы формаларына, қызметкерлердің меншік үлесіне қатысуы және **табысты бөлісу** жатады (қызметкерлер өнімділікті арттыру немесе қорды үнемдеуден түскен пайданы бөліседі). Ынталандыру еңбекақысының мұндай түрлері ұйым қызметкерлерінің міндеттемесі мен ұзақмерзімді еңбек өнімділігін арттыруға бағытталған, бұл қызметкерлерге компаниядан қаржылай үлес алуға мүмкіндік береді (Greene, 2014). Қызметкерлер арасында табысты бөлісу жүйесі ұйымдардың 38%-ында және табысты бөлу (өнімділікті арттырудан түскен «табыс») 22%-ында тіркелген (CIPD, 2012b). Атап айтқанда, үлестік меншік жүйесі басқарушы қызметкерлердің сыйақысының маңызды элементін құрайды. Жалпыұйымдық төлем жүйесі 10-тарауда **қаржылай үлес** контексінде егжей-тегжейлі талқыланады.

Ынталандыру марапатына қатысты мәселелер

Алдыңғы тарауда айтылғандай, өнімділікке байланысты еңбекақыға қатысты сын жоқ емес. Өнімділікке байланысты еңбекақы тиімділігіне күмән келтіретіндер ынталандыруды белгілі бір мінез-құлыққа әсер ету емес, ол тек «сол мінез-құлықты уақытша сақтап, қысқамерзімді өзгерістерді ғана қамтамасыз ете алатын» «пара» ретінде қарастырады (Kohn, 1993). Сол сияқты, Дектоп және т.б. (1999), қызметкер міндеттемесі төмен болған жағдайда өнімділікке байланысты еңбекақы ұйымдық азаматтық мінез-құлыққа кедергі келтіреді дейді, ал міндеттеме көп болған жерде мұндай еңбекақының ынталандыра алатыны бұрыннан белгілі екенін айтады. Яғни еңбек өнімділігіне негізделген төлемдер міндеттемесі төмен қызметкер үшін көңіл көншітерлік жағдай емес, алайда оны тиісті жағдайларда қолданса, оның дамуына ықпал етері сөзсіз. 7-тарауда өнімділікті тиімді бағалау мәселелері талқыланды және онда бағалауға болатын мақсаттарды қалыптастыру, қызметкерлердің рейтингісіне байланысты проблемалар көтерілді, сонымен қатар мұндай өлшемдерге ақша мәселесі қосылғанда ағат пікір немесе сәйкессіздік пайда болу қаупі анықталды.

Өнімділікке байланысты еңбекақы үшін негізгі стратегиялық мәселе – шартты марапаттың нақты түрлерінен туындаған қысқамерзімді үрдісті еңсеру. Мысалы, марапаттар қысқамерзімді өнімділікпен тығыз байланысты болған жағдайда қызметкерлер ұзақмерзімді мақсаттарға уақыт пен күш-жігерін жұмсауы екіталай, сол себепті де ұйымның ұзақмерзімді өміршеңдігіне немесе қысқамерзімді табысына, тұрақты бәсекелік артықшылығының негізгі аспектілеріне залалы тиюі мүмкін. Шын мәнінде, марапаттан туындаған мінез-құлықтың өзгеруі кейде компанияның талаптарына қайшы келеді. Қызметкерлер өзінің жетістікке жетуіне жол ашатын

ынталандырушы мақсаттар мен мінез-құлыққа ғана зейін қойса, олардың көзден таса қалған құнды тұстары назардан тыс қалуы ықтимал. Сондықтан еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы ұзақмерзімді мінез-құлықты қалыптастыратын негізгі көзқарасты өзгерте алмайтыны былай тұрсын, ол оның «жағымсыз» тұстары орын алуына себепкер болуы мүмкін. Сондықтан еңбекақының жұмыс нәтижесіне байланысты болуы жұмыс берушінің қызметкерге төндірген қауімімен тең, бұл сенімсіздік пен тұрақсыздықтың артуына және жұмыстың қызметкерді зорықтырып, мінез-құлығының осал тұстары көрінуіне әкеп соғады (Lewis, 2006).

Өнімділікке байланысты еңбекақыға қатысты шешім қабылдау үрдісіндегі негізгі мәселелердің бірі – шартты еңбекақының түрлі формаларының қолайлылығы, атап айтқанда кәсіби, ұйымдық, салалық және мәдени контексте қабылдануы (Chiang and Birtch, 2007). 8.7-қосымшада еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы (PRP) ықпалы айтып білгісіз, сондықтан оны барлық жағдайға пайдалану орынсыз делінген, себебі Қытайдағы ұйымдарда қолданған кезде қызметкерлердің мінез-құлқы мен көзқарасына әсер еткен. Жеке өнімділікке байланысты еңбекақы қызмет орнында жұмыстың жандануына және командалық жұмыста өте маңызды саналатын қызметкерлер арасындағы ынтымақтастықты дамытуға залалын тигізуі мүмкін (Dowling and Richardson, 1997; French et al., 2000). Демек,

8.7-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Қытайдағы өнімділікке байланысты еңбекақы

Жоғарыда айтылғандай, марапат туралы шешім қабылдаудың ең маңызды факторларының бірі – қызметкерлердің төлем деңгейіне және оның формасына реакциясы. Осылайша, қызметкерлердің психологиялық және мінез-құлқы тарапынан марапат жүйелеріне реакциясын нақты болжау үшін марапат туралы шешім қабылдау – тиімділікті арттырудың маңызды әдісі және оны іске асыруда салдар ауыр болатын қателердің алдын алуда маңызды құрал. Алайда HR-менеджментке қызметкердің реакциясын болжау қиын. Әсіресе екі аймақ арасындағы мәдени қашықтық айтарлықтай болса, компаниялардың басқа бір елде немесе аймақта дамыған тәжірибені жүзеге асыруы да оңай шаруа емес. Еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы – HR-менеджмент әдістерінің бір аспектісі ретінде заманауи басқару практикасын негіздейтін унитаризм мен жекелеген адамдардың алға қойған жорамалдары. Сонымен қатар мультиұлттық корпора-

циялар мен отандық компаниялардың көбі үстем мәдениетінде осындай ерекшеліктері байқалмайтын елдерде өнімділікке байланысты еңбекақыны іске асыруға әлі де ұмтылып келеді.

Дю және Чой (2010) Қытайдағы отандық және шетелдік компанияларда жұмыс істейтін инженерлердің өнімділікке байланысты еңбекақы (немесе нәтижеге қатысты еңбекақыны) енгізілуіне қатысты реакциясын зерттеуге тырысты. Олар өнімділікке байланысты еңбекақы жеке тұлғаның адалдығы мен мотивациясына қатысты (дұрыс іске асырылған жерлерде) оң нәтиже бергенімен, қызметкерлердің ұйымдық міндеттемесін атқаруына және ұйымдағы азаматтық мінез-құлқына теріс әсер ететіні анықталды. Сондықтан олар мәдени деңгейдің әсері жеке деңгейде емес, ұжымдық деңгейде көрінуі мүмкін деп есептейді, әрине, жеке адамның назарын нақты жұмыс мақсаттарына бағыттаса және қоғамда социалистік құндылықтар басым болса да, «топтық немесе ұжымдық сәйкестікке қарағанда, жеке басын немесе қызметкердің жеке әлауқатын әлдеқайда маңызды етеді».

бұған балама – тиімді команда өнімділігін арттырып, оны қолдау үшін жұмыс топтарының дiттеген мақсаттарына жетуге арналған командалық нәтижеге негiзделген еңбекақы.

Еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақы мәселелерінің соңғысы – қызметкердің жұмыспен қанағаттануы мен психологиялық келісімшартқа ықпалын қарастырады. Хейвуд және Уей (2006) шартты төлемнің әр алуан түрлері қызметкердің жұмысқа разылығының әртүрлі деңгейлеріне қатысты екенін мәлімдейді. Комиссиялар, шайпұл, акциялар опционы мен бонустар жұмысқа разылық сезімімен байланысты болғанымен, келісілген жалақыға қанағаттануға кері әсерін тигізді. Марапат төлемдеріне қатысты басқарманың өкілеттігін жеке еңбек өнімділігіне байланысты еңбекақыдан (Kessler and Purcell, 1992) айқын көруге болады. Ал болжалды марапаттың дер кезінде төленбеуі, әсіресе оны «бермей ұстап қалу» әділетсіз деп қабылданған жағдайда демотивация орын алуына және психологиялық келісімшарттың бұзылуына әкеп соқтырады. Сондықтан нәтижені күту менеджменті – тиімді шартты еңбекақы келісімдерінің маңызды элементі, себебі өнімділікке байланысты еңбекақыны (PRP) пайдалану, әсіресе менеджерлер өнімділікті арттыру үшін максималды түрде ынталандыруға ұмтылған кезде қызметкерлер оған үлкен үміт артуы мүмкін. Бұдан еш нәтиже шықпаса, қызметкерлер арасында наразылық тудырып, демотивацияға әкеп соқтырады. Ең жоғары марапатқа қызметкерлердің шектеулі санының ғана қол жеткізетіні және оның өзінде өнімділікке байланысты еңбекақының тек орташа деңгейі ғана тиесілі болған жағдайда мәселе туындайды. Ал ұзақмерзімді перспективада тиімділікті арттыру үшін ынталандыру әсері әлсірейді.

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРГЕ ЖАҒДАЙ ЖАСАУ ЖӘНЕ ҮСТЕМАҚЫ ТӨЛЕУ

Қаржылай марапаттан басқа, сыртқы мотивациялық қажеттіліктерді кейде **жанама еңбекақы** деп аталатын үстемеақыны пайдалану арқылы да сақтауға болады. Терминдер бірінің орнына бірі жиі алмастырылып қолданыла береді, бірақ CIPD (2006) барлық қызметкерге ұсынылатын «үстемеақы» мен қызметкерлердің немесе жекелеген тұлғалардың жекелеген топтарына ұсынылатын «үстемеақы» жігін ажыратып көрсетеді. Қызметкер үстемеақысы – қаржылай марапаттың бір қосымшасы, бірақ қаржылық, кейде статус, құндылықты ұстап тұруға қажет. Жанама түрдегі ең көп таралған нысандарға ақылы демалыс, мерзімі ұзартылған табыс жоспарлары (кәсіби зейнетақы немесе зейнетақы жоспарлары), жұмыс барысында пайда болған сырқатына байланысты берілетін төлемдер, бала күтіміне байланысты анаға және әкеге берілетін демалыс, өмірді сақтандыру, компания автокөліктері (немесе автокөлік сатып алу үшін ұйымдық жарналар), денсаулық клубына мүшелік, бала күтімі қызметтері және қосымша жыл сайынғы демалыс жатады. Әрине, кейбір үстемеақы түрлері қызметкер міндеттемесін және **жұмыстағы әл-ауқатын** арттыруға бағытталған. CIPD (2013) ақпараты бойынша, жұмыс берушінің ең көп төлеген үстемеақысына (барлық қызметкерлер үшін қолжетімді) жақын адамының қайтыс болуына байланысты төлем, 25 күндік немесе одан көп ақылы демалыс, өмірді сақтандыру, оқу мен карьералық өсуіне арналған мүмкіндіктер, зейнетақы жүйесі және Рождество мерекесіндегі түскі асына/кешіне жұмсалған ақша жатады.

Армстронг (2007) үстемеақы жеке сыйақының үштен біріне дейінгі мөлшерді құрауы мүмкін екенін алға тартады. Қызметкерлерге мол жалақы төлеуден гөрі, үстемеақы төлеу туралы шешім қабылдау қызметкерлерді жұмысқа алу, ұстап тұру және ынталандыру үшін түрлі өтемақы элементтерін жүзеге асыратын әртүрлі лауазымды білдіреді. Мысалы, жоғары сапалы зейнетақы жүйесі қызметкерлердің ұзақмерзімді ниеттестігіне себепкер бола алады. Шынында да, үстемеақы төлеу жұмыс берушілерге мерзімі ұзартылған өтемақымен қатар, тікелей қаржылай марапатпен қамтамасыз ету мүмкіндігін береді.

Сонымен қатар үстемеақы қызметкерлерді жұмысқа тарту және оларды ұстап тұру үшін өзін дифференштейтін негізгі сала екенін көрсетеді. Мысалы, Ұлыбританияда жеке сектордың білікті мамандарына қарағанда мемлекеттік қызметкерлерге, мысалы, мұғалімдерге жалақы аз төленеді. Алайда жақсы зейнетақы мөлшері және мерзімі орташадан ұзақ демалыс күндері орташа жалақының осы айырмашылығын өтейді. Негізінен, үстемеақы қызметкерлерді нарық практикасына сәйкестендіру үшін немесе одан асыру үшін беріледі. Сондай-ақ қызметкерлерге берілетін кейбір үстемеақымен қатар, мысалы, бала күтімі мен қоныс аудару шығындарына байланысты салық жеңілдіктері де қарастырылған (Armstrong, 2007).

Мотивацияның болжалды теориясы бойынша, алушы марапаттың қадірін білсе ғана марапат оны ынталандыра алғаны. Осыған орай, компаниялар **икемді үстемеақы** жүйесін үнемі пайдаланып келеді. Онда жеке тұлға үстемеақы «мәзірінің» ішінен (кейде **тамақтану талоны** деп аталады) таңдау жасай отырып, өз мұқтаж-дықтарын көрсететін жеке үстемеақы пакетін құра алады (IDS, 2008b). CIPD (2013c) марапат менеджменті жөніндегі жүргізілген зерттеулер ұйымдардың бестен бірі икемді үстемеақы жүйесін пайдаланатынын көрсетеді. Ауқымды марапат стратегиясы сияқты Бэтен және Верварен (2012) мұндай әдістерді компанияның ішкі және сыртқы контекстіне енгізіп, сол арқылы басқарылуын қамтамасыз ету маңызын атап көрсетеді. 8.8-қосымшада Samsung технологиялар компаниясы қолданған икемді үстемеақы жүйесі мысалға алынған.



Қосымша онлайн оқу. Бұл қысқа мақалада Бельгия мен Нидерландтағы марапат және HR менеджерлерінің қабылданатын икемді марапат жоспарының таралуы және жорамалды нәтижелеріне қатысты сауалнамасы берілген. Ол марапатты стратегиялық басқару шеңберінде ішкі және сыртқы ортаны ескерудің маңызын растайды.

Baeten, X. and Verwaeren, B. (2012) Flexible rewards from a strategic perspective. *Compensation & Benefits Review*, 44 (1): 40–9.

ҚАРЖЫЛАЙ ЕМЕС МАРАПАТ

Қаржылай марапат және үстемеақымен қатар, қаржылай емес марапат та қызметкерлерді ынталандырады, қызметкерлердің әл-ауқатына қамқорлық жасап, олардың бейілдігін арттыруда маңызды рөл атқаратын марапаттың маңызды бөлігі (Walsh and Taylor, 2007). Херцбергтің айтуынша (1966), қаржылай марапат таза гигиеналық фактор болса, қаржылай емес марапат қызметкерлердің негізгі психологиялық қажеттіліктерін ескереді, жасырын күш-жігерін ашуына және

8.8-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Samsung және икемді марапат

2013 жылы Samsung жаһандық технология компаниясы қызметкерлердің онлайн-порталын пайдалана отырып, өздеріне тиесілі үстемеақы пакетін белсенді түрде қалыптастыруына мүмкіндік беретін «Samsung Highlights» икемді үстемеақы жүйесін іске қосты. Жүйе бойынша қызметкерлерге айына 50 фунт мөлшерінде «икемді жеңілдіктер» беріледі, ол жаттығу залының мүшесі болу, стоматологиялық және жеке медициналық сақтандыру қызметтерін қамтиды. Бұл жүйе үстемеақы пакетіне ұйымдық шолу жасалғаннан кейін енгізілді. Онда көрсетілгендей, компания үстемеақыға айтарлықтай қаражат жұмсаған кезде (тек деңгей бойынша ғана өзгеретін негізгі үстемеақының белгіленген жиынтығы бойынша) қызметкерлер өзіне тиесілі зейнетақы пакетіне қызықпаған, яғни өзінің толық пакеті туралы білмеген, немесе құнды деп есептемеген үстемеақы алған.

Әлемдегі ең жақсы үстемеақы бізде болар еді, алайда қызметкерлерге қажеттінің өзі сол болмаса, онда оның еш маңызы жоқ. Біздегі жұмыс күшінің әртүрлі болғанына

орай солардың қалағанын ұсынғымыз келді. Бұл оларды ұстап қалуға, еңбекпен айналысып, үстемеақысын пайдалануға көмектеседі (Samsung компаниясының HR вице-президенті, 2014).

Samsung бәсекеге қабілетті марапат пакетін құру туралы ақпарат беру мақсатымен компанияның қандай үстемеақы ұсына алатыны туралы және үшінші тараптың пайдасы туралы кеңес беруі туралы қызметкерлер пікірін анықтай отырып, үстемеақыға қатысты анағұрлым икемді тәсіл әзірледі. Бұл қызметкерлерге негізгі үстемеақысының құнын көріп отыруға және фидбэк арқылы қызметкерлер пікірі негізінде ұсынылатын үстемеақыны үнемі шолып, жаңартып отыруға мүмкіндік береді. Мәселен, 2014 жылы ұйым маусымдық жол жүру билетін сатып алуға, жазатайым оқиғадан сақтандыруға және түскі асқа жеңілдік картасын сатып алуға арналған жаңа мүмкіндіктер енгізілді.

Сондай-ақ Samsung қызметкерлердің әл-ауқаты мен олардың ұйымдық жетістікке жетуіне байланысты негізгі мәселелерді табысты шешу үшін бенефит пакетін пайдаланады.

Дереккөз: IDS, 2014; Crawford, 2014.

үлкен ұйымдық міндеттеме алуына жағдай жасайды. Армстронгтің (2007) пікірінше, қаржылай емес марапат төмендегі факторларға сүйенеді: табысқа жету, жауапкершілік, құрмет пен беделге ие болу және тұлғалық даму. Қаржылай емес марапатқа мыналар жатады:

- тұлғалық және карьералық даму мүмкіндіктері;
- икемді жұмыс (үйде отырып немесе икемді уақытта жұмыс істеу);
- қызметкерлер коммуникациясы, атсалысуы және қатысуы;
- жағымды жұмыс ортасы және қисынды жұмыс дизайны;
- жақсы өнімділік менеджментінің практикасы және бағалау;
- қызметкерлердің ұйымға қосқан үлесін мойындау практикасы (мысалы, «Айдың үздік қызметкері» марапаты).

Қаржылай емес марапаттың ескерілуі марапаттың толық көлемде HR-менеджмент және жұмыс дизайнының барлық элементіне қатысты екенін білдіреді. Қызметкерлердің жұмысына қанағаттануы мен құлшынысының артуына байланысты дербестік, фидбэкпен келген пікірлердің позитивтігі, сондай-ақ жұмыстың жалпы маңызы мен әсері жұмыс сипаттамасын өзгертті. Осындай нәтижелерге жету үшін менеджерлер, 6-тарауда айтылғандай, сабақтастық, құрамын ұлғайтып, материалдық игілігін көтеру үшін жұмыс орындарын құруда бірқатар мүмкіндіктерді қарастырады. 8.9-қосымшада материалдық марапаттың шегі, сонымен қатар ұзақ-мерзімді перспективада мотивацияның бірқалыпты сақталуы үшін қызметкерді мойындау мен мадақтаудың маңызы туралы сөз болып, жоғары өнімділікке қол жеткізу үшін қызметкерді ынталандыруға біртұтас көзқарас қажет екені қарастырылады. Қаржылай емес марапатты қолданумен қатар, қызметкерлерді ынталандырудың маңызы – олардың беделін мойындау – барған сайын артып келеді (Van Dyke and Ryan, 2013). Қызметкерлерге берілетін мұндай «шығынсыз» марапат компаниялар күрделі экономикалық жағдайда жұмыс істеген кезде, компаниялар қызметкерлерді ынталандыру мен сақтау қажетін шығын шығармай, тепе-теңдікте ұстауы қажет болған кезде жиынтық марапаттың маңызды аспектіні құрайды (Hay Group, 2010).

ЖИЫНТЫҚ МАРАПАТ

Қаржылай емес марапаттың маңызын және қызметкерлерге марапат берудің неғұрлым тұтас және стратегиялық әдісін қолданудың маңызын мойындай отырып, кейбір компаниялар «жиынтық марапат стратегияларын» қолданады. «Жиынтық марапат» ұғымы қызметкерлерге арналған материалдық және материалдық емес марапаттың маңызын құптайды және ұсынылған марапаттың әртүрлі компоненттері бірін-бірі толықтырып, компанияның философиясы, құндылықтары және мәдениетімен үйлесімді болуын қамтамасыз етуге ұмтылады (Azasu, 2009). Үздік қызметкерлерге (Zingheim and Schuster, 2005) немесе барлық қызметкерлерге қатысты болсын, компаниялар олардың сыйақысы мен жәрдемақы жиынтығының ақшалай құнын егжей-тегжейлі сипаттайтын тұрақты «жиынтық марапат туралы есеп» беріп отырады. Оның екіұшты мақсаты бар: бұл компанияның белгілі бір уақыт ішінде сол адамға жұмсаған инвестициясын нақты анықтау және басшылықтың марапатты неғұрлым стратегиялық және жиынтық тәсілмен қарастыруына көмектесу. Алайда бірсыпыра компаниядағы жиынтық марапат еңбекақы мен еңбекақйдан тыс төлемдерден бөлек, жұмыспен қамту және еңбек жағдайларына қатысты жинақталатын әлеуметтік, психологиялық және даму саласынан түсетін көптеген бенефиттер түрін қамтиды.

Мысалы, 8.10-қосымшада KPMG жаһандық кәсіптік қызмет көрсету компаниясының марапат туралы өтініштерін қолдау үшін пайдаланған жиынтық марапат үлгісі көрсетілген: «нарықтағы үздік таланттарды тарту, дамыту, ынталандыру және ұстап қалу үшін KPMG Europe нарықтағы жетекші еңбек өнімділігі үшін маркетингтік марапат арқылы қаржылық табысымызды бөлісетін әділ және икемді ұсыныс жасауға дайын». Бұл үлгі фирма қызметкерлеріне беретін еңбекақы қызметкерлерінің еңбегі үшін төлейтін инвестиция элементтерінің бірі екенін түйіндеп, оны жеткізуге тырысатынын көрсетеді.

8.9-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Иррационалдық және марапат

Сазерленд (2007) иррационалдық туралы кітабында марапат пен жазаның дұрыс қолданылмай жүргені туралы қарама-қайшы ұғымдарды қарастырады. Атап айтқанда, Сазерленд материалдық марапатқа байланысты мәселелерге баса назар аударады. Мысалы, әртүрлі контексте балалар мен ересектерге жүргізілген тәжірибеден көргеніміздей, үлкен марапат сүйіп атқаратын жұмыстың құнын түсіреді. Мұны былай түсіндіруге болады: адам қандай да бір жұмысты орындау үшін үлкен марапат қажет деп тапса, онда жұмысты қызық, жағымды немесе орындауға тұрарлық деп бөліп-жармайды.

Сазерлендтің пайымдауынша, қажет жұмысты орындау жағымды болған жағдайда материалдық марапат – адамдарға қысқа уақыт ішінде бірдеңе жасауға мүмкіндік беретін ықпалды шара. Ал марапатқа қол жеткізгеннен кейін ол адамдардың ешқашан марапат алмағандармен салыстырғанда жұмысқа деген белсенділігі төмендейтінін алға тартады. Адамдар кез келген жұмыс үшін марапатталатын болса, онда сол жұмысты

орындауға бірден ықылас білдіріп, тіпті оны еш марапатсыз орындауға ниет етуі – бұрын қалыптасып қалған сенімге қайшы келеді. Мұның менеджерлердің бір реттік бонус ұсынуына шешім қабылдауы үшін маңызды салдары бар. Материалдық марапат жетекші адам әсерін береді, яғни қандай да бір «премия» (немесе жыл соңындағы бонус) алуға ұмтылмайтын талантты адамдарға қарағанда «премия» алуға ұмтылатын адамдар креатив және икемді жұмысты азырақ істейді.

Дегенмен Сазерленд мадақтау функцияларын материалдық марапаттан өзгеше және жұмыс құнына жағымсыз әсері жоқ деп атап өтеді. Ол негізгі екі себепке байланысты. Біріншіден, мадақтауды қабылдай аламыз. Адамдар өзгелер мадақтамаса да, бір нәрсені жақсы істегені үшін риза болады не «өзін-өзі мадақтайды». Екіншіден, мадақтау – шексіз ұғым. Материалдық марапат сияқты адамды кез келген уақытта мадақтауға болады. Бұдан адамдардың өзін-өзі емес, басқаларды мадақтауына жол ашып, өз жұмысынан қанағат алуы үшін менеджерлердің жағдай жасауы қажетін көруге болады.

О'Нил (1995) жиынтық марапаттың тиімді стратегиясын дамыту ішкі бизнес факторларын кешенді бағалауды, сыртқы орта мен нарық мәселелерін және қазіргі марапаттың құрамдас бөліктерінің осы ішкі және сыртқы талаптарға қаншалықты сәйкес келетінін талдауды талап етеді. CIPD марапат менеджменті шолуына сәйкес (2013с), жұмыс берушілердің тек 15%-ы қызметкерлерге жиынтық марапат беру туралы мәлімдеме жасайтыны анықталған. Бірақ тәжірибеге сүйенсек, жиынтық марапат қағидаттарына бағыну соңғы жылдары ауытқып отырғаны байқалады. CIPD мұның себебін қазіргі экономикалық құлдырау кезінде кейбір жұмыс берушілердің марапаттың стратегиялық тәсілінен бас тартқанынан болуы мүмкін деп есептейді. Мұндай пікірге қарамастан, тіпті күрделі экономикалық жағдайда компаниялар өсуді ынталандыру мақсатында «шамадан тыс шығын саясатынан қызметкерлердің еңбекте белсенділік танытып, олардың таланттарын дамытатын» саясатқа көшуі керек (2013с: 131).

Жиынтық марапат қолданысының шектеулі болуы Марчингтон мен Уилкинсонның (2005: 322) осы ұғымға қатысты «шындыққа жанаспайтын бос даурықпа» деген пікірін және басшылықтың марапат пакеті бөліктерінің әрқайсысын оқшау түрде бағалап, өз төлем жүйелерін шынайы түрде немесе кез келген нақты критерийлерге сәйкес бағалай алмайтынын дәлелдейді. Осы сияқты, Кесслердің (2007) марапат практикасының басты мәселесі – бизнес-стратегия жайлы пайымдауы іс жүзінде көрінбейді. Сол себепті де кез келген ұзақмерзімді стратегиялық мәселелерге байланысты емес, еңбек нарығындағы қысымға жауап беру қажетіне қарай менеджерлер көбінесе қысқамерзімді шығынға сүйеніп марапат жүйелеріне өзгеріс енгізеді.

8.10-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

KPMG компаниясындағы жиынтық марапат үлгісі

Жеке өсу

- Адам ресурстарына инвестициялау
- Қазіргі дағдылар
- Даму
- Өнімділік менеджменті
- Кәсіби өсу

Жиынтық еңбекақы

- Базалық еңбекақы
- Өзгермелі еңбекақы
- Үстемеақы
- Мойындау

Сенімді болашақ

- Келешекке бағдар және құндылықтар
- Өсу және табыс
- Тараптар мүддесі
- Имидж және бедел

Жағымды жұмыс орны

- Адам – басты назарда
- Көшбасшылық рөл үлгілері
- Күрделі жұмыс
- Сенім/мүмкіндіктер мен құқықтың кеңеюі
- Ашық коммуникация

Дереккөз: Incomes Data Research рұқсатымен қайта басылды; IDS, 2008d.

Чен және Хсиэ (2006) жиынтық марапат ұғымын қамтитын соңғы отыз жыл ішіндегі марапат менеджменті әдістеріндегі негізгі өзгерістердің қысқаша қорытындысын ұсынады (8.1-кесте). Атап айтқанда, олар марапат жүйелері *мультиплекс* ретінде қарастырылуы керек екенін, яғни «барлық қызметкер марапатты еңбек қатынасынан туындайтын құндылық деп санауы» тұжырымдамасы арқылы түсіндіреді (Chen and Hsieh, 2006: 66). Олар марапат элементтері мен кең ауқымды ұйымдық мақсаттар, қызметкерлердің қосқан үлесі (еңбек өнімділігі), ішкі мотивация, ұдайы және «дербестендірілген» марапат механизмдері арасындағы үйлесіммен қатар, осы мультиплекс әдісін XXI ғасырдағы марапат менеджментінің келбеті деп санайды.

Жиынтық марапат ұғымдарын жалпыға ортақ және икемсіз мәнерде деп қабылдауына қарамастан, Браун (2014) «ақылды марапатқа» қарай қадам басу қажеттігін қолдайды. Олар қызметкерлер белсенділік танытуы үшін негізгі құндылықтар мен қағидаттарға айқын бағдарланған, ашықтыққа және лайн-менеджментке, транспаренттік пен ашық коммуникацияға сүйенеді.



Қосымша онлайн оқу. Бұл қысқаша пікірталас бөлімінде марапат менеджменті мен дизайнын жетілдірудің стратегиялық және біртұтас тәсілдеріне ауысумен байланысты бірқатар үрдістер қысқаша баяндалады. Мұнда тараудың алдыңғы бөлігінде берілген KPMG үлгісімен бірге қарастыруға пайдалы мақала берілген.

Chen, H.-M. and Hsieh, Y.-H. (2006) Key trends of the total reward system in the 21st century, *Compensation & Benefits Review*, 38 (6): 64–70.

8.1-КЕСТЕ. Марапат менеджментіндегі негізгі үрдістер

| Марапат өлшемдері | «Дәстүрлі» немесе «ескі» еңбекақы жүйелерінен | «Жаңа» еңбекақы жүйелеріне |
|------------------------------|---|---|
| Негізі | Қызметте жоғары тұру | Қосқан үлесі |
| Әдісі | Симплекс | Мультиплекс |
| Функциясы/ атқаратын қызметі | Сыртқы | Ішкі |
| Жиілігі | Мерзімдік | Шұғыл/жедел |
| Мақсаты | Унитарлы/біртұтас | Дифференциал/жалақыдағы айырмашылық деңгейі |
| Дизайны | Тәуелсіз | Үйлестірілген |

Дереккөз: adapted from Chen and Hsieh, 2006



Қосымша онлайн оқу. Бұл қысқаша зерттеу мақаласында марапат менеджментінде лайн-менеджерлер рөлін зерттеуге қатысты кейбір маңызды идеялар берілген. Олар өнімділігі жоғары ұйымдардың марапат жүйелерін жоспарлау, жобалау және іске асыруда лайн-менеджерлерді тартуға және HR-мамандарға олардың табысты жұмысын қамтамасыз етуге қолдау көрсетуін қамтамасыз етеді деп санайды.

Brown, D. and Purcell, J. (2007) Reward management: On the line, *Compensation & Benefits Review*, 39 (3): 28–34.

МАРАПАТ МЕНЕДЖМЕНТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Марапат менеджментінің стратегиялық тәсілдерінің негізгі аргументі «бизнесті, HR мен марапат стратегияларын тиімді түрде «түйістіру» мүмкіндігі бар» деген болжамдарға сүйенеді. Марапат стратегиясын қалыптастырудың жоғарыдан төмен бағытталған тәсілі – ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін қызметкерлер мінез-құлқы мен еңбек өнімділігі талап етілетін деңгейге сәйкес келетін марапат деңгейі. Басқаша айтқанда, бұл ұйымдық унитаризмді көздейді. Шынында да, марапат көбінесе қызметкерлерге жұмысты басқаша орындау мүмкін болмайтындай әрекет етуге шақырады. Дегенмен, 8.9-қосымшада айтылғандай, адамдар ынталандыруға әрдайым біз ойлағандай әрекет етпейді. Демек, еңбек қатынастарын қалыптастыратын айнымалы шаманың көптігін және тікелей себеп-салдар байланысы тежелуін ескерсек, кешенді марапат жүйесіне салынған инвестициялар көбіне орынсыз болуы мүмкін.

Осыған байланысты мәселенің бірі – марапаттың HR менеджмент саласына жататыны және ол жеке тұлғаның түсінігіне байланысты. Олай болса, қызметкер түсінігіндегі марапаттың мағынасы марапаттың өзіне қарағанда әлдеқайда маңызды деп санауға болады. Басқаша айтқанда, ең бастысы – марапаттың сыртқы немесе ішкі құндылығы, ал жұмыс берушінің көзқарасы тұрғысынан ол маңызды емес. Бұл түсінік психологиялық келісімшарт тұжырымдамасымен сәйкес келеді. Қандай да бір нақты марапатты тағайындауда менеджменттің ниеті түсініспеушілік тудырса, онда ол еңбек қатынастарындағы шиеленіске түрткі болады. Сондықтан қызметкерлер үшін құнды саналатын нәрсе және қандай да бір марапат түрлерінің мінез-құлқыға әсері туралы басқарманың қате пікіріне негізделген марапат жүйесі бизнес-мақсаттарға қолдау көрсетуде сәтсіздікке алып келуі ықтимал. Тамақтану талондарын қолдану мәселесі сияқты, жұмыс берушілер марапаттың субъективтігі мен күрделілігін барған сайын мойындай береді және белгілі бір сәттен кейін адамдарға қаржылай марапаттан гөрі қаржылай емес марапат маңызды болуы мүмкін. Марапаттың күрделілігінің тағы бір тұсы жұмысшылардың мінез-құлқына қатысты талаптарды қарастырған кезде туындайды. Сондықтан марапат жүйесін тиімді ету үшін марапат қызметкерлердің қажетін өтеу мен үмітін ақтау үшін және қажет мінез-құлқтың барлық ерекшелігін анықтау үшін икемді болуы керек.

Жалпы, Марчингтон мен Уилкинсон (2008) жұмыс берушілерге марапаттың соңына түсіп алмай, оның әр алуан түрінің мінез-құлқына немесе еңбек өнімділігіне қатысты қарсы пікірлерді мойындай отырып, марапат менеджментінің барлығына бірдей жарамды әмбебап түрі жоқ деген пікірмен келіседі. Марапат тағайындау туралы шешім компанияның нарық және еңбек нарығы жағдайларына, технологияларына және қызметкерлердің әртүрлі топтары арасындағы қатынастарға байланысты болуы керек. Мысалы, қызметтік ортадағы үлкен өзгерістер қызметкерлер арасында білім алмасуды қолдау мақсатында марапат жүйелері мен практикасын дамыту компанияларға үлкен жауапкершілік жүктеп отыр (Swart and Kinnie, 2003). Марчингтон мен Уилкинсон технология, бизнес-мақсаттар, ұйым құрылымы, мекемелердегі еңбекке деген сұраныс пен ұсыныс талаптарына сай болуы үшін еңбекақы жүйелерін үздіксіз бағалап отыру маңызын атап көрсетеді.

8.11-ҚОСЫМША

БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ ЖӘНЕ АТРИБУТТАРЫ

Лайн-менеджерлер және марапат

Лайн-менеджерлер марапат жүйелерін дамытуға және іске асыруға, әсіресе өнімділікке байланысты өзгермелі еңбекақыға қатысты қызметкерлердің рөлін күшейтеу контексіндегі рөлі үлкен. Мұндай жүйелерге сәйкес, лайн-менеджерлер компанияда «еңбек өнімділігі стандарттары мен қажет мінез-құлықты анықтап беруге, түсіндіруге, жүйенің мақсаттарын айқындауға, бағалауға қатысты шешім қабылдауға, қызметкерлердің шешімдері туралы есеп беруге және еңбек өнімділігінің деңгейлері арасындағы айырмашылыққа қатысты жасалған кез келген шешімдерді қорғауға тиіс» (Purcell and Hutchinson, 2007b: 8). Дегенмен, басқа тарауларда талқыланғандай, лайн-менеджерлер бағалаудың жөн-жосығын жақсы біле бермейді, оның себебі біліктің немесе қажет тренингінің болмауы немесе мәселені талқылау кезінде шешім қабылдау қиындықтарына байланысты болуы мүмкін. Олай болса, бұл қызметкерлердің көңілі толмайтын жағдайларға әкеп соқтырады. Әсіресе қызметкерлер өзіне тиесілі еңбекақыны алмай қалған жағдайда қызметкерлерді ынталандыру да лайн-менеджерлердің құзырында.

Сондай-ақ лайн-менеджерлер қаржылай емес марапат беруде, атап айтқанда, қызметкерлердің беделін мойындау, мадақтау және фидбэк позитив пікір беруде маңызды рөл атқарады. Жағымсыз жаңалықты жеткізу қандай қиын болса, кейбір менеджерлер үшін жақсы жаңалықты жеткізу де оңайға соқпайды. Кең

мағынасында, лайн-менеджерлер жұмысшылар ортасына үлес қоса отырып, жұмыс орындарын құруға, оқыту мен дамыту мүмкіндіктерін жасауға, оңтайлы еңбек жағдайларын жасауға және т.б. арқылы қызметкерлерге марапат беруге тікелей және жанама ықпал етеді. Осылайша, лайн-менеджерлер қызметкерлерді жұмысқа қабылдау кезінде немесе одан кейін қызметкердің базалық жалақысына қатысты кез келген ресми немесе бейресми ықпалымен қатар, оларға қолжетімді тұтас марапат пакетін тағайындауда ықпалы зор.

Лайн-менеджерлер лайық марапат стратегиясын тиімді жүзеге асыруы үшін адамдар арасындағы қарым-қатынас пен басқару дағдыларын игеруі өте маңызды. Оған келіссөз жүргізу, дау-жанжалды шешу, кері байланыс жасау және болжалды басқару дағдылары кіреді. Ең маңыздысы лайн-менеджерлер адалдық, ашықтық және әділдік қағидаттарын ұстанып қана қоймай, оны іспен және марапат менеджментінің нәтижелері арқылы көрсете білуі керек.

Олай болмаған жағдайда лайн-менеджерлердің марапат жүйелерін тиімді іске асыруы және осы жүйелердің мазмұны мен мақсаттары туралы тиімді ақпарат алмасу жоғынан қателіктер мен қайшылықтар өрбиді. Сондықтан Браун мен Перселл (2007) лайн-менеджерлерді марапат жүйелерін жоспарлау, жобалау және іске асыруға тартудың маңызы мен осы жүйелердің тиімділігін арттыру үшін HR мамандары тарапынан үнемі қолдау тауып отыруының маңызын атап көрсетеді.

ТҮЙІН

- Әдетте қызметкердің марапат пакеті үш негізгі элементтен тұрады: қаржылай марапат, қаржылай емес марапат пен бенефиттер және марапатты үлестіру схемасы.
- Марапаттың немесе үстемеақының стратегиялық тәсілі. «Жиынтық марапат» ұғымы марапаттың барлық үш элементінің маңызын көрсетеді.
- Марапат еңбек қатынастарындағы бірқатар функцияларды орындайды. Сыйақы арқылы қызметкердің ұйымға қатысты қабылданған құндылығы анықталады және психологиялық келісімшартты дамытудың негізгі факторы, сонымен қатар қызметкердің мінез-құлқын қалыптастырып, ұйым мәдениетін дамытуға ықпал етеді.
- Марапат менеджмент пен қызметкерлер арасындағы дау-дамайдың басты мәселесін құрайды.
- Ұйымның марапат стратегиясы марапат жүйесі туралы мәлімет беретін философияны, қағидаттар мен құндылықтарды, сондай-ақ оны қолдайтын қызметкерлердің мінез-құлқын сипаттайды. Марапат жүйесі – төлем құрылымдарынан, жұмысты бағалау процесінен,

марапат процесі мен практикасының тік және деңгейлес интеграциясын талап ететін басқару түрлерінен тұрады, сондай-ақ марапат мақсаттары мен міндеттерінің өзара әрекеттесуі және оларды ұйымдық мақсаттармен ұштастыру мәселелерін қамтиды.



- Марапат жүйелерінің дизайнын жасауда әділдік мәселелерін, қажет мінез-құлықты қалыптастырудың тиімділігін және ақшаға құндылық ұсынуды ескеру қажет.
- Марапат менеджментіне шартты көзқарастың болуы контекстегі марапаттың өміршеңдігі мен қолжетімділігін айқындайтын стратегиялық, еңбек нарығы, саяси, әлеуметтік, экономикалық және заңнамалық факторларды көрсету үшін қажет.
- Шартты марапатты пайдалану туралы шешімдер еңбек өнімділігін басқарудың ауқымды жүйелерінің және өзгермелі еңбекақыны пайдалану арқылы қол жеткізілетін лайық мінез-құлық нәтижелерін ескере отырып жасалуға тиіс.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Қаржылай емес марапаттың қай түрі қызметкерлердің міндеттемесін және ұйымға деген ниеттестігін арттыра алады?
2. Жеке мінез-құлық түрлерін қалыптастыру үшін еңбекақыны қалай пайдалануға болатыны туралы екі мысал келтіріңіз.
3. «Жиынтық марапат» термині арқылы нені түсінесіз? Соңғы уақытта жиынтық марапат стратегиясын қабылдаудың белең алуын қалай түсіндіре аласыз?
4. Марапатқа қатысты ұйымдық шешімдерге ықпал ететін негізгі контекстік факторлар қандай?
5. Неліктен кейбір ұйымдар қызметкерлерге өз үстемеақы пакетін жасауға мүмкіндік беретін «тамақтану» жүйесін енгізді?
6. «Ішкі әділдік» және «сыртқы әділдік» терминдері арқылы нені түсінуге болады?
7. Базалық еңбекақыны анықтау үшін қолданылатын негізгі әдістер қандай? Әр әдіске байланысты туындайтын мәселелер қандай?
8. Өнімділікке байланысты еңбекақы қызметкерлер мінез-құлқының жағымсыз тұстарының дамуына немесе жағымды мінез-құлық танытуына қалай кедергі келтіретінін түсіндіріңіз.
9. Табысты және пайданы бөлісу арасындағы айырмашылық қандай?
10. Неліктен ұйымның еңбек өнімділігіне марапат элементін байланыстыруы қатардағы қызметкерлердің жұмыс күші мен ұйымдық міндеттемелерді арттыру үшін тиімді емес?

ӨЗІңДІ ТЕКСЕР



ӨЗІңДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Shearwater Ltd компаниясындағы марапат менеджменті

Shearwater Ltd аэроғарыш және қорғаныс өнеркәсібі үшін электрондық және электр-механикалық шағын жүйелердің дизайнын жасап, өндіріске шығарады.

Ол Англияның оңтүстік-батысында, қорғаныс дәстүрі күшті қалыптасқан аймақта орналасқан. Shearwater – автокөлік компоненттерін шығарумен айналысатын америкалық конгломерат Wilco Group компаниясының 2003 жылы сатып алған өндірістік бөлімшесі. Shearwater

компаниясындағы 120 қызметкердің жартысы – өндірістік процеске тікелей қатысатын білікті және жартылай білікті мамандар, 20 инженер, ал қалғандары сату, қаржы және сатып алу сияқты бизнес түрлерімен айналысады. Компанияны Wilco сатып алғаннан кейін шетелдегі бәсекелестіктің ұлғаюы мен өз өнімдеріне сұраныстың төмендеуіне, сонымен қатар өндірістік қуаттың артық шығындалуына байланысты ол өз жұмыс күшін ерікті түрде босату және мерзімдік келісімшарттарды жаңартудан бас тарту арқылы шамамен 40%-ға қысқартты. Мұндай қысымға төтеп беру мақсатында Shearwater шығынға баса назар аударатын көптеген бәсекелестеріне қарағанда, нарықтағы позициялау құралы ретінде жоғары сапалы бизнес-стратегиясын айқын түрде іске асырып, соңғы екі қаржы жылы ішінде компанияның өнімділігін оңтайландырды. Ал Wilco шығынды қысқарту және тиімділікті арттыру үшін Shearwater компаниясына қысым көрсетуін жалғастырып келеді. Бұл жағдай Shearwater компаниясының топ-менеджмент арасында қызметкер тұрақтамауының негізгі себепшісі болды. Сөйтіп, соңғы алты жыл ішінде компанияның басқарушы директорларының үшеуі ауысып үлгерді. Қазіргі басқарушы директордың бұл лауазымда отырғанына тек үш ай ғана болған. Ол АҚШ-тағы басқа Wilco компаниясынан ауысып келген. Ал бизнестің өндірістік жағында істейтін көптеген қызметкер, керісінше, біраз уақыт компанияда қалып жұмыс істеген. Компаниядағы орташа жұмыс ұзақтығы сегіз жыл болғанымен, қызметкерлердің бірталайы әлдеқайда ұзақ уақыт жұмыс істеп келеді. Жақында жүргізілген зерттеулерге сүйенсек, қызметкерлердің компанияға (ең маңыздысы, олар істейтін жұмыс түріне және жұмыс іс-

тейтін секторға) көзқарасы адал екенін және өзінің Shearwater компаниясында жұмыс істейтінін өзгелерге мақтанышпен айтып жүргенін көрсеткенімен, олардың моральдық рухы төмен және жұмыстан шығу ниеті жоғары екені анықталды. Топ-менеджменттің тұрақтамауы, қызметкерлер санының бұдан былайғы қысқартылу қатері және бас компанияның «араласуы» – осының бәрі қызметкерлердің компанияның ұзақмерзімді өміршеңдігіне деген сенімі жоғының бірден-бір себебі.

Дегенмен жаңа басқарушы директор алғашқы бірнеше айын Shearwater компаниясында өткеріп, шығынды үнемдеуге қалай қол жеткізуге болатынын және бизнес пен өндіріс процестерін талдай келе, еңбек шығындарын «қысқарту» қажет деп шешті. Ол қысқа және орта мерзімді перспективада тапсырыс жеткілікті екенін ескере келе, қызметкерлерді ешқандай қысқарту болмайды деп сендірді. Қазіргі уақытта барлық қызметкерге жалақы төлеу тәртібі басшылықтың мерзімдік шолуы арқылы белгіленеді. Ол барлық қызметкерлер ішінен кәсіподақ өкілдері мен одан тыс өкілдерді қамтитын компания басқармасымен қысқаша кеңес өткізгеннен кейін жүзеге асады. Сайып келгенде, еңбекақыны ұйымдастыру туралы шешімді менеджмент қабылдайды. Ағымдағы іс-шаралар компанияда бұрыннан қалыптасқан дәстүрлерді көрсетеді. Өндірісте істейтін қызметкерлер инфляцияға қарай (дегенмен бұл автоматты түрде жасалатын шолу арқылы емес, менеджмент талғамымен орындалады) жаңартылатын негізгі жалақы алып отырады. Сонымен қатар оларға осы негізгі еңбекақыны толықтыру үшін ауысымдық және мерзімді сағаттан тыс жұмысқа байланысты шағын еңбекақы қарастырылған.

Тапсырма

Жаңа басқарушы директор марапатқа жаңаша көзқарас қажет деген шешіммен компания үшін жаңа марапат стратегиясын әзірлеу туралы кеңес берді. Атап айтқанда, ол мына сұрақтарға жауап беруіңізді сұрайды:

1. Жаңа марапат стратегиясында көрсетілуі қажет бизнес-мақсаттар қандай? Стратегияны нығайтуға қандай мінез-құлқы қажет? Стратегияға залалын тигізетін жағымсыз мінез-құлқы бар ма?
2. Өнімділікке байланысты еңбекақы компания өнімділігіне қатысты еңбек

шығынын «қысқартудың» қаншалықты тиімді әдісі бола алады?

3. Еңбек шығынын азайту жолдары туралы қызметкерлермен кеңесудің қандай артықшылықтары бар?
4. Өнімділікке байланысты еңбекақының мына түрлерін қарап шығып, олардың Shearwater қызметкерлерінің әртүрлі тобына қолданысын қарастырыңыз: дағдыға негізделген еңбекақы; жеке немесе командалық нәтижеге негізделген еңбекақы; ынталандыру бонустары; табысты бөлісу. Шартты еңбекақының бұл формаларының артықшылықтары мен кемшіліктері қандай?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, 71 (5): 54–63.

Бұл шағын, ой саларлық мақалада қызметкерлерді ынталандыру арқылы мінез-құлқы мен ынтасын өзгерту мүмкіндігі туралы мәселелер талқыланады.

Ledford, G. E. Jr. (2014) The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions, *Organizational Dynamics*, 43: 168–79.

Мақалада қызметкерлер марапатының соңғы 35 жыл ішінде қолданылған негізгі үрдістері қысқаша баяндалып, компаниялардағы осындай өзгерістерге түрткі болған ішкі және сыртқы факторлар қарастырылады. Мақала АҚШ-қа қатысты мәселе төңірегінде болғанымен, басқа елдерде де жаңғырық тудырды.

CIPD (2013) *Reward Management Annual Survey Report 2013*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Марапат менеджменті жөніндегі осы немесе одан кейінгі кез келген жыл сайынғы CIPD шолуы марапат төлеу практикасындағы заманауи үрдістер туралы қысқаша түсінік береді. Ол марапат деңгейін стратегиялық жолмен бағалау үшін пайдалы негіз ұсынады.

Kessler, I. (2007) Reward choices: Strategy and equity, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management: Critical Text* (3rd edn), London: Thomson Learning.

Кітаптың осы тарауында төлем жүйелері мен құрылымдарындағы әділдік ұстанымынан көшіп, бизнес-стратегияға үлес қосу тұрғысынан марапат практикасындағы соңғы өзгерістер талқыланады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Baeten, X. and Verwaeren, B. (2012) Flexible rewards from a strategic perspective, *Compensation & Benefits Review*, 44 (1): 40–9.

Brown, D. and Purcell, J. (2007) Reward management: On the line, *Compensation & Benefits Review*, 39 (3): 28–34.

Chen, H.-M. and Hsieh, Y.-H. (2006) Key trends of the total reward system in the 21st century, *Compensation & Benefits Review*, 38 (6): 64–70.

Howard, L. W. and Dougherty, T. W. (2004) Alternative reward strategies and employee reactions, *Compensation & Benefits Review*, 36 (1): 41–51.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ

- Жұмыстағы оқыту мен дамытуға байланысты шарттарды анықтап, талқылау
- Фирмалар неліктен адам ресурстарын дамытуға инвестициялайтынын талқылау
- Адам ресурстарын дамытудағы стратегиялық ұстанымды анықтау
- Адам ресурстарын дамытуда жүйелі ұстаным қабылдаудың артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтау
- «Үйрету шараларын» жоспарлау, жобалау, жеткізу және бағалау кезінде ескерілетін негізгі мәселелерді анықтау
- Жұмыстағы және жұмыс үшін оқыту мен дамытудағы заманға сай тәсілдерді сипаттау

КІРІСПЕ

Адам ресурстарын дамыту (HRD) жеке және ұжымдық тренингімен тікелей байланысты. Ол HR-менеджменттің жеке саласы ретінде қазір де, болашақта да тиімді болатын адам ресурстарына қатысты дағдыларды, білімді, тәртіпті және көзқарастарды дамыту үшін жұмыс істейтін ұйымдардың тұрақты дамыту әдістері мен процестерін қамтиды. Қазіргі ұйымдардың Адам ресурстарын дамытуға көп көңіл бөлуіне бірнеше фактор ықпал етті. Бұл дамыту шаралары – жұмысшыларды дағдылары мен білімін үздіксіз жетілдіруге ынталандыруға, шығармашылығы мен инновацияларын шабыттандыруға сүйенеді, сондай-ақ білім экономикасындағы бәсекелік артықшылықтың маңызды факторына жатады (Thompson, 2004). Сонымен қатар мұндай үздіксіз оқыту ұйым мен қызметкердің құбылмалы бизнес-ортаға бейімделуі маңызының және белгісіздікті еңсерудің басты стратегиясы екенін көрсетеді (Ruona et al., 2003). Басқаша айтқанда, ұйымның бәсекелестеріне қарағанда жылдам үйрену мен бейімделу қабілеті – тұрақты бәсекелік артықшылықтың негізгі көзі.

Жұмыс орнында үйренуге көбірек көңіл бөлінсе, ол жұмыспен қамту және жұмыстағы қызметкер тәжірибесіндегі өзгерістер арқылы көрініс табады. Гурман мен Сакстың пікірінше (2011), қазіргі жұмыстардың көп қырлы сипаты және эмоциялық

ақылдың, шығармашылық пен бейімділіктің, белсенділік пен автономияның маңызы (van der Veen, 2006; Waples and Friedrich, 2011) сынды жұмыс табиғаты мен контекстіндегі көптеген дамулар (4-тарауда көрсетілгендей) жұмысшы өнімділігін «басқарудың» орнына, оны жеке тұлғаның, соған орай, ұйымның өнімділігін жақсартуға жағдай жасау арқылы «жеңілдетуді» талап етеді. Осылайша адам ресурстарын дамыту қызметкерлер нақты бір жұмысты атқаруға қажетті дағдыларды меңгеріп қана қоймай, жеке және ұжымдық табыстың негізі болатын атрибуттар мен тәртіп қалыптастыруға ұмтылып, көптеген еңбек ұйымдарында басты орында тұрады.

Қазіргі еңбек нарығында жұмысшылардың алдынан шығатын жұмыс кепілдігінің болмауы жұмыс берушілерге үсті-үстіне салмақ салады, себебі жұмыс берушілер қолында белең алған транзакциялық еңбек қатынасы аясында жұмысшылардың қызметке тұру мүмкіндігін арттыра алатын тетік бар. Сонымен қатар бәсекеге қабілетті экономика құру үшін ұлттық экономикалық стратегияда тұрақты және үздіксіз оқытуға, кәсіби дағдыны арттыруға (Confederation of British Industry, 2009) күш салу керек, ал карьералық даму үшін өзін-өзі қамтамасыз етуге баса көңіл бөлу **үздіксіз кәсіби дамудың** маңызын арттыра түседі (үздіксіз кәсіби даму).

Бұл тарау HRD анықтамасынан басталып, адам ресурстарын дамытудың нақты қозғаушы күштерін тәжірибеде егжей-тегжейлі қарастырып, одан әрі ұжымдық стратегия, адам ресурстарын дамыту, жеке және ұйымдық үйрену арасындағы байланысты қарастырады. Содан кейін практикадағы адам ресурстарын дамытудың жеке және ұйымдық үйренуге байланысты нақты мысалдары мен қазіргі тәсілдері талқыланады, оның ішінде адам ресурстарын дамытудағы жаңа технологиялардың рөлі зерттеледі. Ең соңында, менеджментті дамыту мен үздіксіз кәсіби даму маңызының артқаны талқыланады.

АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ ТҮСІНІГІ

Жұмыс орнындағы адам ресурстарын дамытудың негізгі мазмұнын, оның жеке және ұйымдық өнімділіктегі әлеуетті үлесін талқылағандықтан бұрын бірқатар негізгі терминдерді анықтап алған жөн. Адам ресурстарын дамытудың қазіргі ұйымдардағы рөлін және жеке тұлға мен тұтас қоғам үшін маңызын бағалау үшін Свинсон мен Холтонның (2001: 145–6) мына мәлімдемесін басшылыққа алуға болады: «HRD – «үйрену мен даму жеке тұлғаның өсуіне жетелейді» деген күшті сенімді; ұйымдар оқыту мен дамыту арқылы жақсарады деген пікір; адамдар мен адам әлеуетіне бейімділікті; адамдардың жеке тұлға ретінде өсіп жатқанын және үйренуге деген құлшынысын көруге деген құштарлықты» көрсетеді. Голд және басқаларының тұжырымдауынша (2009), HRD термині жалпы қолданысқа 1970 жылдары АҚШ-та енгізілді, ал оның алғашқы ғылыми тұжырымын Надлер (1970) ұсынды. Ол Адам ресурстарын дамытуға «белгілі бір мерзім аралығында өнімділіктің артуы мен тұлғалық өсуге жол ашу үшін жұмыс беруші ұйымдастырған оқыту тәжірибесі» (quoted in Nadler and Nadler, 1989: 4) деген анықтама берді. Содан бері Адам ресурстарын дамытуға қатысты мәселелерді алға тартатын, тіпті нақты идеологиялық және практикалық позицияны көрсететін балама анықтамалар ұсынылып келді. Харрисон мен Кесселс (2004: 89) Адам ресурстарын дамытудың кең ауқымды анықтамасын жасады, ол «оқыту мен білімнің түрлі ресми және бейресми процестерін, тәжірибелерін жұмыс орнынан тыс жерде де ұйымдастыруды қамтиды. Сондай-ақ ұйымда жұмыс істейтін барлық қызметкердің білігі, бейімділігі, міндеттемелері және білім алуға деген белсенділігі

есебінен ұйымдық прогресс пен тұлғалық әлеуетті көтеруге болады» (Harrison and Kessels, 2004: 89) деген тұжырым айтылады. Демек, Адам ресурстарын дамыту – жұмыс беруші, үкімет, қоғам мен жұмысшылар сынды мүдделі тараптарды алаңдата-тын, еңбек ұйымдарының ресми және бейресми ішкі-сыртқы шараларын қамтитын, адамдарды дамыту әрекетіне қатысты қолданылатын жаңа ортақ термин.

Тренинг, оқыту мен дамыту

Әдетте қызметкерлердің жаңа дағды үйренуіне немесе жаңа білім алуына қойылатын талаптар тікелей жұмыс орындарындағы тренинг немесе оқыту арқылы жүзеге асады. Армстронг (2006: 535) тренингіні былай түсіндіреді: «Адамдарға тиімді жұмыс істеуге қажет білім, дағды және білік деңгейіне жетуге мүмкіндік беретін оқыту шаралары, бағдарламалар мен нұсқаулықтар арқылы мінез-құлықты жоспарлы әрі жүйелі түрде өзгерту». Ендеше, тренинг – нұсқаулық бойынша, мысалы, тәжірибе жүзінде нұсқау көрсету, белгілі бір дағды немесе практиканы коучинг арқылы үйрету деген сөз. Тренинг – белгілі бір уақыт аралығында ұйымның қажетін қанағаттандыру үшін жеке өнімділікті арттыруға ұйытқы болатын жұмыс орнындағы мінез-құлықты өзгертуге бағытталған. Алайда ұйымдық контекстегі соңғы өзгерістер мен жұмыстың және жұмыспен қамтудың өзгеріп тұратын сипаты есепке алынып, қазір ұйымның ресми тренинг пен оқытуға деген назары өте тар мағынада қарастырылып отыр, ал жеке тұлғалар жұмыста және жұмыстан тыс дамуға қажет көптеген әдістің тек біреуін ғана пайдаланатыны да жақында көрініс тапты. Бұл көзқарас назарды тренингіден оқыту мен дамытуға, сондай-ақ қызметкерлер білігін арттыруға (тренинг) құйылған инвестициядан нәтижеге (үйрену) аударды.

Әдетте тренинг «тапшы модельмен» байланыстырылатын, ондағы ұсыныс қабілет кемшіліктерін толтыру үшін пайдаланылатын еді. Оқыту, керісінше, қызметкер мүмкіндігін белсенді дамытумен және болашақтағы қиындықтарды жеңу мақсатында ұйымның икемділігін арттырумен байланысты болса керек. Дамытуды «оқыту мен оқу практикаларын ұсыну арқылы адамның қабілеті мен мүмкіндігін өсіру немесе жүзеге асыру» деп қарастырсақ (Armstrong, 2006: 535), онда бұл ресми тренингіден де басқа жолмен іске асатыны белгілі (Poell et al., 2004). Сондықтан, тренинг пен оқыту тәсілдерін қоса алғанда, қызметкерді дамытуға болатын барлық жолдарды қаттап жинау үшін «оқыту» мен «дамыту» терминдерін қолдану – кең ауқымды ресми және бейресми механизмдердің дәлелін көрсетеді. Ол механизмдер жеке тұлғаның дағды, білім, кәсіби білік пен мінез-құлық портфолиосының, жинақтай келе, жұмыспен қамтушы ұйым портфолиосының жетілуіне жағдай жасайды (Sloman, 2005). Ұйымдық жетістік үшін барлық оқыту түрінің маңызын мойындау арқылы қазір ресми және жоспарлы іс-шаралар, бейресми, кездейсоқ немесе жанама процестер мен шаралар арқылы оқытуға және өзін-өзі дамытуға, яғни «оқу ортасына» немесе «оқу ахуалына» жағдай жасайтын контекстер құруға ерекше назар аударуға алып келді. Атап айтқанда, күнделікті әрекеттер мен жұмыстағы өзара қарым-қатынас арқылы бақылау, имитация және әрекет ету процестері көмегімен жүзеге асатын оқу-үйрену құндылығының маңызы күн санап артып жатыр (Billett, 2014). Сондай-ақ бұл XXI ғасырдағы, әсіресе білім мен кәсіби мамандықтар арасындағы «жұмыс өнімділігі – контентке сүйенетін тренинг пен білім беру арқылы игерілетін нақты дағдылардың ғана емес, жұмысқа, топ пен контекстке шындап кіріскенде жақсы дамиды өнімділікке ауадай қажет мінез-құлық, көзқарас не ойлау жүйесі сынды бірқатар кәсіби біліктің болуының нәтижесі» деген фактінің мойындалғанын

көрсетеді. Басқаша айтқанда, істеу арқылы үйренудің, әріптестерден үйренудің және қателіктерден сабақ алудың рөлін, сондай-ақ қызметкерлерді дамытудағы «бәріне бірдей» тәсілден алшақтауды тездеткен әр алуан жеке **оқу-үйрену стилін** мойындау артып келеді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жұмыс және өзара қарым-қатынас арқылы оқыту процестері туралы қызықты әрі жан-жақты талқылау, сонымен қатар сырттай бақылау, еліктеу және әрекет ету процестері арқылы оқытылатын мимезис тұжырымдамасы ұсынылады. Қорыта келе, HRD практикасындағы мимезистің кейбір салдарын түйіндейді.

Billett, S. (2014) Mimesis: Learning through everyday activities and interactions at work, *Human Resource Development Review*, 13 (4): 462–82.

9.1-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

PwC компаниясындағы оқыту мен дамыту

PwC бизнес-консалтинг фирмасы «адамдарға мейлінше үздік болуға көмектесу» мақсатына жету үшін өз қызметкерлерін дамытуда бірқатар тәсілдерді негізге алады. Лайн-менеджерлер мен арнайы HR менеджерлері сияқты жеке тұлғалар жасақтаған және тиімділікке шолу жасау процесіне негізделген даму жоспарларына сәйкес, PwC ресми және бейресми оқытуды қатар пайдаланады:

- *Ресми оқыту* – кәсіби біліктілікке қол жеткізу үшін аудиториялық бағдарламалар, е-оқыту және техникалық білім алу.
- *Бейресми оқыту* – қызметкерлердің «қажет уақытта дұрыс тәжірибе жинауына көмектесетін» коучинг және менторинг арқылы «басқадан үйрену» және «істеу арқылы үйренуді» біріктіреді.

Осы бір кең ауқымды үрдістің басты факторы – қызметкерлердің дамуына деген жауапкершіліктің артуы. Оқыту контек-

сінде қызметкерлерді дамыту, мысалы, тренингіге деген қажеттілікті, көбіне ұйым қажеттілігін, сондай-ақ осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін тиісті оқу курстарын немесе бағдарламаларды әзірлеу, өткізу немесе анықтау – ұйымның негізгі міндеттерінің бірі. Алайда оқуға баса назар аудару – қызметкерлер ұйым пайдасы үшін ғана емес, сонымен қатар басқа да жұмыста еңбекке жарамдылығын арттыруға немесе осы жұмысында өсу мүмкіндігін арттыруға келгендегі өз пайдасы үшін оқу-үйрену жауапкершілігін өз мойындарына алады деген үлкен үмітке парапар. Ендеше, үздіксіз оқу, тұрақты кәсіби даму және мансаптық өзін-өзі басқару қызметкерлер арасындағы «мансаптық сана» дамуының маңызды аспектісі (van den Berg et al., 2006). Алайда қызметкерлерге өз оқуына және дамуына көбірек көңіл бөліп, жауапты болу тапсырылғанымен, менеджерлер мен HRD мамандары бұрынғыдай қызметкерлерге қалай үйренетінін және қалай әртүрлі оқи алатынын түсінуге көмектескенде маңызды рөл атқарады. Сондай-ақ олар қызметкерлерді өз әлеуетін көрсете алатын ұйымдық инфрақұрылыммен қамтамасыз етуге міндетті.



Қосымша онлайн оқу. Бұл шағын мақалада Адам ресурстарын дамытудың кең ауқымды тарихи контексті туралы сыр шертіледі, оның 1970 жылдарда пайда болу тарихы сипатталады. Мақала Адам ресурстарын дамытудың болашағы туралы да сөз қозғайды.

van der Veen, R. (2006) Human resource development: Irreversible trend or temporary fad?, *Human Resource Development Review*, 5 (1): 3–7.

9.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Жеке тұлғаны дамыту және жұмыс орны

People Management журналында жарияланған (2012: 52) мақалада қызметкерлердің еңбекақысын көтермей-ақ, оларға сыйақы беру жолдары қарастырылған. Лондондағы цифрлық шешімдер агенттігі өз қызметкерлеріне жұмысқа «өзі ұсынған көмек» – жаңа бір нәрсені байқап көру мүмкіндігі үшін ақы төлеуді ұсынған. Жыл сайын қызметкерлер дамуға қосқан үлестері үшін жұмыс орнынан 1 500£ ақы талап ете алады. Бірақ ол тек екі шартпен беріледі: оның жұмысқа ешқандай қатысы болмауы керек және сол арқылы жаңа дағды

қалыптастыруы қажет. *People Management* журналы қызметкерлер бұл қорды фотографиямен айналысу, теңіз қайықтарымен жүзу, көркем әдебиетті талдау, тіпті жетілдірілген трапеция сабақтарына қатысуы үшін пайдаланды дейді.

Талқылау сұрағы

Фирмалар ешқашан қорытынды нәтижелерді есепке алмай, жеке және ұжымдық көрсеткіштерді ескермей, шешім шығармайды. Даму тұрғысынан алғанда, қызметкерлерді марапаттау үшін осы әдісті қолдану фирмаға қандай пайда әкелуі мүмкін?

АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУҒА ИНВЕСТИЦИЯ ҚАЖЕТТІГІ

Оқыту мен дамытудың артықшылықтарын үш деңгейге бөліп қарастыруға болады: жеке, ұжымдық және әлеуметтік. Макгуайрдың (2010) пайымдауынша, Адам ресурстарын дамыту адам мүмкіндіктерін жетілдіру, ұйымдық нығайту мен қоғамдық дамытуды үшжақты бағдарламамен бекіткен теория және практика саласы ретінде қалыптасқан. Соған орай, адамның қоғамдағы экономикалық, саяси және мәдени өмірге етене араласу мүмкіндігін дамыту процестерімен байланысты деп қарастырылады (Horwitz et al., 1996; McLean and McLean, 2001; Kim, 2012). *Financial Times* (2012c) басылымы «үшжақты бағдарламаға» практикадан мысал ретінде көптеген Батыс елдерінде жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейі жоғары болғанда, жұмысқа тұру кезінде жас жұмысшылар алдынан шығатын кедергілерді азайту, болашақ жұмыс күші қабілетін дамыту және қоғам игілігіне сүбелі үлес қосу жолы ретінде жетік оқу-үйренуді ұсыну арқылы «жастарға азып-тозудан сақтап қала алатын дағдылар игеруге көмек көрсеткенде кәсіпорындар зор рөл атқарғанын» мәлімдейді.

Адам үшін оқыту мен дамытудың артықшылықтары – жаңа немесе жаңартылған дағдылар мен білімге қол жеткізу, еңбекке жарамдылығын, қазіргі және болашақтағы жұмыс берушілер алдында құндылығын, жұмыс кепілдігін арттыру



HRD AT HANSEN
GROUP-terі
HR-ДАМУЫ

және марапат мөлшерін көбейту мүмкіндігі. Сонымен қатар жұмысқа қатысты не қатысы жоқ себептермен, оқытудың жұмыс нәтижесіне оң әсері бар, әсіресе жұмыссыздық деңгейін төмендету мен жоғары жалақы тұрғысынан пайдасы зор.

9.3-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Әртүрлі мәдениеттегі оқыту мен дамыту

HR-дамытуға қатысты балама көзқарастар АҚШ-тың өнімділікке мән беруі мен Еуропадағы жеке даму мәселелері арасында анық байқалады (HRD тұрғысынан осы айырмашылықтың бастауы 1-тарауда берілген). HRD анықтамасы әр елде әртүрлі. Қызметкерлерді оқыту мен дамытудың ұлттық мәдени ерекшеліктер контексінде ауыр мәселелер кешені туады. Ұлттық мәдениет түрлі оқыту әдістерінің салыстырмалы реттілігіне әсер етеді, ұлттық ерекшеліктер даналықтың қайнар көзін, оқышы мен оқытушы қарым-қатынасын және қолайлы оқыту стильдерін білдіреді, яғни тренинг өткізу жауапкершілігін мойнына жұмыс беруші алса да, қызметкер алса да, ұлттық мәдениеттің ықпалы болады. Мысалы, кейбір Шығыс мәдениетінде тренингінің құрылымдық, ғибратты түрі мен үйренудің бейтарап түрі насихатталады. Бұл – ұстазды, сөзсіз, даналық көзі деп қабылдаудың көрінісі. Балама ретінде, көптеген Батыс мәдениеті ынталандыру, зерттеу әдістері, өзара оқытушы және тең қарым-қатынас, белсенді оқыту мен пікірталас арқылы білім мен тренингіге ерекше көңіл бөлуге бейім.

Ұлттық институттық контекстер отандық жұмыс берушілер қабылдаған тренинг пен даму әдістеріне, мысалы, мемлекеттің экономикалық және әлеуметтік саясатқа араласу деңгейіне әсер етеді. Базалық деңгейде үкімет еңбек нарығына қажетті дағдылардың қисынды ұсынысын қам-

тамасыз ету үшін волонтаристік (жұмыс күшін дамыту үшін еңбек күші мен еңбек ұйымына тәуелділікті сипаттайды) немесе интервенттік (мысалы, үкімет белгілі бір аудандарда тренингіге грант бөлу арқылы жалпы экономикаға пайда әкелу үшін жұмыс орындарындағы тренингіге әсер етуге тырысады) тәсілге ұмтылуы мүмкін. Отандық мәдени және институттық ықпалдар HRD дәстүрлерін трансферлеу арқылы шетелдегі трансұлттық компанияның еншілес филиалдарындағы (Collings, 2003) басқару практикасын қалыптастыра алады.

Жалпы алғанда, ұлттық контекст қызметкер дамуына қатысты жеке және ұйымдық қарым-қатынас қалыптастырады, сөйтіп нақты бір тренинг формаларын енгізудің және тиімділігінің белгілі бір деңгейін анықтайды. Мысалы, CIPD (2011с) «оқыту үшін Web 2.0 технологиясын енгізу тұрғысында әр елде мәдени нормалар мен институттық дамуды көрсете алатын айырмашылықтар бар» деп хабарлайды. Мәселен, америкалық фирмалар арасында веб-семинарлар мен виртуал сыныптарды пайдалану кеңінен танымал болса, британ ұйымдарында оқытудың аралас бағдарламалары танымал. Алайда мобайл қосымшалар сияқты оқытудың жаңа технологияларын кеңінен пайдалану Үндістандағы «технологияға деген ұлттық тапшылықтың пайда болуын» және «олардың технологиялық оқытудың кейбір кезеңдеріне секіріп өту қабілетін» білдіреді, сонымен қатар Ұлыбритания мен АҚШ басқа тәсілдерді берік ұстанғанын көрсететін сыңайлы (2011с: 4).

Әлеуметтік және ұлттық экономика деңгейінде оқытудың экономикалық бәсекелестікке әсерін бағалау қаншалықты күрделі болса да, үкімет білім мен тренингінің әлеуметтік-экономикалық игілік үшін маңызын алға тартады. Мысалы, соңғы отыз жылда Ұлыбританияда үкімет саясаты әлеуметтік жоқшылықты түп-тамырымен жою және жаһандық экономикадағы ұлттық бәсекелік қабілетті қамтамасыз ету үшін жоғары білім беруді кеңейтудің маңызына ерекше ден қойды (Wilton, 2008).

Ұйымдық деңгейде оқыту, тренинг және дамыту – еңбек сапасын арттыру, қызметкер тұрақтамауын азайту, ұйым мәдениетін нығайту (әсіресе жаңадан келгендер үшін), қызметкер бейілділігін арттыру, өзгерістерді жеңілдету, дағды икемділігін арттыру, әлеуетті қызметкерлер үшін жұмыс беруші сапасының артуы сияқты HR саласындағы оң нәтижелерге бастайды. Оқыту мен дамытуға инвестициялау тренинг шаралары арқылы қалыптасатынынан бөлек, қызметкерлердің мінез-құлқына да ықпалы зор. Сондай-ақ оқыту мен дамыту психологиялық позитив келісімшарт жасауға атсалысады, жұмысқа қанағаттану көрсеткіші мен жұмыс беруші міндеттемесінің «эмоциялық» деңгейін арттырады (Lee and Bruvold, 2003). Ал қызметкерлер құрамына және карьералық дамуға қаржы бөлінбесе, онда бұл қызметкердің позитив мінез-құлқының төмендеп, жұмыстан кетуіне де себеп болуы мүмкін. Адам ресурстарын дамытудың құндылығын түсіну үшін оқытуды ұйымдық деңгейде жалпы қалай түсінуге болатынын бағалау да маңызды. Еңбек ұйымдары «таңдаған жолына тәуелді», өйткені әр ұйым өзінше дамиды, өз жетістігі мен сәтсіздігінен, сондай-ақ өсу, кеңею, даму, қайта құрылымдау және өзгеру процестерінен үйренеді. Өткенінен сабақ алмаған жан қателерін қайталай беретіні бәріне мәлім. Сондықтан бәсекелестеріне қарағанда тез үйренетін, бір қателікке қайта бой алдырмай, жетістіктерін қайталау немесе нықтау үшін сол үйренгенін пайдаға асыратын ұйымдар бәсекелік артықшылыққа қол жеткізеді.

HRD өнімділігіне деген көзқарасты білдіре отырып, Адам ресурстарын дамытуға ұйымдық инвестиция құюдың негізгі мақсаты – сапаны, шығармашылықты немесе жаңашылдықты арттыру арқылы нәтижелілікті, тиімділік пен пайда табуды арттыру. Бірақ 3-тарауда HR-менеджмент пен ұйымдық тиімділік арасындағы байланысты көрсететін дәлелдер келтіру қиындығы егжей-тегжейлі талқыланған болатын. Мұндай түйткілдер HRD шаралары мен ұйымдық өнімділік арасында едәуір байланыс орнатқанда да туындайды (Machin and Vignoles, 2001), мысалы, Адам ресурстарын дамытуға инвестициялау мен қызметкер бейілділігін арттыру арасында сапалы байланыс болмайды. Тағы бір нақты мәселе HRD мен өнімділікті арттыру арасындағы себеп-салдар байланысының бағытын анықтаудан туындайды. Осы орайда жақсы ұйымдар HRD төңірегіндегі шараларға көбірек көңіл бөле ме, әлде Адам ресурстарын дамытуға құйылған қомақты инвестиция өнімділікті арттыра ма?

Тіпті HR мен Адам ресурстарын дамытуға инвестициялаудың бизнес-артықшылығын қабылдаған күннің өзінде, бұл артықшылықтар инвестицияға кеткен шығынның орнын толтыруды талап етеді. Оқыту шараларының құны оқыту әдісіне, мақсатына және қамту саласына байланысты айтарлықтай өзгереді. Сондай-ақ оған оқу құралдары, ішкі және сыртқы мамандардың еңбекақысы, тренинг материалдарын дамыту, жол мен баспана шығыны және тренингке қатысушылар жұмсаған уақытқа байланысты шығын да қосылуы мүмкін. Мұндай шығын толықтай (мысалы, қолжетімділік негізінде) немесе бір еңбек нарығында жұмыс істейтін бәсекелестер мен фирмаларға қатысты бенчмаркинг процесі арқылы бағаланады. Адам ресурстарын дамытудың шығыны мен артықшылықтарын бағалау кезінде тренингке кеткен шығынды ғана емес (Marchington and Wilkinson, 2008), қажетсіз тренингілер мен үйренген жаңа дағдыларын жұмыста пайдалана алмайтын қызметкерлер мотивациясына жұмсалған шығынды да есепке алу керек. Бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету үшін қызметкерлерді дамытудың маңызы кеңінен мойындалғанына қарамастан, Адам ресурстарын дамытуға құйылған инвестиция әсері мен оның қайтымды бағалау мәселесі фирмалар экономикалық қиын жағдайға кез болғанда HRD бюджеті неліктен жиі қысқарып (IRS, 2009) қала беретінін түсіндіреді. Алайда, 9.4-қосымшада айтылғандай, инвестицияның мұндай құлдырауына бейжай қарамау керек.

9.4-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Тренингілер мен рецессияға инвестициялау

Фелстед және басқалары (2012) британ фирмаларындағы тренингілердің бірқатар контекстік мәні және олардың инвестицияға ұжымдық ықпалына қызықты әрі парадокстік баға берген. Авторлар 2008–2009 жылдардағы рецессия жағдайында рецессияның және тренинг бюджеттерінен күтілген әсердің ауыр болғанына қарамастан, фирмалардың «жұмсақ мақсаттар» шығындарын қысқартуы – операциялық қажеттіліктерді өтеу, дағды жетіспеушілігімен күрес және тұтынушы қажеттілігін қанағаттандыру, сондай-ақ кең ауқымды контекстік түсініктер (құқықтық талаптарды сақтаудың және кәсіби органдардың талаптарының императиві сияқты) сияқты өнімділіктің қазіргі және күтілетін талаптарының өзара әсері фирмаларды рецессия кезінде тренингке инвестициялауға мәжбүрледі деп мәлімдейді.

Тренинг қажеттіліктерін бағалау контекстінде бұл мәліметтер тренинг қажетін бағалаудағы нарықтық және кең ауқымды ұйымдық контексті қарастырудың маңызына ерекше көңіл бөледі. Тіпті фирмалар салыстырмалы түрде реттелмеген тренинг нарығының өзінде тренингке инвестиция салудың негізі ретінде ішкі қажеттілікті бағалауға ғана ден қоюға «ырқы» жоқ. Соған қарамастан, зерттеулер фирмалар шығынды қысқартуға тырыса отырып, тренинг ауқымын сақтаудың жаңа жолдарын іздегенін немесе тренингіні жақсартатын бар мүмкіндіктерді пайдалана отырып, өздері айтпақшы, «ақылды үйретуді» (train smarter) қолға алғанын көрсетеді. Бірақ бұл зерттеуге қарамастан, ХпертHR жүргізген сауалнамалар HRD бюджетінің әлі де экономикалық жағдаймен тығыз байланысты болып отырғанын көрсетеді. Ал 2014 жылғы сауалнама экономикалық жағдайдың жақсаруы нәтижесінде бір компанияға шаққанда жалпы шығынның өскенін көрсетеді (Wolff, 2014).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада Ұлыбританиядағы қайта реттелген тренинг нарығына қарамастан, бірқатар мәліметтер көзіне сүйенсек, жақында өткен рецессияның тренингке қатысуына әсері болғанын және бюджеттердің төмен болғанын көрсететін зерттеу нәтижесі келтірілген. Авторлардың тұжырымдауынша, Ұлыбританиядағы жұмыс берушілер тренингілерге инвестиция құйғанда еркін қимылдай алмайды, ал нарықтық жағдайлар мен бизнес-талаптар олардан қиын жағдайларға қарамастан, тренингілерді жалғастыруын талап етеді.

Felstead, A., Green, F. and Jewson, N. (2012) An analysis of the impact of the 2008–9 recession on the provision of training in the UK, *Work, Employment & Society*, 26 (6): 968–86.

HRD ҚЫЗМЕТІН ҚОЗҒАУШЫ КҮШТЕР

9.1-кестеде оқыту мен дамытуға құйылуы мүмкін ұйымдық инвестициялардың бірқатар ішкі және сыртқы қозғаушы күштері келтірілген (дегенмен бұл тізім толық деп айтуға келмейді). Фирма ішкі ортада жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді бос орындарды толтыру немесе басқа қызметкердің орнын басуға дайындау, жеке немесе ұжымдық өнімділікті арттыру үшін немесе адам ресурстарын жоспарлау процесіне жауап ретінде қайта даярлауға тиіс болса керек. Балама ретінде тренинг ұйымдық өзгерісті

жеңілдету үшін де талап етілуі ықтимал. Сыртқы ортада технологиялық, заңнамалық немесе нарықтағы өзгерістер дағды жетіспеуіне әкеп соғады. Мысалы, жұмыспен қамту заңнамасындағы тең мүмкіндікті реттеуге қатысты өзгеріс қызметкерлерді іріктеуге қатысатын менеджерлерден осы өзгерістермен танысу курсынан өтуді талап етеді. Сыртқы қысымға жауап бергенде фирмалардың белгілі бір дәрежеде еркіндігі бар болса, оны қалай жасайтыны бірқатар факторларға тәуелді. Бұған ұйымдасқан және HR стратегиясы мен Адам ресурстарын дамытудың кең ауқымды интеграция деңгейі, HRD мамандарының болуы және олардың компаниядағы ұйымдық шешім қабылдауға, компанияның мәдениетіне әсер ету дәрежесі, лайн-менеджерлердің оқу мен дамуды өз мойнынан алу дәрежесі жатады.

9.1-КЕСТЕ. Адам ресурстарын дамытудағы инвестициялардың қозғаушы күштері

| Ішкі қозғаушы күштер | Сыртқы қозғаушы күштер |
|--|--|
| (Өзгеру) Еңбек нарығының ішкі контексті: HR-жоспарлау процесінен шығатын алмас-тыру, сабақтастық және талаптар | (Өзгеру) Еңбек нарығының ішкі контексті: мысалы, ұсыныс деңгейі, жұмыспен қамту және білім деңгейі |
| Ішкі жүйелер, менеджмент және оның тренингіге байланысты рөлдері (өзгерістер) | Ұлттық/халықаралық заңнамалар және/немесе практика кодексі |
| Негізгі және функционал кәсіби білікті дамыту немесе нығайту | Аккредитация өлшемі: мысалы, кәсіби органдарға мүше болу |
| (Өзгеру) Ұжымдық стратегия, тапсырма, жоспар немесе мәдениет пен құндылықтар | Технологиялық немесе бизнес-процестердің дамуы |
| Қызметкер карьерасы және жеке даму қажеттіліктері (көбінесе өнімділікті басқару процесінен шығады) | Нарықтық факторлар: мысалы, HRD практикаларын бәсекелестермен салыстырғанда туатын қажеттіліктер |
| Ұйымдық икемділікке қабілетті болу | Кең ауқымды экономикалық, саяси және әлеуметтік факторлар |

Адам ресурстарын дамытуға инвестициялау императивіне ұйымдық жауапты анықтау кезінде екі маңызды түсінік пайда болады. Біріншіден, инвестицияға қатысты бәсекелес талаптардың басымдығын Адам ресурстарын дамытудың қозғаушы күштері арқылы қалай анықтауға болатыны. Екіншіден, ұйымдық жауап бұрынғы іс-әрекетке ғана негізделмей, инновация әлеуеті де есепке алынуы. Мысалы, HRD, сөзсіз, байқалған төмен өнімділіктің шешімі емес, балама жауап (мысалы, жұмыс дизайнын қайта жасау, ішкі қызметкерлерді қайта бөлу, сыртқы еңбек нарығынан қызметкерлер таңдау немесе қызметкерлердің еңбек жағдайларын кеңінен қайта бағалау) анағұрлым тиімдірек нәтиже беруі мүмкін.

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ ЖӘНЕ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ



АДАМ
РЕСУРСТАРЫН
ДАМУ ЖӘНЕ
ҰЙЫМДЫҚ
ҚАЖЕТТІЛІКТЕР

Қызметкерлерді оқыту, дамыту және тренинг – жоғары өнімділіктің немесе HR-менеджменттегі жоғары өнімділік моделінің басты элементі. Мұндай модельдерде ресми және бейресми құралдар арқылы үздіксіз оқыту – қызметкер бейімділігіне, икемділігіне және өнім немесе қызмет сапасына қол жеткізуге мүмкіндік беретін негізгі тетік. Әдетте HR-менеджменттің озық практика модельдері кадрлық қамтамасыз етуде қосымша «жасау» және «сатып алу» тәсілдеріне көңіл бөледі: HRD арқылы ішкі әлеуетті дамыту, тиімді рекрутмент және іріктеу стратегиялары мен практикаларымен қатар, күшті ішкі еңбек нарығын құру. Фирмалар осы екеуіне ерекше мән бере отырып, игерген дағдысына, білімі мен тәжірибесіне және сол тәжірибелерден алған сабағына, жаңа кәсіби білікті дамыта алу әлеуетіне қарап қызметкерлерді таңдауы керек.

Гараван (2007: 25) стратегиялық Адам ресурстарын дамытуға «оқыту мен дамыту шараларының бірізді, тігінен тізбектелген және деңгейлес интеграцияланған кешені» деген анықтама берген. Сондықтан HRD HR-менеджменттің өнімділікті басқару және марапат сияқты басқа аспектілерін толықтыра отырып, ұйымдық стратегия мен мақсаттарына «тік сәйкестігі» болуы керек. Маккракен мен Уоллес (2000) – Гараван (1991) ұсынған модельді одан әрі дамыта отырып, Адам ресурстарын дамытудағы стратегиялық ұстанымның бірқатар ерекшеліктері бар екенін атап өтті:

- топ-менеджмент жетекшілігі;
- HRD ұйымдық міндет пен мақсатты қалыптастырады;
- HRD жағдайында топ-менеджменттің жұмыс ортасын саралауы;
- HRD стратегиялары, саясаты мен жоспарлары (дамыту);
- лайн-менеджментпен стратегиялық серіктестік және кең ауқымды HR-менеджмент;
- ұйымдық өзгеріс бойынша кеңесші ретіндегі тренерлер;
- корпоративтік мәдениетке ықпал ету қабілеті;
- экономикалық тиімділікті бағалауға назар аудару.

Стратегиялық адам ресурстарын дамытудың (SHRD) осынау сипатын стратегиялық тәсілдерді тиімді қолданудың қосымша тетіктері ретінде қарастыруға болады. Мысалы, мұндай ұстанымға сеньор-менеджерлер мен лайн-менеджерлердің қолдауы мен міндеттемесі болмаса, оның көздеген мақсатқа қол жеткізуде тиімсіз болары анық. Сол сияқты фирманың ішкі-сыртқы контекстін егжей-тегжейлі бағалап, үзбей қарастырып отырмаса, HRD стратегиясы, жоспарлары мен практикалары көздеген мақсатқа сай болмай қалуы әбден мүмкін.

Әрине, барлық фирма стратегиялық Адам ресурстарын дамыту стандарттарына сәйкес келе бермейді. Бәлкім, кейбір фирмаларда мұндай ұстаным шығыны пайдамен мөлшерлес болмауы мүмкін. Стратегиялық Адам ресурстарын дамытудың ұйым үшін маңызы зор. Айталық, жаңа білім өндіру мен бөлісу бәсеке үшін өте маңызды, ал ұйымды жаңарту үшін оқу-үйрену өзекті. Маккракен мен Уоллес (2000) қызметкерлерді дамытудың ұйымдық ұстанымдарындағы стратегиялық кемелдену

дәрежелерінің аражігін ажыратып көрсетеді. Үздіксіз процестің бір жағында стратегиялық «тренинг» деп аталатын кемелдіктің төмен деңгейі тұр, ол HRD қызметі мен ұйымдық миссия, стратегиялық мақсаттың және оқыту мәдениеті болмауының арасындағы әлсіз интеграцияны не интеграцияның жоқ екенін көрсетеді. HRD қызметкерді дамытудың анағұрлым жүйелі тәсілін көрсетеді, бірақ оны корпоративтік стратегия анықтайды. Түптеп келгенде, стратегиялық HRD ұстанымы қызметкерді дамыту мен корпоративтік стратегия арасындағы екіжақты қатынасты сипаттайды, бұлардың әрқайсысы бір-біріне ықпал етеді және оқыту процестері ұйымдық стратегиялық та, операциялық та қызметтерге енгізіліп, оқытуға бет қоятын мәдениетті аңғартады. Осы соңғы категориядағы оқытуды қолдауға және жағдай жасауға байланысты шаралар – лайн-менеджерлердің қосымша рөлі емес, олардың негізгі міндеттері, сонымен қатар басқа міндеттерден айырмашылығы жоқ.

Ұйым болып үйрену

Адам ресурстарын дамытуға құйылатын инвестицияның ішкі және сыртқы факторларына ұйымның жауабы 3-тарауда талқыланған стратегия құру процесін көрсетеді. Стратегия құрудың классикалық тәсілдеріне сәйкес, ұйымның күшті және осал тұстары жұмыс ортасының қысымы мен мүмкіндіктеріне қарай бағаланады, нәтижесінде HRD стратегиясы қазіргі айқын позиция мен қалаулы позиция арасындағы алшақтықты еңсерудің жолын іздейді. Бұл, сөзсіз, Адам ресурстарын дамытуды ұйымдық стратегия құруға тәуелді етеді. Басқаша айтқанда, орта ықпалы контекстінде HRD алдын ала анықталған ұйымдық стратегияға және оны іске асыруға қажет деп танылған дағдыларға білім мен мінез-құлыққа жауап береді. Осылайша, ол HR-менеджменттің мінсіз үйлесім моделінің көрінісі болады. Кейбір сарапшылар ұйымдық үйрену ұйымдық стратегияға зор ықпал жасай алады дегенді алға тартады. 3-тарауда қарастырылған стратегиялық HR-менеджменттің белгілі бір модельдері HR мен ұйымдық стратегия арасындағы екіжақты қатынасты, сондай-ақ стратегия жасау жаңаша өрлеп келе жатқан құбылыс бола алатынын көрсетеді. Осы көзқарасты алға тартып, Минцберг (1987) «стратегиялар жұмыс ортасы қысымына табан тіремей-ақ, жаңа және құнды білім игеруге және дамытуға бастайтын ұйымдық процестермен, адамдармен және тұтынушылармен тығыз байланыс орнату нәтижесінде туатын идеяларды білдіре отырып, ұйым мүшелерінің жаңаша үйренуінен де жетіле алады» деп топшылайды. Стратегияға не практикаға сыртқы (орта) және ішкі ықпалдар (оқу-үйрену) үйлесімі өзгерістер мен кездейсоқ сынақтарға шұғыл жауап бере алатын, бұрынғы олқылықтарға бой алдырмайтын тиімді және берік стратегия жасауға жетелейді. Мәселен, Лопес және басқалары (2005) жетілдірілген ұйымдық үйренудің өнімділігі жоғары HR практикасы бизнес-өнімділігіне оң ықпал ете алатын маңызды дәнекер фактор болғанын анықтады.

Фирманың ресурсқа сүйену көзқарасына сәйкес, фирмалар бәсекелестеріне қарағанда жылдам үйрену мен бейімделу қабілеті арқылы бәсекелік артықшылығын дамыта алады, тиісінше, қарқынды өнім нарығында немесе технология жылдам дамиды салада жеке және ұйымдық үйрену арасындағы өзара қатынас ұйымдық икемділіктің басты көзі бола алады. Ресурсқа сүйену көзқарасы бойынша процестер де, адам капиталы да бәсекелік артықшылық көзі бола алады. Осылайша, қызметкерлер оқитын, дамиды және білім, дағды, мінез-құлық немесе кәсіби білік сияқты осындай даму процесінің нәтижесі болатын бейресми және ресми құралдардың

ұйым үшін өмірлік маңызы бар. Расымен де, жеке және ұйымдық дамудың бейресми механизмдері тұрақты бәсекелік артықшылықтар үшін құндылық, таптырмастық, қайталанбастық, ұйымшылдық өлшемдеріне сай келеді.

HRD стратегиялық ұстанымының маңызды бір өлшемі – бейресми және өз бетінше оқу арқылы қызметкер дамуына жағдай жасайтын және қолдайтын, сонымен қатар барлық қызметкерді үздіксіз үйренуге міндеттейтін оқыту ахуалын немесе мәдениетін қалыптастыру (Dalton, 2010). Фаллер мен Анвин (2003) тұжырымына сәйкес, қызметкерлер білімін жетілдіру және даму мүмкіндігі бар жерде, дағдылар мен білік бағаланатын жерде, тіпті менеджерлер қызметкерлерді дамытуға атсалысып, дәнекер болатын жерде ғана кең ауқымды **оқу ортасы** қалыптасады. Бұл – үздіксіз өнімділікті арттыру мен мәдени жаңаруға үлес қосу арқылы бүкіл ұйымға пайда әкелу үшін жеке және топтық үйренуге жол ашатын практикалар мен процестердің дамуымен байланысты оқып-үйренуші ұйым түсінігімен үндес болады. Ұйымның ауыспалы немесе біртіндеп өзгеру контекстінде әр нәрсені өзгеше жасау үшін жеке үйренуді бірлесе, ұжым болып қолданатын жерде ғана фирмалар алға жылжи алады. Оқып-үйренуші ұйым түсінігінің, «оқу кеңістігін» жасау және әлеуметтік капитал мен адам капиталына қамқорлық танытудың 15-тарауда талқыланған ұйымдық білімді басқаруда айтарлықтай маңызы бар.

Үйренуші ұйым тұжырымдамасының өзегі – өзі үйрену үшін HR мамандары, лайн-менеджерлер көмегімен және ұйымның өзін-өзі дамыту мүмкіндіктерін қолдау арқылы қызметкерлердің құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту. Басқаша айтқанда, оқып-үйренуші ұйым дегеніміз – ұйымның оқыту мақсаттары мен жеке үйрену қажеттігінің үйлесім табуы (Nyhan et al., 2004) және өз мүшелерінің үйренуін үздіксіз ұйымдық өзгеру мен жаңару құралы ретінде қарастыратын ұйым (Pedler et al., 1991). Алайда Гараван (1997) оқып-үйренуші ұйым шынайы келбетін емес, «мінсіз түрін» көрсетуге бейім болатынын айтады. Соған қарамастан, оқып-үйрену мен бәсекелік артықшылық арасындағы айқын байланыс, бейресми немесе кездейсоқ оқытуды жүйелеу және пайдалану, білімді бөлісу, тұрақты үйрену мәдениетін немесе ахуалын қалыптастыру (Senge, 2006), сондай-ақ бүкілұйымдық және пәнаралық серіктестікке алаңдау сияқты оқып-үйренуші ұйымға қатысты идеялар мен практикалар ұйымдық жетістік үшін өте маңызды деп қарастырылып келеді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ішкі және сыртқы ұйымдық контекстің өзара байланысына, HRD процестеріне, мүдделі тараптар қанағаттануына және HRD мамандары сипаттарына бағдарланған стратегиялық HDD әдебиеттері мен Адам ресурстарын дамытуға ұсынылған модельдер қарастырылады.

Garavan, T. N. (2007) A strategic perspective on human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1): 11–30

Ұжымдық, бейресми үйренудің маңызы мен ұйымдық жетістік мәдениеті ұйымдық оқу-үйренуге табан тірейді, сонымен қатар ұйым ұжымдық және жеке үйрену жиынтығы туралы идеяға және осындай үйренуге жағдай жасайтын модельдер мен процестерге сүйенеді, ал ол ұйымның дамуына және бәсекелік артықшылық иеленуіне жол ашады. Алайда ұйым өз мүшелері алған білімінен үйренеді деген түсінік әлі де даулы. Бұған жетудің бір жолы – ұйым мүшелері арасында білім алмасуға сеп болатын және жағдай жасайтын ресми және бейресми механизмдер. Ұйымдық

оқу-үйрену өзгерістерді жақсырақ танып, қабылдау үшін және жұмыс істеудің жаңа идеялары мен тәсілдеріне зеректікті арттыру үшін қызметкерлерден неғұрлым қалыптан тыс пайымдап, ұйымдық әлеуметтену арқылы қалыптасып қалған дәстүрлі «ойлану әдетінен» арылуды талап етеді (Argyris and Schon, 1978). Сондықтан ұйымдық оқу-үйрену процесінің негізгі бағыты – адамдардың ұйым туралы ойларын және өз жағдайлары, бетпе-бет келетін мәселелер мен тапсырмалар, мүмкіндіктер туралы түсініктерін өзгерту. Тиімді оқу осы контексті әлі де орынды да өзекті екенін көрсету үшін және басқа да балама теорияларды сынап көру үшін ұжымдық ұғыну процесі арқылы ұйымда әлеуметтік тұрғыда қалыптасып қалған орнықты парадигмаларды немесе теорияларды түсінуді талап етеді. Яноу (2000) ұйымдық оқу-үйренуді мәдени құбылыс деп қарастыруды ұсынады. Өйткені фирмадағы ұжымдық үйрену ұйым мүшелері арасындағы құндылықтарға, сенімге, ойларға, тілге, мінез-құлық нормалары мен практикаларына енгізіледі және уақыт өте дами береді. Бұл стратегиялық шешім қабылдау үшін ұйымның барлық деңгейінде оқытудың маңызды екенін тағы да айқындай түседі.

Жұмыс тобы деңгейінде «практика қоғамдастығы» түсінігі ұйымдық оқыту шынайы өмірде қалай жұмыс істейтінін түсінуге көмектеседі. Практика қоғамдастығы (Brown and Duguid, 1991; Lave and Wenger, 1991) дегеніміз «қызметтің белгілі бір түрлеріне бірге қатысатын, нәтижесінде нені қалай жасау керектігін көрсететін, яғни әңгімелесу, сенім, құндылықтар мен практика әдістерін дамытып, оларды бөлісетін, еркін қалыптасқан және дамып жатқан адамдар тобы» (Galagan, 1993: 33). Серіктестікпен қатар, білім, түсінік, тәжірибе және «жақсы практика» алмасу арқылы өз жұмыс ортасын ұжымдық ұғыну процесі сол топ арасындағы уақыт өте қалыптасып кететін неғұрлым тиімді тұрмысты оқу-үйрену мен жұмыс істеуді дамытуға мүмкіндік береді. Осылайша, оқу-үйрену адамдар импровизациялауға, тәжірибе жасауға және қалыптасқан мінез-құлық ережесіне күмән келтіре отырып, оқу-үйрену жауапкершілігін өз мойнына алуға өкілетті болатын мәдениет ішінде пайда болып, өздігінен тарала береді. Осылайша, практика топтары немесе қауымдастықтары арасында туған конфликт оқытудың негізгі көзіне айналады. Жалпы, ұйымдық оқу-үйренудің басты принципі – оқу-үйренудің жұмыс қосымшасы емес, оның бір бөлігіне айналуы.

Оқып-үйренуші ұйым тұжырымдамасына қатысты басты сын – оның ұжымдық унитаризм болжамына арқа сүйеуі: жеке үйрену – кең ауқымды фирмаға пайда әкелуімен үндесіп жатыр және барша жұмыс ұйымдарына тән, міндетті түрде орын алатын конфликтілер мен билік динамикасы білімді бөлісуге, сөзсіз, кедергі болмайды. Көп жағдайда менеджментке сенімі төмен және дербестендірілген жұмыс мәдениеті басым ұйымдарда практика қауымдастығымен байланысты білімді бөлісу процестерінің дамуы екіталай.

9.5-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және адам ресурстарын дамыту

Осыған дейін оқулықта HR-менеджменттегі этиканы талқылағанда ең әуелі HR-менеджменттің қалай жүзеге асатынына байланысты этикалық түсінікке ерекше назар аударылып келді. Соған қарамастан, HRM, әсіресе HRD әлеуметтік және экологиялық жауапкершілікті қалыптастыра отырып, бизнестің барлық саласында жақсы этикалық қозғаушы күш болатыны анық (Garavan and McGuire, 2010). Мұндай әлеуметтік рөл мыналарды қамтиды: қызметкер түсінігін арттыру, тұрақтылыққа қатысты оң көзқарасты дамыту, экологиялық сауаттылық және корпоративтік азаматтық (жауапкершілік), сонымен қатар корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті қолдайтын мәдениетті дамытуға жағдай жасау, ұйым ішіндегі және сыртындағы этикалық мінез-құлық. Бұл өзінің жұмыс орны бар, ортасына айтарлықтай әсер ете алатын, қажетті дағды мен білімді меңгерген немесе қоғамдағы ерекше қажеттіліктері бар басқа адамдарды үйретуге

мүмкіндік бере алатындай ұйым шегінен тысқары адамдарға да байланысты. Жалпы алғанда, HR-дамытуға инвестиция құю бизнес, қоғам және орта өнімділігінің үшбірлігіне оң әсер етеді деп танылды (Preuss et al., 2009).

Алайда фирманың экономикалық мүддесі мен жұмыс күшінің, кеңінен алсақ, жалпы қоғамның қажеттілігін жақсартумен айналысатын HR-дамытудың екіжақты рөлін теңестіргенде шиеленіс болады. HRD шаралары арқылы жеке тұлғаның, сол арқылы корпоративтің корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен этикаға көңіл бөлуі үшін фирмалар HR-дамытудағы этика мәселелерін шешуі керек, әсіресе даму мүмкіндіктеріне теңдей жол ашқаны абзал (Wilcox, 2006). Осылайша, стратегиялық және оператив деңгейдегі HRD үлгі болуға тиіс. Ол қызметкерлер арасындағы этикаға сай мінез-құлықты ынталандыруда маңызды рөл атқарудан бұрын қызметкерлердің барлығын даму мен қызметтік өсуде тең мүмкіндікпен қамтамасыз ете отырып, этикалық қарым-қатынастың артықшылықтарын көрсетуі керек.



Қосымша онлайн оқу. Бұл мақала – журналдың арнайы қосымшасы, мұнда Адам ресурстарын дамытудың маңызды әлеуметтік мәселелерді шешудегі рөлі қарастырылады. Онда HRD ұйымдардың әртүрлі деңгейінде бір мезетте бизнестегі тұрақты табысты қамтамасыз ете отырып, фирманың корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бағдарламасына қалай белсенді қатыса алатынын түсінуге мүмкіндік беретін пайдалы мәліметтер талқыланып, ұсынылады.

Garavan, T. N. and McGuire, D. (2010) Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations, *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5): 487–507.

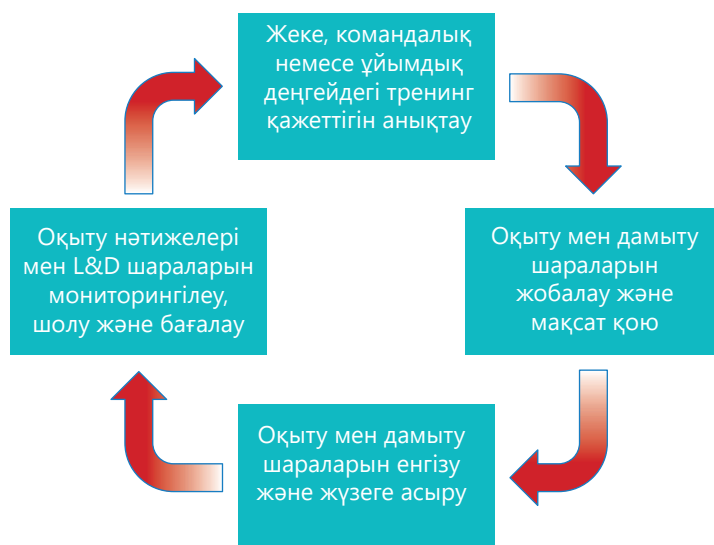
ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRD

Стратегиялық императивтерге немесе ішкі не сыртқы талаптарға жауап беру үшін тиімді тренинг шараларын жобалау және өткізу кезінде ескерілуге тиіс бірқатар басты мәселелер бар. Олар мына сұрақтарды қамтиды: тренинг қажеттігі қалай анықталады және кімнің қажеттігі басым; тренинг қай мүдделі тараптың мүддесін қанағаттандыруы керек (немесе бұл мүдделерді бір арнада тоғыстыруға бола ма);

Адам ресурстарын дамытуды енгізуге кім жауапты болады (мысалы, HRD мамандары немесе лайн-менеджерлер); қандай ресми немесе бейресми оқыту шараларын пайдалану қажет және араласудың пайдасын қалай бағалау керек?

ЖҮЙЕЛІ ТРЕНИНГ МОДЕЛІ

Жүйелі тренинг моделі (9.1-сызба) ұйымның осы мәселелерге беру кезіндегі шешім қабылдау процесін сипаттайды. Жүйелі тренинг режимі тренинг қажеттігін анықтауда жүйелі, логикалық тәсілді, сондай-ақ жоспарлау мен дайындаудың, сәйкес оқу іс-шаралары немесе HRD іс-шараларын (балама ретінде сараптау, жобалау, дайындау, енгізу және бағалау фазаларын анықтайтын СЖДЕБ (ADDIE) аббревиатурасын қолданады. – Clayton Allen, 2006) ұсыну және бағалаудың логикалық және бірізді процесі арқылы жауап беруді білдіреді. Бұл модель негізгі төрт кезеңнен тұрады. Қысқаша айтқанда, процесс оқыту қажеттігін анықтау мен бағалаудан басталады. Бұл жеке деңгейде өнімділікті бағалау арқылы немесе жұмыс күші аудиті мен HR-жоспарлау нәтижесінде жасалады. Содан кейін анықталған қажеттілік пен нақты нәтижелермен тығыз байланысты оқытуды енгізудің жалпы мақсат-міндеттері бекітілетін жоспарлау кезеңі басталады. Осыдан келіп «оқыту шарасының», қажетті ресурстардың, қаржыландырудың, рөлдердің, құрылым мен орналасу орнының түрі мен қалыбы сипатталатын егжей-тегжейлі жоспар немесе құрылым жасалады. Содан кейін оқыту жоспары қолға алынып, соңында оқыту тәжірибесі мен нәтижелеріне шолу жасалып, таразыланады.



9.1-СЫЗБА. Жүйелі тренинг моделі

Жүйелі процесс – жұмыс орнындағы тренингіні басқаруға оңтайлы және тиімді тәсіл. Алайда оның жалпы болжамдары мен оларды жүзеге асыруға қатысты бір-қатар сыни ескертпелер мен кемшіліктер бар. Ең салмақтысы – «әр кезеңнің бірізді

аяқталуы жұмыс орнындағы практиканың шынайы көрінісі ме» деген күдік. Бұл тұрғыдан алғанда, жүйелі модель мінсіз қадам саналады. Марчингтон мен Уилкинсон (2008) осы сияқты бірізді модельдер басқа HR аспектілерімен, бизнес-стратегиялары және мақсаттарымен, орта контекстімен байланысы нашар тұйық циклге өтіп кетуі мүмкін екенін ескертеді. Бұл болашақ түйткілдерді болжау мен алдын алуға емес, қысқамерзімді талаптар мен оқыту олқылықтарын түзеуге бағытталған шектеулі тренинг мәдениетіне әкеп соғуы мүмкін. Шынында да, жалпы мақсаттан алшақтап қалған тұйықталған тренинг циклі бар жерде сеньор-менеджерлер мен лайн-менеджерлерді Адам ресурстарын дамытуға инвестициялауға көндіру қиынға соғуы мүмкін.

Голд (2007) жүйелі тәсіл, негізінен, оңай бағалауға болатын ресми оқытумен (мысалы, тренинг курстары) байланысты, ал олардың нәтижелері сандық тұрғыда өлшеніп, бағаланады деп есептейді. Сондықтан көп жағдайда бейресми немесе жұмыс орнындағы оқыту үшін мұндай тәсіл қолайсыз, пайдасы да мардымсыз. Осы орайда жүйелі модель жоғарыда айтылған адам ресурстарын дамытудың бірыңғай және интегратив тәсіліне қарама-қайшы сияқты көрінуі мүмкін.

Тренинг пен дамудың жүйелі моделін практикада қолдану сыналғанымен, ол сапаптамалық мақсат үшін әлі де құнды. Сондықтан келесі бөлім оқыту мен дамытудың механикалық тәсілін қолдамаса да, осы процестің әр кезеңіндегі менеджерлердің басты нұсқалары мен мәселелерін атап өту үшін жүйелі модельге иек артады.

Оқыту мен дамыту мақсаттарын бағалау



**СНОККО-дағы
ОҚЫТУ МЕН
ДАМУ**

Оқыту мен дамытудың бірінші кезеңі көбінесе атқарылып жатқан жұмыс өнімділігі мен жұмыс немесе өнімділік критерийлері қажетті стандарттарының арасындағы олқылықты сараптау арқылы тренинг қажеттігін анықтаумен айналысады. Кез келген ұйым, қалай болғанда да, өнімділік олқылығымен немесе кемшілігімен бетпе-бет келеді. Өнімділік кемшілігінің себептері технологиялардан бастап, жұмыс процестері мен ұйымдық құрылымдарға дейін қызмет ұсыну немесе тауар өндіру үшін түрлі фирмалар қолданатын ресурстар сияқты әркелкі болады. HR тұрғысынан алғанда төмен өнімділік, оңтайлы болмаса да, жеке тұлғаның жарамды еңбек өнімділігі үшін қажет дағдының, білім немесе ұстанымның жетіспеуіне байланысты, бірақ оны тренинг арқылы шешуге болады. Бұл пікір көңілге қонымды, өйткені ол өнімділік олқылықтарын жүйелілік емес, жеке білік мәселесі ретінде ажыратып алады. Алайда мұндай көзқарас көбіне тікелей фирманың стратегиялық мақсатына кіретін өнімділік пен бағытты тренингінің, оқыту мен дамыту шараларының жалпы сұлбасын қашағаннан гөрі, күнделікті жедел мәселелерге жіті көңіл бөлуге және жұмыс орнындағы өнімділікті реактив тренинг арқылы «жөнге салуға» бейіл болып келеді (Gold et al., 2013). Соңғы тәсіл жұмыс өнімділігіне ықпал ететін біршама факторларды және жұмыс тиімділігі мен бизнес-мақсаттар арасындағы қарым-қатынасты анықтау үшін айқын тренинг қажеттігін кең ауқымды ұйымдық контекске салуды талап етеді (Gibb, 2011).

Бұл тұрғыдан алғанда, фирмалардағы өнімділік олқылықтарын, тиісінше, HRD араласатын аймақты анықтай алатын түрлі амал-тәсілдер бар (9.2-кесте). Оның ішіне жеке өнімділікті тікелей бақылаудан бастап ресми тренинг қажеттігін бағалау немесе сараптауға дейін кіреді. Олар жұмыс берушінің қажетті тренинг шараларының мұратын, нақты мақсатын, формасы мен ауқымын белгілеуіне және ол

шаралардың ықпалы қалай бағаланатынын шешуіне орай мәлімет беру үшін оқыту мен дамыту қажеттігін анықтау және ресми жариялау жолдарын қарастырады. Бойделл (1976) тренинг қажеттігін анықтауға болатын үш деңгейді атады: ұйымдық, жұмыс немесе кәсіптік және жеке. Жоғарыдан төмен стратегиялық көзқарасы бойынша, тренинг қажеттігін анықтау, айталық, HR-жоспарлау процесінде анықталған кемшін дағдыларға ден қою арқылы стратегиялық мақсаттарға жетуге оқыту мен дамытудың қосатын үлесін *ұйымдық деңгейде* бекітуден басталады. *Жұмыс/кәсіптік деңгейдегі* талдау нақты жұмыс мақсаттарын анықтау және белгілеу, сондай-ақ тиімді жұмыс өнімділігімен байланысты қажеттіліктерді дәйектеу мақсатында жүргізіледі. Мұндай сараптаулар бірқатар ақпарат көзінен алынады, оның ішінде тікелей басшылардан, лайн-менеджерлер мен тұтынушылардан және команда мүшелерінен жиналған мәліметтерге сүйенеді. *Жеке деңгейдегі* сараптау өнімділік талаптарына қатысты лауазымды тұлғалардың дағдысы мен біліміне баға беруді қамтиды.

9.2-КЕСТЕ. Тренинг қажеттігін анықтаудағы ақпарат көзі

| Тренинг қажеттігі деңгейін бағалау | Ақпарат көзі |
|------------------------------------|--|
| Жеке | <ul style="list-style-type: none"> • Рекрутмент және іріктеу мәліметтері • Өнімділік стандарттары немесе мақсаттары • Салыстырмалы сараптама (рөлдері бірдей жұмысшылар арасында) • Тікелей бақылау • Жеке бағалау • Дамыту орталықтары • Өзін-өзі бағалау • Карьера немесе талант-менеджмент процестері |
| Жұмыс немесе кәсіптік | <ul style="list-style-type: none"> • Кәсіби тренинг (қажеттігі) сараптамасы • Мәселе немесе төтенше жағдай сараптамасы • Кәсіби білік сараптамасы • Жұмыс күнделігі • Тұтынушы немесе клиенттің қанағаттануын зерттеу • Өнімділік стандарттары мен мұраттары • Өзін-өзі бағалау • Бақылау, сұхбаттар және сауалнамалар |
| Ұйымдық | <ul style="list-style-type: none"> • HR жоспарлау мәліметтері • Дағдылар аудиті • Өнімділікті басқару мәліметтері • Қызметкерлер құрамының көзқарасын зерттеу • Ақпараттық жүйелерді басқару |

Унитаризм тұрғысынан тренинг қажеттігінің үш деңгейі де біріктірілуі мүмкін. Ал ұйымдық деңгейде анықталған қажеттіліктер кәсіптік және жеке деңгейдегі қажеттілікке әсер етуі керек (Reid et al., 2004). Алайда плюралистік көзқарас бойынша, әр деңгейдегі қажеттіліктер бір-бірімен, сөзсіз, сәйкес келе бермейді. Сондықтан лайн-менеджерлер мен HR мамандарының жұмысы – жеке тұлғалардың карьералық,

тұлғалық даму қажеттіктерін жұмыс және ұйым талаптарымен тоғыстыру. Стратегия жасау қызметкер тәжірибесі мен үлесінің көрінісі болған жағдайда анықталған жеке үйрену талаптарын, мәселен, өнімділік менеджменті жүйесінен бастау алатын талаптарды ұйымдық тренинг қажеттігін қалыптастыру үшін пайдалануға болады.

Тренинг қажеттігі көбінесе тұтынушы талаптарының өзгеруі, кең ауқымды нарықтағы дамулар, заңнамаға толықтырулар мен түзетулер енгізілуі, жаңа технологияның дамуы сияқты орта өзгерісіне жауап бергенде анықталады. Тренинг қажеттігі болашақ мүмкіндіктерге бет бұру немесе жоспарланған ұйымдық өзгерістерді қамту арқылы да анықталуы мүмкін. Тренинг қажеттігін жедел анықтау іс барысындағы және қажетті өнімділік арасындағы олқылықтардың, кемшіліктердің орнын толтыруға бағытталған. Олқылыққа сүйенетін мұндай тәсіл оқу-үйрену мақсаттарын айқындауға, шаралар түрін таңдауға көмектеседі және нәтижені нақтырақ бағалауға мүмкіндік береді. Әдетте олқылыққа сүйенетін тәсіл ретроспектив болады және оған арқа сүйеген фирма келешекте бәсекелік артықшылық көзі болатын дағды қажеттігін алдын ала болжай алмайды. Қабілеттегі айқын олқылық себептері жасырын не күрделі болғанда бұл тәсілден қиындық туындауы ықтимал.

Оқыту мен дамыту шараларын жобалау

Тренинг қажеттігі анықталғаннан кейінгі кезең – осы қажеттіліктерді оқыту шараларының нақты мақсаты мен міндеттеріне айналдыру. Бұл мінез-құлықтың өзгеруі, тиімділіктің артуы немесе дамытуға тиіс нақты білім не дағдылар сияқты шаралардан туындайтын өнімділік нәтижесінде көрінсе керек. Нақты мақсаттарды анықтау оқыту шарасының немесе процесінің жобасы мен мазмұнынан хабар береді, сонымен қатар оның тиімділігін, әсіресе оның өнімділік олқылығын қалай жойғанын немесе қойылған мақсаттарға қалай жеткенін бағалауға мүмкіндік береді.

Тренинг жетістігі критерийін анықтау көрсеткіштер немесе стандарттар белгілеуді қамтуы мүмкін және өнімділікті арттырудың сапалық (мысалы, мінез-құлықтың өзгеруі) және сандық (нәтижеліліктің артуы) өлшемдерін бағалауды талап етеді. Алайда икемділіктің белгілі бір деңгейі әсіресе өнімділікке сыртқы факторлар әсер ететін жағдайда үмітке (күтімдерге) негізделгені абзал. Оқыту шаралары жобасы қолжетімді бюджетті, оқыту өткізілетін нақты контексті және мақсатты үйренуші топтың бойындағы дағдылары, білімдері мен тәжірибелері, оқуға деген көзқарастары, қатысуға деген мотивациялары мен себептері, өздері күткен және лайық деп тапқан үйрену стилін қоса алғанда, барлық сипатын есепке алуы керек (9.6-қосымша). Қызметкерлер мен лайн-менеджерлердің тренинг шараларын жобалауға қатысуынан екі есе пайда бар: тренингке араласуға, белсенді қатысуға және ерікті түрде атсалысуға мүмкіндік береді, сонымен қатар шынайы өмірдегі нақты әрі өзекті тренинг қажеттігін есепке алуды қамтамасыз етеді. 9.3-кестеде жобалау процесінің негізгі аспектілері немесе шектеулері келтірілген.

Жоспарлау мен жобалау кезеңінде негізгі фактор тренинг және дамыту шаралары үшін ең қолайлы әдісті немесе әдістер жиынтығын қарастыру екені анық. Оның кейбір нұсқалары келесі бөлімде қарастырылады.

9.3-КЕСТЕ. HRD процесінде есепке алынуға тиіс факторлар мен шектеулер

| Факторлар немесе шектеулер | | Негізгі сұрақтар |
|----------------------------|---|--|
| Жоба қағидалары | Мақсат, нысандар және күтілетін нәтижелер | Қандай нақты оқыту қажеттігін шешу керек? |
| | Оқыту принциптері | Қабылдануға тиіс тәсілдер мен әдістер негізінде қандай принциптер немесе құндылықтар жатыр? |
| | Оқыту әдістері мен шаралары | Анықталған мақсат пен нысандарға қандай әдістер арқылы тез жетуге болады? |
| | Оқытуды трансферлеу және қолдану | Оқытуды жұмыс жағдайына трансферлеуді қалай жеңілдетуге және бағалауға болады? |
| Ұйымдық факторлар | Бағалау | Мақсатқа жету мен оқыту нәтижелері қалай бағаланады? |
| | Мүдделі тараптар көзқарастары | Негізгі ішкі және сыртқы мүдделі тараптар кімдер және олардың үміті, мәселелері және қалаған нәтижелері қандай? |
| | Ұйымдық контекст: құрылым және мәдениет | Қазіргі ұйымдық мәдениет оқыту мен қызметкерлерді дамытудың нақты түрлерін пайдалануды қолдай ма? |
| | Бизнес және HR стратегиясы | Шаралар кең ауқымды корпоративтік, HRD және HRM стратегияларымен, сондай-ақ олармен байланысты практикалар мен саясатпен қалай неғұрлым тиімді үйлесе алады? |
| | Ресурстар (уақыт мерзімін қоса алғанда) | Қандай құралдар, мамандар мен жабдықтар қажет және олардың қаражатын кім көтереді? |
| | Ұйымдық қабілет | Шараларды кім жобалайды, кім жүргізеді және оған іштей мүмкіндік бар ма? |
| Үйренуші топ | Үйренушілер өздерімен бірге қандай оқу дағдыларын, қалауларын, тәжірибелері мен нанымдарын алып келеді? | |

Оқыту мен дамыту шараларын іске асыру

Тиімді оқыту шараларын жобалау және өткізу кезінде есепке алынатын көптеген фактор бар: оны ішінара өткізу керек пе, әлде сырттай ма немесе оны жұмыс барысында жүргізген дұрыс па, әлде жұмыстан тыс па, қажетті құрылым деңгейі және оны жеке негізде атқару қажет пе, әлде ұжымдық негізде ме? Осынау әрбір салаға қатысты таңдау лайн-менеджерлер, оқытушылар немесе провайдерлер рөліне, бағаға және ең соңында нақты тренинг қажеттігін шешу кезіндегі шаралардың тиімділігіне әсер етеді. Бірақ тренинг шараларын жобалағанда жұмыс берушілердің таңдауы шексіз емес, қаржылық және уақыт шектеулері, стратегиялық мақсат-міндеттер, ішкі сараптаманың қолжетімділігі, дәстүр мен бекітілген практикалар, үйренуші топ профилі мен ұйымдық мәдениет олардың аяғын тұсайды. Осы факторлардың өзара күрделі байланысын есепке ала отырып, әдістердің жарамдылығы оларды пайдаланатын нақты жағдайларға және қатысушылар сипаттарына байланысты өзгеріп отырады.

9.6-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Оқу-үйрену процесі және оқу-үйрену стилі

Жұмыс орнындағы оқытудың стратегиялық маңызын мойындау және бейресми оқытудың әлеуетін пайдалануға ұмтылу жұмыс контекстінде қолданылған оқыту процесін түсіндіруге деген қызығушылықтың артуына алып келді. Психологиялық және әлеуметтік түсіндірмеге кеңінен топталатын адамдардың оқу-үйренуін түсіндіруге тырысатын бірқатар теориялар бар. Олардың алғашқыларының бірі – мінез-құлықтық оқыту теориясы, оның ішінде Иван Павлов (1849–1936) пен Беррес Скиннердің (1904–1990) еңбектерінде оқытуды қалаулы игерілген мінез-құлықты («оперант жағдай жасау» деп аталады) нығайту үшін жазалау мен марапатты пайдалануға болатын процесс ретінде назарға алады. Бірақ мінез-құлық теориясы адамдардың оқытуды қалай меңгеретінін толық түсіндірмейді. Бір жағынан, когнитив теориясы адамның ортадан ақпарат алатын, өңдейтін және түрлендіретін процесі түсіндіруге тырысады. Осындай теориялардың бірі – адамдар жаңа түсінікті теорияландыру (абстрактілі тұжырымдау) және тестілеу/тәжірибеден өткізу арқылы тәжірибе, зерттеу және ақылға салу арқылы оқып-үйренеді деп топшылайтын эксперименттік **оқу-үйрену циклі** (Kolb, 1984).

Когнитив және мінез-құлықтық оқыту теориялары оқу-үйренуді жеке психологиялық өзгеріс тұрғысынан түсіндіреді. Демек, оқу-үйрену пассив, бейәлеуметтік құбылыс ретінде сынға алынады. Керісінше, оқу-үйренудің жағдаяттық (Lave and Wenger, 1991) және әлеуметтік түсіндірмесі оқу-үйрену түсінігін әлеуметтік өзара байланысқа құрылған (Easterby-Smith and Araujo, 1999) және бейресми әріптестік процесін көрсететін теория ретінде қабылдайды.

Кейінгі оқыту теорияларының негізгі алғышарты – адамдарда қалаулы оқу-үйрену стильдері болатыны, сондай-ақ оқыту интервенциясы кең тараған оқу-үйрену стиліне сәйкес келсе, тиімді оқытуды барынша жеңілдетуге болатыны, қалай оқу-үйренуді қалайтыны жеке тұлға ерекшеліктеріне (мысалы, жасы, қабілеті, тұлғалығы бұған дейінгі оқу тәжірибесі, гендері немесе технологиямен таныстығы) немесе кең ауқымды, мәдени немесе әлеуметтік айырмашылықтарына қарай анықталады. Колбаның оқу-үйрену циклін бейнелейтін әйгілі оқу-үйрену стилі типологиясы – Хоней мен Мамфордтың (1992) төрт жіктемесіне сәйкес оқушылардың төрт категориясы бар: тапсырмаға белсене қатысу арқылы жақсы үйренетін белсенділер; бақылау, тыңдау және ақылға салу арқылы жақсы үйренетін рефлекторлар; жаңа мәселе немесе ақпарат теорияға байланысты болғанда және күнделікті жағдайлардан алыс болғанда жақсы үйренетін теорияшылар; жаңа ақпаратты шынайы жағдаймен байланыстыру арқылы жақсы үйренетін прагматиктер. Джеймс пен Гэлбрейт (1985) оқу-үйрену процесіне қосымша, адамдардың визуалды, баспа, есту, интерактив, сипап сезу және кинестетикалық (белсенді) ақпараттарды өңдейтін қабылдау артықшылықтары болады деп есептейді. Вайнштейн мен Майер (1986) «адамдар оқу-үйрену стратегиясын нақты контекстке сәйкес етіп игере алады, ал «озық» үйренушілер – оқу-үйренуде икемділік танытып, тез бейімделетіндер» деп есептейді. Адамдардың қалай оқып-үйренгісі келетінімен санасу – оқыту әдістерінің құрылымындағы, қарқыны мен таңдауындағы қалауларды есепке алу үшін оқыту интервенциясын жобалау кезінде өте маңызды мәнге ие.

ОҚЫТУ МЕН ДАМУ ШАРАЛАРЫН САНАТТАРҒА БӨЛУ. Гибб (2002) тренинг өткізу әдістерін «нұсқаулыққа» бағдарланған және «фасилитацияға» бағдарланған әдістер арасындағы «өткізу континуумына» орналастыруға болады деп топшылайды. Нұсқаулық әдістері бойынша, оқу-үйрену жоспарланған дағдылар, білім және

мінез-құлықты сіңіру, сондай-ақ ақпаратты тасымалдау және жатқа соғу, жұмыстың стандарт немесе қарапайым әдістеріне машықтануға баса көңіл бөледі. Мәселен, нұсқаулық оқушыларға сабақ жүргізу немесе нақты білімді тарату сияқты стандарт тәртіпке оперативтік процедураларды үйретуге назар аударғанда өзін ақтайды. Бұған сынақ және қателіктерден сабақ алуды қосуға болады. Көп жағдайда бұл білік деңгейін тестілеу арқылы бағалауға алып келеді. Әдетте нұсқаулық әдістері мазмұны, қарқыны және шаралар құрылымына орай тренерлерге бағдарланған. Керісінше, фасилитация оқу-үйренуді оқытушы оқыту шарасын аз бақылайтын, қызметкер қатысуымен өзара байланысын талап ететін (мысалы, рөлге бөлінетін семинарлар мен топтық-тақырыптық зерттеулер) әлеуметтік процесс ретінде атап көрсетеді. Фасилитация әдістері үйренуші басқаратын әдіс деп сипатталады. Хакет (2003) тренинг пен үйренуші басқаратын әдістерден бөлек, үйренуші мен тренер арасындағы оқу әріптестігін сипаттайтын үшінші «коучинг» категориясын ұсынады.

Оған балама ретінде Марчингтон мен Уилкинсон (2005) тренинг әдістерін іс-әрекеттердің *андрагогикалық* (өзіне бағытталған және ілеспелі) немесе *педагогикалық* (тренер жүргізетін, білім алушыға оқыту жағдаятына үлес қосуға аз мүмкіндік береді), жеке немесе топтық болып жіктелетін төрт түрлі категорияға бөледі. *Педагогикалық* жеке әдіске жүйелі нұсқаулық техникалары, мысалы, авиасимуляторлар немесе байланыс орталықтарының сценарийі бойынша жеке «оқыту» арқылы үйрету жатады. *Педагогикалық топтық әдістер* адамдардың үлкен топтарына ақпаратты аз-аздан немесе үйренушілердің үлес қосусынсыз, мысалы, дәрістер немесе таныстырулар арқылы жеткізгенде ыңғайлы. *Андрогогикалық топтық* әдістер топтық-тақырыптық зерттеулерді, жобалар мен рөлдік жаттығуларды қамтиды. Ал *андрагогикалық жеке әдіс* үйренушінің өзін-өзі басқаруына сүйенеді, жеке үйренуші оқу қарқынын, уақыты мен орнын (мысалы қашықтан үйренуді) өзі таңдайды.

КОМПАНИЯ ІШІНДЕ ОҚЫТУ МА, ӘЛДЕ СЫРТТА МА? Фирмалар қажет оқыту түрі мен іштей тәжірибе ауқымына қарай іштей тренинг пен дамытуды не болмаса сырттай жабдықтауды қолдана алады. Іштей тренинг фирмаға кіріктірілгендіктен, артықшылықтары басым. Сондықтан бұл оқу-үйренуді жақсы трансферлеуге және оны тікелей жұмыс орнында іске асыруға мүмкіндік береді. Нұсқаулықтық іштей тренинг қызметкерлерді жұмыспен таныстыру білім мен қағиданы жаңарту (денсаулық, қауіпсіздік) немесе ұйымның жаңа саясатын жариялау кезінде орынды. Әдетте іштей тренингіні HRD мамандары дайындап, ұсынады. Бұдан да ауқымды іштей тренингіні жұмыс барысында, мысалы, коучинг және менторинг арқылы өткізеді.

Сырттай тренингілер сырттай тренинг кеңесшілері жүргізетін қысқаша курстардан және университет сияқты оқу орындарында өтетін ұзағырақ курстардан тұрады. Көбіне мұндай курстар ішкі мамандардың жоғынан не жетіспеуінен өткізіледі. Мысалы, жаңа IT жүйесін енгізгенде қажетті жұмысшылар тренингін жабдықтаушылар жүргізеді. Сыртқы курстар тренер/оқытушылар немесе басқа қатысушылар тәжірибелеріне сүйене отырып, қызметкерлерді өзгеше ойлануға немесе жұмыс істеуге баулиды. Дегенмен оқу-үйренуді жұмыс орнына трансферлеу іштей жабдықтауға қарағанда әсіресе жалпы бағдарламалар бойынша (ұйым үшін жасалған бағдарлама бойынша емес), шектеулі болуы мүмкін, ал жаңа идеяларды біріктіру үшін трансферлеу процесі тиімді басқарылуға тиіс.

ЖҰМЫС БАРЫСЫНДА МА, ӘЛДЕ ЖҰМЫСТАН ТЫС ПА? Тренингіден оқу-үйренуге ауысу нәтижесінде жұмыс орнындағы бейресми оқытуға баса көңіл бөліне бастады. Ол ұйым ұсынатын тренинг түрлеріне әсер етеді де, жұмыс барысындағы тренингіге баса назар аударуға алып келеді. Жоғарыда айтылғандай, жұмыс барысында және тыста өтетін тренингіге байланысты бірқатар артықшылықтар мен кемшіліктер бар. Ресми тренинг жұмыстан тыс жерде, көбінесе сыныпта оқу түрінде өтеді және ол оқу-үйренудің үлкен құрылымын жасау және ресми тапсырмалар, дағдылар, білімді дамыту, нәтижелерді бағалау арасында айқын байланыс орнату үшін пайдалы болуы мүмкін. Керісінше, жұмыс барысындағы тренинг (немесе «жұмыстағы» емес, «жұмыс арқылы») өтетін. – Stewart and Rigg, 2011) жұмыс жағдайына (жұмысқа байланысты шаралармен біріктірілген, олардан айырмашылығы жоқ. – Gold et al., 2013) жақын болғандықтан, артықшылығы бар және үйренген нәрсені шынайы өмірде тиімді қолдануға өте ыңғайлы. Бірақ бұл нашар жұмыс практикаларын трансферлеуге және кемшіліктер мен қателіктердің түзетілмеуіне әкеп соғуы мүмкін. Дегенмен бұл – жұмыс берушілер тиімді деп қарастыратын, қызметкерлерді дамытуда жиі қолданатын әдіс (CIPD, 2014). Жұмыс барысындағы оқытудың негізгі формасы – «*Неллидің қасына отыру*». Бұл – рөлді еппен ауыстыру, жұмысшыларды мультидағдыландыру, білімді бөлісуге және ауқымды ұйым мен оның процестерін түсінуге жағдай жасау үшін қолданылатын өзгелердің жұмысына зер салу, жұмыс ротациясы, іссапарға жіберу және қолғабыс ету арқылы оқу-үйрену әрекетіне берілген атау.

КОУЧИНГ ЖӘНЕ МЕНТОРИНГ. Бұл терминдер жиі алмастырылып қолданылса да, коучинг пен менторинг арасындағы айырмашылық жер мен көктей. Көбінесе менторинг протезге немесе үйренушіге жұмыстың белгілі бір рөлінің қыр-сырын үйренуге және оларды болашақ өсуге дайындауға көмектесу үшін аға және жас қызметкерлер (әдетте менеджерлер) арасындағы дамытушы, ұзақмерзімді қарымқатынасты білдіреді. Менторинг сабақтастықты жоспарлау және менеджментті дамытудың бір бөлігі ретінде жүргізіледі, әсіресе үміткерлерді сеньор-менеджер рөліне дайындайды.

Алайда коучинг қызметкер мен тікелей лайн-менеджер арасындағы қысқа мерзімде өнімділікті арттыруға ықпал ету мақсатында жасалады, сонымен қатар жеке дағдыны дамыту, кейде өнімділігі нашар қызметкерді жұмыстан босату үшін жүргізіледі. Коучинг құрылымдалған өнімділік менеджменті процестері аясында бір реттік негізге немесе «коучинг мәдениетін» құруға талпыну аясында жүргізіледі, мұнда «коучинг – басқару мен бірлесе жұмыс істеудің, үстем стилі, сондай-ақ мұнда ұйымды жетілдіруге деген талпыныс адамдарды жетілдіруге деген талпыныспен қатар қойылады» (Clutterbuck and Megginson, 2005: 44). CIPD (2012c) коучингке көбірек көңіл бөлініп жатқанын, ал лайн-менеджерлердің оқыту мен дамыту (L&D) және коучинг жауапкершілігін менеджерлер қызметкерлерді дамытудың ең тиімді құралдарының бірі ретінде қарастырады деп мәлімдейді (CIPD, 2014). Сонымен қатар коучингке байланысты, әсіресе менеджерлерге тиімді тәлімгер ретінде әрекет етуге қажет дағдыларды қаншалықты игергені және оның тиімділігін бағалау мәселесіне қатысты бірқатар қиындықтар бар. Қысқа мерзімде өнімділікті бақылау және басқару ісімен айналысатын менеджер мен «коучты» дамытуға ден қоятын менеджер рөлдерінің арасында шиеленіс бар.

ЭЛЕКТРОНДЫҚ ОҚЫТУ ЖӘНЕ АРАЛАС ОҚЫТУ. CIPD (2009d: 1) е-оқытудың мынадай ауқымды анықтамасын ұсынады: «Ұйымда тренинг жүргізу мақсатында электрондық технологияны пайдалану арқылы жүзеге асатын енгізілетін немесе арадағы оқу-үйрету түрі». Бұл кең ауқымды сипаттама мына мәселелерді айқындайды: е-оқыту түрлі әдістер мен формалардан тұратын оқыту тәсілдерін қамтиды, атап айтқанда, желілік оқыту (тренинг мамандары қолдамайтын онлайн курстар және ақпарат көздері), көмекші онлайн оқыту (контент е-оқытумен бірге түрлі әдістерді қолдану арқылы жеткізіледі, электрондық, бірақ мұнда үйренушілер, оқытушылар және/немесе басқа да қолданушылар арасында ынтымақ, қолдау және өзара тығыз қарым-қатынас бар), бейресми е-оқыту (мысалы, ақпарат пен коммуникация көзі ретінде компания интранетін пайдалану). Е-оқыту әдістері дәстүрлі бетпе-бет үйренумен немесе сыныпта отырып үйренумен өзара байланысын көрсететін үш категорияға топталады:

1. *Балама.* Мұнда жаңа технология ресми түрде ұйымдастырылған тренинг курстарына қашықтан қатынау немесе вебинарларға виртуал қатысу сияқты оқытудың дәстүрлі амалдарын алмастыруға мүмкіндік береді.
2. *Қосымша.* Мұнда е-оқыту шаралары оқытудың дәстүрлі үлгісіне қосымша ретінде жүреді. Мысалы, виртуал оқыту құралдарын жеке тренингке немесе үйрету материалдарына қоса пайдалану. Е-оқытуды қосымша ретінде пайдалануды әдетте «аралас үйрету» деп атайды.
3. *Трансформациялық.* Мұнда жаңа технология оқу-үйренуді жаңа және инновациялық әдістер арқылы жүзеге асыруға болатын құралдармен қамтамасыз етеді. Мысалы, виртуал әлем немесе әлеуметтік желі.

АКТ (ICT – ақпараттық-коммуникациялық технология) саласындағы соңғы өзгерістерге қарамастан (төменде айтылады), е-оқыту қолданыстағы барлық ұйым оқыту процестерін алмастыруға мүмкіндік бере бермейді. Е-оқытуды ұйымдық оқытудың бөлек немесе өзгеше өлшемі деп емес, оның ажырамас бөлігі ретінде қарастырылған жөн. Е-оқыту көбінесе оқу мазмұнының көп бөлігі бетпе-бет қатынас арқылы (мысалы, сыныпқа негізделген нұсқаулық, коучинг және менторинг арқылы) берілетін білім курстары сияқты оқыту формаларымен бірге қолданылады. Бетпе-бет оқыту формасын жазба материал мен көмекші онлайн материалдар толықтырады және онда әріптестер мен оқытушылар арасындағы серіктестікке онлайн жағдай жасалады.

Е-оқытуды қолдануға қатысты қарама-қайшы екі үрдіс бар. Бір жағынан, CIPD (2011c) сауалнамасына респонденттердің кемінде менеджерлердің оған деген көзқарасына төрттен үш бөлігі (78%) е-оқытуды пайдаланғанын, ал 53%-ы соңғы бір жылда е-оқуды пайдалануды жиілеткенін хабарлаған. 2014 жылғы XpertHR оқыту мен дамыту бойынша зерттеулері (Wolff, 2014) е-оқыту туралы шешімдер HRD қызметіндегі қаражат тиімділігін арттыруға ұмтылған фирмалардың арасында кең тараған әдістердің бірі екенін көрсетті. Екінші жағынан, е-оқыту ең жиі қолданылатын үшінші шаралар түрі болғанымен, оқытудың тексеріліп, сыналған формаларынан бөлек алып, тек өзін ғана пайдаланғанда (CIPD, 2012d) тренинг пен дамытудың ең тиімсіз түрінің бірі болып шығады (CIPD, 2014). Қазіргі уақытта е-оқыту көптеген ұйымдарда оқыту мен дамытудың жеке-дара формасы ретінде

емес, қосымша оқыту формасы ретінде қарастырылатыны анық. Е-оқытуды контентті интерактив жеткізудің дәстүрлі түрімен қатар қолдану (мысалы, сыныпта үйрету) – «аралас үйрету» деп аталады.

Е-оқытудың бірқатар артықшылықтары бар. Оған жеткізуге кететін уақыт пен шығынды қысқарту, «қайда» және «қашан» икемділігі мейлінше көп қызметкерді қамту, оқытуды дербестендіру қабілеті, үйренушілер арасында виртуал ынтымақтастық мүмкіндігі, қатысушылардың белсенділігін қашықтан бақылау мүмкіндіктері кіреді (CIPD, 2009d). Е-оқыту жұмыс берушілерге оқу-үйрену жауапкершілігін қызметкерлердің өздеріне артуға мүмкіндік береді. Десе де мұндай жағдайда үйренушілерде өз бетінше оқумен сәйкеспейтін оқыту стиліне қатысты мәселелер туындауы мүмкін. Алайда е-оқыту тиімділігіне қатысты қолда бар технологиялық инфрақұрылымның жетіспеуі, оқуға уақыт пен кеңістіктің жетіспеуі, үйренушілер тарапынан қолдаудың және қызметкерлер арасында ІТ саласына қажетті дағдының болмауы, сондай-ақ қызметкерлердің е-оқытуды жақтырмауы сияқты біраз кедергілер бар (CIPD, 2009d).

Жаңа технология және HRD

Web 2.0 технологиясы адамдарды жұмыста және жұмыс үшін оқыту жолдарын жаңғырта бастаған мүмкіндіктер ұсынады. «Web 2.0» термині алғаш рет 1990 жылдардың соңында, қарапайым ақпарат іздеу мен біржақты онлайн-контент жасау және жариялаудан бөлек, қолданушылардың веб-парақшалармен және ресурстармен өзара байланысындағы эволюциялық өзгерісті сипаттау үшін қолданылған болатын. Бұл адамдар өзара қарым-қатынас жасайтын динамикалық құралдармен байланысты, яғни олар интернет арқылы араласып, байланысып, контент пен желі жасап, түптеп келгенде, интернеттің ресурс ретінде құндылығын арттырады. Осылайша, Web 2.0 дегеніміз – ашықтық, орталықсыздандыру, қатысу, коллоборация және қолданушыларды бақылауды білдіреді (Reddington, 2012). Мұндай технологиялар жұмыс орнында оқыту үшін қазіргі және болашақ мүмкіндіктерді қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Келесі секцияда Web 2.0 технологиясымен байланысты е-оқытуды дамытудың негізгі төрт саласы қарастырылады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада «дәл уақытында оқу» (маған дәл қазір бар керегі – қай жерде, қай уақытта, қалай болмасын оқып-үйрену) ұғымы талқыланады және осынау оқу-үйренуге сұраныстың артуы HRD практиктері мен HRD саласы үшін біраз қиындықтар тудыратыны зерттеу нысанына алынады.

Brandenburg, D. C. and Ellinger, A. D. (2010) The future: Just-in-time learning expectations and potential implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 5: 308–20.

ӘЛЕУМЕТТІК МЕДИА. Қатарластар мен әріптестерден үйренуді жеңілдетуге ден қою контекстінде (Martin et al., 2009) әлеуметтік және интерактив медианың ынтымақтастық, бірлесе жасау, осы уақытта және дәл уақытында ақпарат беру және бөлісу мүмкіндігі жеке және ұжымдық оқытуды арттыруға үлкен мүмкіндік береді. Әлеуметтік медиа жұмыс орнындағы тиімді оқыту, өзектілік, дер кезінде орындау және тиімді

оқуды трансферлеу сынды аспектілерді шеше отырып, білім алмасу желісін құру арқылы компания капиталын дамытуда маңызды рөл атқарады (CIPD 2012f). Әлеуметтік медиа оқу-үйренудің е-оқыту тәжірибесінде кездеспейтін әлеуметтік қырларын ескеруге көмектеседі, мұнда іздестіру, іріктеу және ақпарат алмасу тура командалық ортадағыдай қашықтан жүргізіле береді.

Жеке және ұйымдық оқыту мен дамытуды арттыру мақсатында әлеуметтік медианың түрлі тәсілдері қолданылады. Айталық, блог, видео, онлайн көмек, wiki-сайттар («көпшілік даналығынан» ұжымдық білім қалыптастыру үшін басқалармен бірлесе контент толықтыруға, өзгертуге және өшіруге мүмкіндік беретін онлайн қосымшалар) және пікірталас форумдары (Zielinski, 2012). Сонымен қатар әлеуметтік медиа адамдарға әртүрлі географиялық аймақта тұрып жатса да, жобада бірге жұмыс істеуге және оның дамуы мен белсенділігін бақылап отыруға, сондай-ақ білім мен тәжірибелерін бөлісуге, өзара бірігіп, виртуал практика қауымдас­тығы түрінде жаңа білім жасауға мүмкіндік береді (Semple 2011). Корпоративтік блогтар мен RSS каналдарды (белгілі бір адамға, топқа немесе ұйымға қатысты веб-жаңартуларға, жаңалықтарға т.б. жазылу құралдары) адамдарға өздеріне қатысты маңызды да өзекті сұрақтар жайынан хабардар болуға көмектесу үшін және оған араласуға түрткі болу үшін қолдануға болады.

Бұл инновациялар HRD мамандарының рөліне тренинг контентін жасаушылар дегеннен гөрі, тренинг контенті «кураторлары» деген өзгеріс енгізеді немесе қосады (Churchard, 2012). HRD мамандары қызметкерлерге өздерінің жұмыс рөлі мен даму қажеттігіне, тұрақты негізде ең үздік контентке қызметкерлер іздеуге, сүзгіден өткізуге және бағыт беруге қатысты алдынан шығатын ақпаратты (мысалы, тәжірибелі әріптестерінің білімі) саралауға көмектеседі (Bennett and Bierema, 2010).

МОБАЙЛ ТЕХНОЛОГИЯЛАР. Оқытуды жеңілдететін онлайн контенттің және оның әлеуетінің дамуымен қатар, АКТ жабдықтарындағы даму – адамдардың өзара қарым-қатынас жасау жолдарын, ақпарат алмасу мен оның қолжетімділігін түбегейлі өзгертіп жатыр. Негізінен, мобайл технологиялар дамуының арқасында адамдар оқытудың қайда және қашан өтетінін бақылай отырып, икемді білім алуға қол жеткізді. Адамдардың осы сәтте тренингке қашықтан қатысу мүмкіндігімен қатар, мобайл технологиялар адамдардың өзін дамытуына және оқуға инвестиция құюына арқау бола алады, себебі қызметкерлердің мобайл технологиялар тілін білуінің фирмалар үшін пайдасы ұшан-теңіз. Мобайл оқыту білімді бөлісу құралы ретінде, ақпаратқа (мысалы, компания желісінде орналасқан) қашықтан қол жеткізу қабілеті немесе портатив аудио- немесе видеоплеерге арналған оқу модульдерін жүктеп алу сияқты әлеуметтік медиаларды қамтиды. Дегенмен жұмыс-өмір балансы үшін мобайл технологиялардың жаппай таралуына және жеке адам қаншалықты дәрежеде келісімшартта көрсетілген жұмыс сағатынан тыс жұмысқа қатысты шаралармен айналысатынына қатысты даулы мәселе бар. Сондықтан мобайл технологиялар арқылы оқыту процесін тиімді басқару жұмыс берушіден нақты не күтетінін ашық мәлімдеуін, сондай-ақ мүмкіндігінше қажетті аппараттық және желілік жабдықтармен қамтамасыз етуді талап етеді. Бірақ мобайл оқытудың айқын мүмкіндіктеріне қарамастан, жақында жүргізілген зерттеулер бұл мүмкіндіктердің шектеулі екенін көрсетеді (CIPD, 2013d). 9.7-қосымшада мобайл технологиялардың қашықтағы және модульді қызметкерлердің оқуына қалай көмектесетіні көрсетіледі.

ВИРТУАЛ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУЫ. Технологияның тоқтаусыз жетіліп жатқан шынайы өмірдегі қарым-қатынас пен серіктестік үлгісін жасау және адамдарға технология арқылы байланысуға мүмкіндік беру қабілетіне орай е-оқытудағы қызығушылық артып келе жатқан сала – **виртуал HRD (VHRD)**. Беннетт (2009: 365) виртуал Адам ресурстарын дамытуға «ресми және бейресми оқыту арқылы шеберлікті, өнімділікті, инновацияны және қауымдастық құруды стратегиялық тұрғыдан жақсартатын, мультимедиялық әрі мәдени маңызды орта» деген анықтама береді. Адам ресурстарын дамытудың виртуал практика қауымдастығы және виртуал менторинг сияқты «виртуал» өлшемдері ұғымы ғасыр басынан бері қолданыста. Сонымен қатар VHRD интеграцияланған және мультимедиялық үйрену ортасы виртуал кеңістік және бірге жұмыс істеу мен оқу-үйренуге қатысу алаңы ретінде қабылданады, онда адамдар 3D әлемінде «аватарын» өзінің виртуал бейнесі ретінде пайдаланып, бір-бірімен араласады. Бұл орталардың әлеуметтік қатысуға жағдай жасау арқылы мазмұнды түрде бетпе-бет қарым-қатынас және серіктестік құруға әлеуеті бар. Сол үшін де, кейбіреулер бұған білімді бөлісу мен білім менеджментінің маңызды ресурсы ретінде қарайды (Bennett, 2010). Осылайша, мұндай виртуал әлемдер, мысалы, тұтынушыларға қызмет көрсету, келіссөз жүргізу немесе әңгімелесумен байланысты «жұмсақ» дағдыларды дамыту үшін денсаулық пен қауіпсіздік тренингі мақсатындағы сценарийлер сияқты неғұрлым шынайы үлгілеуді ұсына алады.

9.7-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Ұлыбритания Ұлттық денсаулық сақтау қызметіндегі мобайл оқыту

Норман (2011) аудандық медбикелер мен акушерлер сияқты қауымдастықтан қашықта және емханалардан не хирургиядан жырақта жұмыс істейтіндіктен, қарапайым е-оқыту қиынға соғатын жұмысшылар үшін мобайл оқудың көзін табуы мақсат тұтқан Ұлыбритания ұлттық денсаулық сақтау қызметінде жүргізілген зерттеу жайында хабарлайды. Е-оқытудың кез келген уақытта қолжетімді ікемділігі мен ыңғайлылығы сияқты көптеген артықшылықтарын былай қойғанда, мобайл оқыту кәсіби пайымды жақсартады, талдауға ынталандырады, кон-

тент сақтауды жетілдіреді (тікелей қажетті ақпараттың көлемді «кесектеріне» қол жеткізеді), сол арқылы үйренушілер сенімін арттырады, практика орнына жақын жерде өтетін оқу-үйренудің маңызын арттырады. Бұрыннан таныс планшет немесе смартфон сияқты құрылғыларды пайдалану жаңа технологияларды енгізуге байланысты технологиялық кедергіні азайтуға мүмкіндік берді. Алайда оқу-үйренудің барлық әсіресе «қашанда қолжетімді» технологияға байланысты, жаңа әдістері сияқты, осы арнаның келісімді қамтамасыз етуге қажетті құндылығы – қарым-қатынастың маңызын баса көрсете отырып, мобайл оқытуға да қарсылық танытқандар болды.

ОҚЫТУДАҒЫ ГЕЙМИФИКАЦИЯ. Е-оқытуға қатысты мотивацияны, қатысу мен тиімділікті барынша арттыру үшін үйретуші ойындарды пайдалану әлдеқашан ұйымдар қолданатын стратегияға айналған (DeRouin et al., 2005). Мысалы, оқу-үйренуге деген ынтаны арттыру үшін викториналар ұйымдастыру немесе күтпеген жағдайлар жоспарлау үшін сценарий негізінде құрылған ойындар. CIPD (2012d: 12): «Оқу-үйренуде ойынды пайдалану ойын технологиясын тарату арқылы және одан да маңыздысы, адамдардың ойын жағдайында қалай оқып-үйренетінін түсіну арқылы қарқын алады», – деп есептейді. Оның үстіне Сквайер (2008: 8): «Ойын арқылы

үйренуге қызығушылықтың артуы – ойынның «мәселелерді кешенді түрде шешу әрекеттерінде күрделі құралдармен және ресурстармен ойлану арқылы бай, кемел, ынтымақты және ұжымдық өзара қарым-қатынасқа ие болатын... тәжірибелік оқу-үйрену кеңістігі» екенінің мойындалғанын көрсетеді», – деп пайымдайды. Оқытуды геймификациялау бұрыннан келе жатқан қызметкерлерді е-оқытуға тарту мәселесін шешу, ойын идеясын демалыс ретінде пайдалану, сондай-ақ оқытуды артықшылықтар мен қажеттіліктерге бейімдеу қабілетін арттыру құралдарының бірі ретінде қарастырылады. CIPD (2012d) сауалнамаға қатысушылардың тек 9%-ы ғана «маңызды ойындарды» Адам ресурстарын дамытумен бірге үнемі немесе жиі қолданатынын, ал 30%-ы бұл әдістердің кейбіреуін пайдаланып көргенін айтты деп мәлімдеді. Мұның бәрі оны пайдалану әлеуетінің өскенін көрсетеді. Сквайер (2008) ойынға сүйенетін оқыту үшін қолданылатын төрт үлкен категорияны алға тартады: тәжірибелік оқытуға арналған кеңістік ретіндегі; талқылауға арналған контекст ретіндегі; ойлануға арналған құрал ретіндегі; жаңа сәйкестікті үйренуге арналған кеңістік ретіндегі ойындар. Осындай бизнес білім мен кәсіби дамуда пайдаланылатын ойындарда, сондай-ақ қаупі аз, бірақ бәсекелестігі жоғары ортада аса қажет дағдыларды дамытуға бағытталған кәсіпкерлерге арналған ойындарда бизнес моделі және сценарийі болады.

Қайта қарау және бағалау

Адам ресурстарын дамытудың жүйелі моделінің соңғы кезеңі – бағалау. Бірақ бұл – бағалау процестің ең соңында болуы керек деген сөз емес. Бірқатар сарапшы оқыту тиімділігін үнемі бағалап отыруды қолдайды. Бірақ көп жағдайда бағалау үйретушілерге фидбэк жасау, келесі «айналым» үшін оқыту шараларын жақсарту, қойылған мақсатқа жеткен-жетпегенін анықтау және жалпы шығын мен артықшылықтарды таразылау үшін қорытынды акт ретінде жүргізіледі. Негізі, бағалаудың мақсаты – тренинг шаралары барлық мүдделі тараптың (ұйымдарды, тағылымгерлерді, тұтынушыларды және бюджет қожайындарын қоса алғанда) қажеттіліктеріне және олардың нақты мақсаттарына (мысалы, жұмыс өнімділігін немесе қызмет көрсетуді жақсарту, карьералық және тұлғалық даму, инвестиция қайтарымы және экономикалық тиімділік) қаншалықты дәрежеде жауап бергеніне баға беру.

Постфактум бағалау лайн-менеджерлер мен тағылымгерлердің оқытуды трансферлеу және меңгерген дағдылар мен білім қаншалықты пайдалы болғанына бейресми фидбэк формасында немесе тестілеу сияқты ресми оқыту нәтижесін ресми бағалау формасында жүргізіледі. Айтып өткеніміздей, жоспарлау кезеңінде оқыту әдістері мен нақты мақсаттарын таңдау – бағалаудың неғұрлым тиімді формасынан хабар береді (мысалы, үйренушіден тест алу тренингіні бағалау кезінде өте пайдалы). Жүйелі оқыту мен дамыту 9.1-сызбада цикл ретінде ұсынылған, яғни бағалаудың негізгі кезеңі – үйренушілердің де, тренингіні ұйымдастырушылардың да бұған дейінгі шараларынан туындайтын болашақ тренинг қажеттігін көрсетуі керек.

Тренинг тиімділігін толық бағалау үшін және бірқатар мүдделі тарап көзқарастарымен санасу үшін тренинг бірқатар деңгейде өтуге тиіс. Сол үшін бағалаудың балама деңгейлерін ұсынатын бірнеше модель жасалды (such as Warr et al., 1970; Bushnell, 1990; Easterby-Smith, 1994; Fitz-Enz, 1994). Бұлардың ішіндегі ең ықпалды әрі тұрақтысы Киркпатрик (1987) ұсынған бағалау деңгейлері:

- *Реакция* өте жиі қолданылады (Wolff, 2014). Бұл деңгейдегі бағалау тренинг іс-шарасының аяқталуына қатысты көзқарасын анықтауға бағытталған. Мұндай бағалау тренерлер үшін пайдалы. Өйткені ол ақпаратты жақсарту үшін тікелей фидбэкпен қамтамасыз етеді. Бірақ ол тәжірибе (мысалы, нәтижемен қуану) мен оның жұмыс үшін нақты құндылығын ажырата алмайтынымен шектеледі.
- *Оқу-үйрету* – тренинг мақсатына жету өлшемі. Әсіресе алған білім, дағды мен көзқарасты, мысалы, тест алу немесе сұхбат алу арқылы өлшеу.
- *Мінез-құлық* – тренингінің жұмысқа әсерін бағалау және оқытудағы олқылықтарды толтыру дәрежесін бағалау. Мұндай бағалаудың (әдетте өнімділік менеджменті процесінің көмегімен жүргізіледі, сондай-ақ тағылымгерлер, лайн-менеджерлер, тұтынушылар немесе клиенттерден сұхбат алу немесе сауалнама толтырту арқылы анықталады) әуресі көп. Өйткені тренинг қызметкерлердің жұмысы мен мінез-құлқына әсер ететін жалғыз айнымалы шама болғандықтан, тренинг әсерін анықтау және бағалау қиынға соғады.
- *Нәтижелер* – тренинг жалпы жеке өнімділікке (тренинг процесі кезінде қарастырылатын жұмыс элементі ғана емес) және нақты өлшемдер (мысалы, сатылым, өнімділік немесе еңбек айналымы) негізінде бөлімдік немесе ұйымдық өнімділікке әсерін біртұтас бағалауға тырысу. Мұны тренингінің жалпы экономикалық тиімділігін бағалау үшін пайдалануға болады.

Киркпатрик моделінің ықпалы мен жер-жерде әлі де қолданылуы оның қарапайымдығын көрсетеді. Бірақ модельді практикада толық қолдануға қатысты бірқатар сыни ескертпелер болды (Holton, 1996; Harrison, 2005; Holton and Naquin, 2005; Guerci et al., 2010; Simmonds, 2010).

ОҚЫТУ МЕН ДАМУЫ (L&D) ШАРАЛАРЫН БАҒАЛАУ МӘСЕЛЕЛЕРІ. HR-менеджменттегі кез келген өлшем сияқты, оқыту мен дамыту шараларын бағалау – анықтық пен дәйектілік мәселесіне келіп тіреледі. Сонымен қатар пайда жедел емес, ұзақмерзімді болған жағдайда оқыту мен дамыту шараларын қай кезде бағалау керек деген мәселе туындайды. Адам ресурстарын дамытудың стратегиялық келешегі тренингіге кеткен шығынды емес, қызметкерлердің ұзақмерзімді дамуымен әлеуетін көрсету мүмкіндіктерін ескереді, оқу-үйренудің пайдасы үнемі сандық тұрғыда бағалана бермейтінін мойындайды. Андерсон (2007) оқытудың стратегиялық құндылықтарын бағалау үшін «қатаң» сандық және «жұмсақ» сапалық ақпаратты пайдалану арқылы «үміттің ақталуы» шарасын (инвестицияларды қайтарумен салыстыра отырып) пайдалануды жөн көреді.

Тиімді бағалаудың бірқатар мүдделі тараптар үшін құнды болары анық. Жеке қызметкер үшін тиімді бағалау оқытуды ратификациялауды (мысалы, біліктілікті) қамтамасыз етеді және үздіксіз кәсіби дамудың негізі ретінде қолданылады. HRD мамандары үшін тиімді бағалау болашақтағы анағұрлым тиімді шараларға және қызметке ресурстар іздеу процесіне мүмкіндік береді. Тиімді бағалау лайн-менеджерлер мен бас менеджерлерге ресурстарды неғұрлым тиімді таратуға, сондай-ақ ұжымдық және жеке қызметті үздіксіз жақсартуға көмектеседі.

Тиімді бағалау түрлері көп болса да, менеджерлер жүйелі бағалау жүргізе бермейді, тіпті ауқымды тренинг циклімен дұрыс бірікпестен немесе кең ауқымды стратегиялық контекстерді ескермей-ақ, үстіртін жасай салады. Голд (2007) көпшілік жұмыс берушілер көзқарасы әлі де сандық көрсеткіштерге негізделген және

инвестицияны қысқа мерзімге беру немесе өнімділікті тезірек арттыруға сүйенеді, тренингіден алатын пайдамен емес, оған кеткен шығынмен байланысты деп есептейді. Бұл көзқарас оқыту шараларын жан-жақты бағалаудың қиын екенін көрсетеді, әсіресе бағалаудың түрлі деңгейлерін, мүдделі тараптардың әралуандығын, тап осы тараптар мүдделерінің жарамдылығы мен мүдделер қақтығысының болуын ескерсек, бағалау оңайға соқпайды. Ал тар ауқымда бағалау шығынды азайтуды қарастыратын HRD тәсілдерін қолдануға итермелейді, яғни стратегиялық көзқарас тұрғысынан құпталатын тәсілдерге қарағанда белгілі бір дағдыны ғана меңгеріп, оқытуға инвестиция салу қажеттігін болдырмау үшін жұмыс орындарын ауыстырып отыруды қажет етеді. Осылайша, қабылданып жатқан стратегиялық шешімдерді мұқият бағалаудан көрер пайданы уысынан шығарып алады.

МЕНЕДЖМЕНТТІ ДАМУ

Ой еңбегін өнімді етіп, ұйымдық өзгерістерді жеңілдетуде білімге сүйенетін ой еңбегінің маңызы мен менеджмент рөлінің артуы басқарушылық жұмыс сипаты мен менеджментті дамытудың маңызы туралы ескі дауды қайта көтерді. Менеджментті дамыту өнімділікті арттыруға арналған оқыту жұмыстарын, оның ішінде ресми білім мен тренингіні (мысалы, MBA (іскерлік әкімшілік магистрі) және менеджмент дәрежелерінің бакалавры) кеңінен қамтиды. Ұйым ішіндегі немесе сыртындағы арнайы дағдылар – тренинг курстары, ашық тимбилдинг және мәселе шешу жаттығулары, жобалық жұмыстар, тағылымдама, коучинг, кеңес беру және менторинг пен үздіксіз кәсіби даму (төменде қараңыз). Менеджментті дамыту ұйымды жақсартуға арналған оқыту шараларының кең ауқымын қамтиды. Менеджмент тренингі қажеттігін айқындау бағалаудан, талант-менеджментті немесе сабақтастықты жоспарлау процестерінен, ұйымдық дағдылар аудиті мен менеджерлердің өзін-өзі бағалауынан келіп шығады.

Менеджментті дамытудың басты мәселесі – басқарушылық жұмыс сипаты және басқару тиімділігін не құрайтынын анықтау. Нәтижесінде тиімді «басқару» үшін қандай дағдылар керек деген ұзаққа созылған пікірталас туындайды. Дипломы бар менеджерлер институты менеджерлер «үйлесімді және сенімді сөйлесуге, ұйымның әрбір жұмысында сезімталдық танытуға, басқалар сияқты өзі ғана қалаған нәрсені емес, айтылған әр сөзді тыңдауға, өзгелерді ұйымдастырып, оларға мотивация беруге, олардың бойындағы өзгерістерге назар аударып, басшылық жасауға, әріптестеріне үйретуге және кеңес беруге, қауіп төнгенде тез шешім қабылдауға, болашақ жайлы кеңінен, алысты көздеп стратегиялық түрде ойлануға» міндетті деп есептейді (CMI, 2002: 1).

Бірақ менеджмент дағдыларының жалпы сызбасын анықтау қиын. Өйткені негізгі кәсіби білік жауапкершілік деңгейі мен түріне, ұйымның сипаты мен контексіне қарай өзгеріп тұрады (Skills Advisory Group, 2004). Олай болса, менеджментті дамытудағы басты мәселе – «кез келген адамды нағыз қарымды менеджер болуға баулу ма, тым құрығанда жақсы менеджерге қажетті қасиеттер туа бітті бола ма» деген сұрақ (Starkey and Madan, 2001), себебі эмпирикалық зерттеулерге сүйенсек, менеджердің рөлі, негізінде, сараптамалық емес, мүмкіндіктерді құр жібермеу және жауап беру (Mintzberg, 1973). Дегенмен менеджментті дамытудың практикалық мәні – тиімді болу. Ол нақты әлеуметтік, экономикалық және ұжымдық контексте жұмыс істеп жатқан менеджерлер талаптарына сай болуы керек, сондай-ақ бағытталған басқарушылық деңгейімен үйлесімді болуы керек.

9.8-ҚОСЫМША

БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ ЖӘНЕ АТРИБУТТАРЫ

Лайн-менеджер міндеттері мен HR-дамыту

Адамдарды басқару жауапкершілігін лайн-менеджерлерге өткізу белең алуына орай, қазіргі жұмыс орнында үздіксіз оқыту және дамыту жұмыстары лайн-менеджерлерге үлкен жүк болып отыр. Олар сол арқылы өз топтарын немесе бөлімдерін дамытуға толықтай қатыса алады. Лайн-менеджерлер үсті-үстіне өнімділікті бағалау жауапкершілігін атқарады, тренинг қажеттігін анықтауға көмектеседі, жеке даму жоспарларына үлес қосады, оқыту интервенциясын жобалап, өткізеді, тренингінің ішкі мүмкіндіктерінің «қақпашысы» ретінде қызмет атқарады (Hutchinson and Purcell, 2007) және тренингінің жұмыс өнімділігіне ықпалын бағалайды. Осылайша лайн-менеджерлер қызметкерлер дамуы бейресми оқыту және коучинг, менторинг, жұмыс ротациясы, іссапарға жіберу сияқты ресми оқытулар арқылы белсенді әрі үздіксіз процеске айналатын оқу ахуалына жағдай жасағанда шешуші рөл атқарады. Лайн-менеджменттің атсалысуы жеке және ұйымдық қажеттіліктер арасында нақты байланыс орнатуға мүмкіндік береді. Мысалы, ресми оқыту сырттай тренинг курстарында жүргізілген жағдайда лайн-менеджерлердің оқу-үйренуді жұмыс орнына тасымалдауға оқыту және қызметкерлер арасында білім алмасуға зор пайдасы тиеді. Лайн-менеджерлердің қызметкерлер дамуында үлкен жауапкершілік арқалауы және мұндай жауапкершілікті басқарушылық кәсіби білік пен өзіндік өнімділік мақсаттарына енгізуі менеджер мен бағынышты арасындағы қарым-қатынас табиғатын түбегейлі өзгертуі мүмкін, яғни бұл олардың ауызбірлігі мен ынтымағының және қызметкердің ұйым мен оның мақсаттарына деген бейімділігінің едәуір артуына жағдай жасайды.

Жұмыс жағдайына жақын болатындықтан, лайн-менеджерлер тренинг қажеттігін анықтауда және дұрыс шешім қабылдауда қашықтағы HRD мамандарынан табыстырақ болуы да мүмкін.

Бірақ HRD жауапкершілігінің көбін лайн-менеджерлерге артудың бірқатар қиындықтары да бар. Ұжымдық дамудың жаңа тәсілдері ұжымдық жаңарудың жүйеленген процесіне назар аударып, бақылаудың бюрократтық режимінен алыстаған кезде лайн-менеджерлердің дайын болмауы немесе қызметкерлер оқуын тиімді түрде ынталандырып, қолдай алмауы сияқты күтпеген қиындықтар туындауы ғажап емес. Лайн-менеджерлер HRD шараларын өз міндетіне жатпайтын, қажетсіз және елеусіз дүние санауы мүмкін, сөйтіп ұзақмерзімді оқу-үйрену қажеттігімен емес, қысқамерзімді шұғыл мәселелермен айналысып кетеді. Расымен де, мәліметтерге сүйенсек, көпшілік жұмыс берушілер лайн-менеджерлердің оқыту мен дамытудың (L&D) тиімділігі үшін маңызы зор деп есептесе де, олардың біразы ғана лайн-менеджерлер оқыту мен дамытуға (L&D) салмақты қарайды деп есептейді (CIPD, 2007c). Сондай-ақ көптеген жұмыс берушілер оқыту мен дамыту (L&D) жауапкершілігін бұдан әрі де осындай менеджерлерге артады деп күтетінін мәлімдеген (CIPD, 2012c). Оқыту мен дамыту мүмкіндігінің қақпашылары секілді, лайн-менеджерлер дискреті де осы мүмкіндіктерге жол ашқанда теңсіздік тудыруы мүмкін. Тренингінің өзінде, мысалы, тренинг қажеттігін бағалаған кезде лайн-менеджерлердің HRD мамандары сияқты білікті маман бола алуы екіталай. Сондықтан ондай мамандар лайн-менеджерлерге қолдау көрсетуде, ұйымдағы тренинг қажеттігін анықтауда және нақты жеке қажеттілікті шешу кезінде маңызды рөл атқарады.

Пікірталас әлі де жалғасып жатқанымен, менеджментті дамытуға құйылған инвестицияның ұйымдық бәсекеге қабілеттіліктің артуы түрінде қайтарымы мол (Shehan, 2012), ал басқарушылық кәсіби биліктің жоғары деңгейі мен жеке және жалпы еңбек өнімділігі (Levenson et al. 2006,) арасында өзара байланыс бар деп болжауға болады. Соңғы әдебиеттердің көбінде қазіргі менеджментті дамытуға үлкен назар

аудартатын, заманға сай менеджмент рөліне қажетті негізгі екі дағдылар жиынтығын көрсететін (Wilton, 2007); белгісіз әрі жылдам өзгерістер контексіндегі басқарумен инновациялық және икемді ойлау сияқты тұлғааралық дағдылар мен кәсіби білікті дамытумен байланысты (Winterton et al., 2000) үрдіс бар.

ҮЗДІКСІЗ КӘСІБИ ДАМУ

Меггинсон және Уиттакер (2007: 3) үздіксіз кәсіби дамуға «адамдардың ой мен әрекеттің үздіксіз процесіне қатыса отырып, өзіндік оқуы мен дамуын бақылауға алатын процесс» деп анықтама берген. Жеке оқытудың біртұтас көзқарасы ретінде үздіксіз кәсіби дамуға көбірек көңіл бөлінуі – тұлғалық даму туралы ойдың бірқатар стандарттарын көрсетеді. Біріншіден, бұл әр адам әртүрлі оқытыны туралы көзқарасты және жұмысқа кедергі келтірмес үшін оқу-үйрену жұмыс орнында немесе жұмысқа қатысты іс-шаралар аясында өтпеу керегін көрсетеді. Екіншіден, жеке тұлға өзіне үлкен жауапкершілікпен қарауы керек, ұйым қажеттілігімен байланысты болғандықтан, өзінің тұлғалық және кәсіби дамуына жауапты болуы қажет.

Үздіксіз кәсіби дамудағы тұлға ойының маңызы – дамуды тұтас алып қараудың, өмір бойы үйренген нәрселерін үзбей біріктіріп отырудың, жеке оқуда үнемі өз қажеттіліктерімен осы қажеттіліктерді қанағаттандыру мүмкіндіктерін өз бетінше анықтап отырудың маңызын көрсетеді. Мұндағы соңғы мақсат, үздіксіз кәсіби даму – түрлі тәжірибелерден үйрену нәтижесі жұмыстың ең үздік әдістерін жасау және жаңа білім қалыптастыру үшін пайдаланылатын бейсана процеске айналады. Соған қарамастан, үздіксіз кәсіби дамуға назар аудару – оқу-үйрену процесі ғана емес, сонымен қатар оқыту нәтижелерін көрсету мен бағалау арқылы алғыр үйренушіге айналу процесі. Үздіксіз кәсіби дамудың көптеген модельдері ұйымдық мотивтерге және еңбекке жарамдылықпен байланысты маңызды себептерге ғана емес, жеке пайда үшін үйренуге де көңіл бөледі. Осы орайда үздіксіз кәсіби даму өмір бойы оқудың бір аспектісіне жатады, яғни жұмысқа тұру мүмкіндігінен айырылып қалмас үшін қоғамның барлық мүшесі дағдысы мен білімін үнемі жетілдіріп отыруға тиіс, жеке және кәсіби қабілетін паш етіп, қоғам мен экономиканың дамуына жан-жақты атсалысу үшін білімін толықтырып отыруы керек.

Алғыр үйренуші болу үшін үздіксіз кәсіби дамуға ынталандырудың және қызметкерлерге қолдау көрсетудің жұмыс берушілер үшін мейлінше бейілділік, ынта, қызметкерлердің жаңа тапсырмаларды орындауға деген құлшынысы, қызметкер тұрақтамауын төмендету және позитив психологиялық келісімшарт сияқты жанама пайдасы болуы мүмкін. Торрингтон және басқалары (2008) өзін-өзі дамыту уақыт пен шыдамдылықты, табандылық пен мұқият жоспарлауды талап ететінін, ал адамдарда жеке даму үшін осындай үлкен жауапкершілік арқалау қабілеті болуы керек дегенін атап өткен жөн. Марчингтон және Уилкинсон (2005) үздіксіз кәсіби даму аясында жүргізілетін жұмыс түрлерін үш топқа бөлуге болады деп есептейді: курстық жұмыс пен презентацияларды зерттеу сияқты дәл қазіргі білікке байланысты іс-шаралар; жаңа жобалар немесе тапсырмалар, тренинг курстары және іссапарға жіберу сияқты күнделікті жұмысқа байланысты іс-шаралар; жаңа тіл үйрену, мектеп басшысының міндетін (уақытша) атқарып көру немесе спорт іс-шараларын ұйымдастыру сияқты жеке дамуға қатысты іс-шаралар.

Үздіксіз кәсіби даму тұжырымдамасы, негізінен, қызметкерлердің өз дағдылары мен білімдерін үнемі жаңартып отыру қажеттігіне негізделген. Мысалы, HRM

саласында Дипломы бар кадрлар және даму институты ұстанатын HR-менеджерлердің «рефлексив практик» моделі күнделікті шаралардан үйренуді үнемі дамытып, оны енгізудің маңызын алға тартады. Тиісінше, практиктер енді институт мүшелігіне қосылып, орнын сақтап қалу үшін үздіксіз кәсіби даму талаптарын орындауға міндетті.

ТҮЙІН

- Фирмалар қызметкерлер дағдысы мен білімін үнемі арттырып отыруға ынталандырудың, сондай-ақ олардың шығармашылығы мен бастама-ларына жеке және ұжымдық нәтижелерді тұрақты жетілдіріп отыруға талпыныс ретінде қолдау көрсетудің құндылығын мойындайды.
- Адам ресурстарын дамытуға стратегиялық көзқарас аясында, қызметкер дамуы тұлғалық және карьералық даму тұрғысынан жеке тұлғаға пайдалы болса, ұйым үшін өнімділікті арттыру, өзгерістерді еңсеру мен өз қарамағындағылар мотивациясын еселеу тұрғысынан пайдалы болуы мүмкін.
- Қазіргі HRD модельдері ресми оқытумен қатар, қызметкерлердің үздіксіз кәсіби даму арқылы оқу-үйрену жауапкершілігін өз мойнына алатын, бейресми оқытудың да маңызын атап көрсетеді.
- Ұлттық мәдени және институттық факторлар ұйымдық оқыту шаралары ұстанымдары мен құрылымына ықпал етеді.
- Адам ресурстарын дамытуға инвестициялау ауқымды стратегиялық императивтер және ұйымда немесе ұйымнан тыс жағдайдағы «қозғаушы күштерден» туындай алады.
- Жүйелі модель оқыту мен дамыту циклінің төрт кезеңін сипаттайды: тренинг қажеттігін анықтау; оқыту мен дамыту шараларын жобалау; оқыту мен дамыту шараларын жүзеге асыру; оқыту мен дамыту (L&D) нәтижелерін бағалау.
- Е-оқыту ұйымшілік тренингіні өзгерте алады, бірақ практикадағы е-оқытудың дамуы шектеулі. Web 2.0 технологиясы – жұмысқа байланысты оқу-үйренуге маңызды болатын бірқатар салалар ұсынады.
- Басқару дағдысындағы айқын кемшіліктер мен білім экономикасы қиындықтарын шешудегі басшылардың маңызы менеджментті дамытудың өзектілігіне ерекше назар аудартты.
- Дағдысы мен білімдерінің өзектілігін, сондай-ақ үздіксіз кәсіби даму мен өмір бойы оқу арқылы еңбекке жарамдылығын сақтау үшін әкімшілік және кәсіби жұмысшыларға қойылатын талап жоғарылап кетті.



ОҚЫТУ
СТРАТЕГИЯСЫН
ДАМУ

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Неліктен тренингіден ұйымдық теория мен практикадағы оқытуға бетбұрыс болды?
2. Жеке және ұйымдық оқыту ұйымдық стратегияны қалай қалыптастырады?
3. Бойделлдің (1976) тренинг қажеттігін анықтау үшін ұсынған үш деңгейі қандай?
4. Е-оқытудың негізгі артықшылықтары мен ықтимал кемшіліктері қандай? Қазіргі жағдайлар осы қиындықтардың кейбірін шешуге қалай көмектеседі?
5. Киркпатрик (1987) оқыту іс-шараларын бағалауда қандай төрт деңгейді ұсынады?
6. Оқыту және дамыту шараларының тиімділігін бағалау неліктен қиын?
7. Лайықты оқыту шараларын жобалау кезінде қандай негізгі факторларды есепке алу керек?
8. Адам ресурстарын дамытудағы лайн-менеджерлердің басты рөлдері қандай?
9. Неліктен менеджментті дамытудың жалпы тәсілдері әлі толық шешімін таппаған?
10. Болашақтағы адам ресурстарын дамытуда Web 2.0 технологияларының мүмкіндіктері қандай?

ӨЗІҢДИ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.



ӨЗІҢДИ
ТЕКСЕР

КЕЙС-СТАДИ

Фасилитация менеджменті және білімді тарату

Британ фасилитация менеджменті институты (BIFM) фасилитация менеджментіне «өзінің негізгі қызметінің тиімділігін ұстап тұру және көтермелеу үшін ұйымдар ішінде процестерді біріктіру» деген анықтама береді. Фасилитация менеджментіне қалыптасқан орта аясындағы пәнаралық іс-шаралар, олардың жұмыс орны мен адамдарға ықпалын басқару кіреді.

Ұйым шығынын қысқарту нәтижесінде көптеген фирма өздерінің фасилитациялық басқару аутсорсингін маманданған қызмет көрсетушілерге беруге тырысады. Stevenson Aukerman (SA) – фасилитация менеджменті бойынша бірқатар қызметті ұсынатын фирмалардың бірі. Олар келісімшарттарды басқару, жекеменшік стратегия жасау, кеңістікті басқару, денсаулық пен қауіпсіздік, ғимараттарға фасилитациялық қызмет көрсету және

байланыс инфрақұрылымын басқарумен айналысады. Еуропа және Қиыр Шығыстың 18 елінде қызмет көрсететін SA-ның ғимараттарға және оларға байланысты клиенттердің бизнесін қолдайтын қызметтерге жауап беретін 250-ге жуық фасилитация менеджері бар. Олар кейде тек ірі ғимараттарда ғана жұмыс істейтін халықаралық ірі фирмалар сияқты нақты клиенттерге қызмет көрсетеді, немесе бірнеше шағын клиентпен жұмыс істейді. Мұндай менеджерлердің АКТ, машина жасау және электр-техника, дизайн және эргономиканы құру қағидалары сияқты басқарудың әртүрлі салаларына қатысты және өздері қызмет атқаратын нақты контекстке қатысты жергілікті келісімшарт, денсаулық және қауіпсіздік заңнамасы, мәдени дәстүр және іскерлік инфрақұрылымды дамыту сияқты мәселелер бойынша терең білімі болуы керек. Бұған қоса оларға өздері жұмыс істеп жүрген ұйымдарды, олар қызмет ететін басқа да аспектілерді, әсіресе HR мен қызметтерді терең түсіну керек деген талап қойылады.

Нарықта фирмалар саны артып, шығынды азайту мақсатында фасилитация менеджментін аутсорсингіге беруге ұмтылған фирмалардың жаңа нарыққа шығу мүмкіндігі артып, бизнесте даму серпілісі болды. Осыған жауап ретінде HR директор компаниядағы проблемалар мен HRD мәселелерін анықтау үшін компания жұмыс күші пікірін сұрады. Фасилитация менеджменті жер-жердегі менеджерлер арасында тәжірибе алмасуға көмектесу қажеттігіне қатысты айтарлықтай консенсусқа қол жеткізді. Көпшілік LinkedIn сияқты әлеуметтік желілерді пайдаланудың арқасында бір-біріне нақты мәселелерді шешуге көмектесуде, тіпті қосымша артықшылықтарға ие болуда біршама табысты болды. Расында да, бұл Ұлыбританияда оқтын-оқтын жүздесіп

тұратын менеджерлер арасында кең таралған. Ал шетелден келген жаңа қызметкерлер көбінесе бір ұлттық кеңседе жұмыс істейтін адамдармен ғана ара-тұра ақпарат алмасу арқылы үлкен топтан оқшау жұмыс істеді. Фасилитация менеджерлері уақыттарының көбін клиенттер сайтын қараумен өткізуі оқшаулану мәселесін арттыра түседі.

Фирманың бас кеңсесі Ұлыбританияда болғандықтан, фасилитациялық білімнің көбі де сол жерге шоғырланған. HR директоры фирманың өсуіне байланысты көптеген құнды білім – жақсы тәжірибе, бизнес-шешімдердің дами беретінін және басқа кеңселерге де таралатынын алға тартады. Сонымен қатар фирманың ұлғаюына байланысты фасилитация менеджерлерін жұмысқа алған соң барлық қызметкердің қазіргі білімін пайдалану жолдарын жасақтау қажет.

Бұған жауап ретінде фирма осы үлестірілген білімді жинау және бөлісу үшін виртуал практика қауымдастығын құруға ұмтылды. Бұл әр жердегі фасилитация менеджерлерінің бір-бірімен байланыс жасап, тәжірибе мен білім алмасып, бас кеңсеге келмей-ақ, «дұрыс білімі» бар «дұрыс адамдармен» байланыс орнатуына септігін тигізеді. Білімді адамдармен осылай тығыз қарым-қатынас жасау және олармен байланыс орнатудың оңай болуы бейресми оқыту мен білім таратуға ықпал етеді деген үміт бар.

Бұл бастамаға қолдау көрсету үшін фирма басқа да барлық фасилитация менеджерлері үшін мекенжай ақпараттары мен байланыс мәліметтері, сондай-ақ нақты сараптамалар тізімі жинақталған жалпы портал құру мақсатында е-оқыту бойынша кеңесші – Sundfor Solutions-тың («Сандфор шешімі») көмегіне жүгінді. Бұл білімнің құндылығын ескере

отырып, фирма ақпаратты тек қорғалған жұмыс орындары арқылы қолжетімді ету керек деген шешім қабылдады. Sundford-дың кеңесімен, олар порталда қызметкерлер, ішкі әлеуметтік желілер және корпоративтік қауымдастықтар бірігіп жұмыс істеуі үшін платформа құрды. Бұған дейін әлеуметтік желідегі талқылаудың барлығына бірдей қолжетімділікті демократияландыру үшін фирмалар жұмысқа байланысты барлық талқылау осы желі арқылы жүргізілуін талап етті және мемлекеттік сайттарды пайдалануға кедергі келтіріп бақты.

Бірақ мұны жүзеге асыру барысында фирма бірқатар қиындықтарға тап болды. Мәліметтерге сүйенсек, көптеген инженер хабарламаларды инвентарлық есептерге қоспаған, өйткені оған қосымша уақыт керек болды, немесе бас кеңсеге ондай ақпаратты әлдеқашан беріп қойды. Ал басқаларына бағдарламалық жасақтаманың үйлеспеуі сайтқа кіруде қиындық тудырған. Өйткені интернет жылдамдығы төмен аймақта жұмыс тежелетін. Бас инженерлер де өз тәжірибесін бөліскен жоқ, себебі аяқасты енгізілген жүйенің түпкі мақсатына сенім-

сіздікпен қарады, тіпті әлеуметтік желіні пайдалануға қатысты нұсқаулық болмаған. Фасилитация менеджерлерінің бір-бірімен кездеспеуінен жаңа жүйені қолға алудан қашқақтау еселей түсті.

Сұрақтар

1. Жаңа портал енгізгенге дейін SA-дағы білім менеджментінің өзіне тән императивтері қандай болды? Фирмада білімді тиімді бөлісуде қандай кедергілер болды?
2. Сіздің ойыңызша, жаңа портал енгізуге байланысты қандай қиындықтар туындаған? Фирма білімді бөлісуде өзі анықтаған көптеген мәселені неліктен шеше алмады?
3. Сіздің ойыңызша, SA бетпе-бет келген мәселелер сипаты бойынша әлеуметтік пе, басқарушылық па, әлде технологиялық па? Неліктен?
4. Жұмыс барысында туындаған мәселелерді шешу үшін не істер едіңіз?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Poell, R. F., van Dam, K. and van der Berg, P. T. (2004) Organising learning in work contexts, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4): 529–40.

Мақалада тренингіден жұмыс орнында үйренуге ауысу кеңінен талқыланады. Мақалада үш аймақ бойынша әдебиеттер қарастырылады: жұмыстың оқыту әлеуеті, жұмыс орнында үйрену және оқу ортасы.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

CIPD (2012) *Research Insight: From e-Learning to «Gameful» Employment*, London: CIPD.

Бұл баяндамада әлеуметтік желілерді пайдалану, смартфондар технологиясын және жасанды интеллектін қамтитын электрондық оқытуды дамыту мүмкіндіктері және олардың жұмыс орнындағы үйренуді қолдаудағы қазіргі және келешек рөлі қарастырылады.

CIPD (2014) *Learning and Talent Development Survey Report 2014*, London: CIPD.

HRD зерттеудің негізгі пайдалы өзегі – үйрену мен даму саласындағы ұйымдық тәжірибеге қатысты ДӘЛ ҚАЗІР не болып жатқанын зерттеу. CIPD-дің оқыту және дамыту саласындағы зерттеулер туралы жыл сайынғы есептері келесі та-

рауларда қарастырылатын – экономикалық басым шарттардың HRD-ға әсері, электрондық оқытуды пайдалану және жұмыс орындарындағы ресми және бейресми оқыту іс-шаралары арасындағы жұмыс берушілердің назар аудару теңгерімі сияқты негізгі үрдістер анықталатын бағалы ресурс.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Billett, S. (2014) Mimesis: Learning through everyday activities and interactions at work, *Human Resource Development Review*, 13 (4): 462–82.

Brandenburg, D. C. and Ellinger, A. D. (2010) The future: Just-in-time learning expectations and potential implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 5: 308–20.

Felstead, A., Green, F. and Jewson, N. (2012) An analysis of the impact of the 2008–9 recession on the provision of training in

the UK, *Work, Employment & Society*, 26 (6): 968–86.

Garavan, T. N. (2007) A strategic perspective on human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1): 11–30.

Garavan, T. N. and McGuire, D. (2010) Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations, *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5): 487–507.

van der Veen, R. (2006) Human resource development: Irreversible trend or temporary fad?, *Human Resource Development Review*, 5 (1): 3–7.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ҚҰҚЫҚТЫҚ
ЕҢБЕК
ҚАТЫНАСЫ

- Еңбек қатынасындағы өкілеттік пен билікке қатысты балама көзқарасты айқындау
- HR-менеджмент пен еңбек қатынастары арасындағы қарым-қатынасты айқындау
- Еңбек қатынастарындағы негізгі үрдістерді талқылау, атап айтқанда, кәсіподақ ұйымдарының ыдырауы мен кәсіподақтан бас тарту қозғалыстарын көтеру
- Қызметкер даусы, қызметкердің атсалысуы және қызметкердің белсенділігі деген ұғымдарды айқындау
- Қызметкерлердің ұйымдық мәселе шешуде дауыс беру мүмкіндігін анықтайтын тәсілдерді және оның негіздерін айқындау
- Еңбек қатынастарына «серіктестік» ұстанымын енгізу

КІРІСПЕ

Еңбек қатынастары еңбек қатынасын басқару және реттеу теориясы мен практикасын кең ауқымда қамтиды. Атап айтқанда, ол еңбек қатынастарының қоғамдық-саяси факторларын және басшылық пен қызметкерлердің билікті бөлісуін, конфликтінің туындауы мен көрініс табуын, әлеуметтік-нормативтік базаның шеңберінде орын алатын еңбек қатынастарын қарастырады.

Еңбек қатынастары – дәстүрлі түрде «салалық қатынастар» деп аталатын ұғымды білдіретін жаңа термин. Салалық қатынастар ғылыми сала ретінде де, ұйымдық қызмет аясында да дәстүрлі түрде кәсіподақ ұйымдары мен менеджмент арасындағы қарым-қатынасты басқарумен қатар, ұжымдық саудаласу, келіссөз, консультация және салалық конфликтілер сияқты процестерді қамтиды. Салалық қатынастар термині орнына «еңбек қатынастары» терминін қолдану соңғы отыз жылда орнаған еңбек қатынасының саяси, экономикалық, әлеуметтік және құқықтық контексіндегі бірқатар өзгерісті көрсетеді. Қызметкерлерді басқарудың жаңа формалары – HR-менеджмент, өндірістік құрылымдардың қызмет көрсету секторына негізделген экономикаға ауысуы, кәсіподақ билігі мен

ықпалының құлдырауы, кәсіподақ қозғалысына саяси антипатия, жаппай индивидуализация мен еңбек менеджменті икемділігі, әлеуметтік көзқарастардың өзгеруінен жұмыспен қамту саласын түрлендірді. Сондықтан еңбек қатынастары кәсіподақ ұйымы бар немесе кәсіподақсыз жұмыс орындарында да және барлық кәсіби секторда да еңбек қатынастарын жеке және ұжымдық деңгейде (Latornell, 2007) басқаруға байланысты болады. Осы орайда Кауфман (2004: 45) еңбек қатынастарын «еңбек қатынасынан қалыптасатын мінез-құлық, нәтиже, практика мен еңбек қатынастары салдарынан туындайтын немесе оған әсер ететін институттарды зерттеу» деп жіктейді. CIPD (2009) практикадағы еңбек қатынастарын ерекше менеджмент функциясы немесе белгілі бір іс-әрекеттер саласынан гөрі дағдылар жиынтығы немесе қызметкерлерге арналған философия ретінде ұсынады. Боксаллдың (2014) пайымдауынша, HRM зерттеулерінің көп бөлігі менеджерлердің тұлғаларды жұмысқа қабылдауы, ынталандыруы және дамытуы сияқты ұжымдық күн тәртібіне бағытталса, еңбек қатынастарындағы зерттеулер кең қоғамдық контексте жұмыс берушінің іс-әрекетін сараптауға көбірек көңіл аударады. Осы орайда HR-менеджменттің нақты бір салада қалыптасқан еңбек қатынасы мен оның тұрақты және өзара тиімді ұйым құруға ұйытқы болатын ықпалының берер пайдасы мол.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұсынылған талқылау осы тарауды және HR-менеджмент пен еңбек қатынастарының арақатынасын түсінуге септігін тигізетін қызықты дереккөз бола алады. Атап айтқанда, Боксалл осы салалардағы әртүрлі зерттеуді жеке әрі ұжымдық еңбек қатынастарының табиғатына көбірек назар аударуға, адам ресурстарын басқару практикасын тұрақты әрі өзара тиімді қалыпқа келтіруге бағыттауды талқылайды.

Boxall, P. (2014), The future of employment relations from the perspective of human resource management, *Journal of Industrial Relations*, 56 (4): 578–93.

Бұл тарау еңбек қатынастарына түрлі теориялық көзқарас пен оның кейбірінің адамдарды басқару тәсілдеріне тигізер әсерін қарастырудан басталады. Содан кейін жұмыс орнында кәсіподақтардың ыдырауына байланысты еңбек қатынастарының даму жолдарын қарастырады. Бұдан әрі тарауда қызметкерлердің кейбір механизмдер көмегімен операциялық және стратегиялық мәселелерде ұжымдық шешім қабылдауда даусы болатыны сипатталады. Тарау қызметкерлер қатынастарына қатысты серіктестік тәсілдерді талқылаумен аяқталады.

ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫНДАҒЫ БАҚЫЛАУ, БИЛІК ЖӘНЕ ӨКІЛЕТТІК

2-тарауда еңбек қатынастарының әлеуметтік-саяси аспектілері қысқаша таныстырылған болатын. Бұл аспект ұжымдық еңбек қатынастарындағы бақылау, билік және өкілеттікпен байланысты, сондай-ақ еңбек қатынастарын сараптау мен зерттеудің негізгі мәселесін көрсетеді. Еңбек қатынастарындағы билік бір тараптың қабілетін бейнелейді, тұлғаның, яғни жеке қызметкер не мүддесі ортақ ұжым ретінде басқа тараптың лайық мінез-құлқын қалыптастыру, бақылау және жөнге салу әрі ешбір тараптың жеке мінез-құлқы мен позициясын (мысалы, келіссөз бен мәміле) өзгертпей-ақ ықпал ету мүмкіндігін сипаттайды. Қысқасы, бұл – бір тараптың

екінші тарапты жеке жоспары мен мүддесіне сай мәжбүрлеу дәрежесі. Осы тұрғыда, бір тарап өз мүддесінен айырылуға бейім жағдайда еңбек қатынастары биліктің фундаментал теңгерімі жоғына сүйенеді деп саналады. Әдетте бұл тарап – жұмыстан айырылудың эмоциялық, қаржылай және әлеуметтік салдарын тартатын қызметкер.

Басқару билігінің бірнеше діңгегі бар, оның көмегімен жеке тұлғалар немесе менеджмент лауазымындағылар жұмысшыларды бақылауға ұмтылады, ал кейде керісінше жағдай орын алады. Френч пен Рейвен (1959) менеджменттің еңбек қатынасында өз мүддесін өткізу мақсатында қолданылатын биліктің бес нақты формасын атап көрсетеді:

1. *Марапат күші* менеджерлердің жұмысшыларға тапсырманы орындауына байланысты марапат тағайындау не тағайындамау қабілетін көрсетеді.
2. *Заңды билік* – иерархиялық билік пен мәртебе тарапынан ұсынылатын және лауазымына байланысты шешім қабылдау «құқығын» білдіретін билік формасы.
3. *Эксперт билік* жинақталған тәжірибе мен білімді бейнелейді және осы тәжірибе негізінде шешім қабылдау мүмкіндігін көрсетеді (мұндай билік қызметкерлер тарабына да берілуі мүмкін).
4. *Референт билік* қызметкерлерді тұлғалық болмысына («харизма»), менеджерлер немесе басшылық құндылықтары мен сеніміне қатысты айқындауға, ұжымдық құндылықтар мен/немесе тұлға және оның абыройын құрметтеуге байланысты анықталады.
5. *Мәжбүрлеу күші* менеджменттің қорқытып бақылауы және басшылық ырқына сай келмегені немесе оған көнбегені үшін жазалау қабілетін көрсетеді.

Қызметкерлердің көбі ұйымның жалпы мақсат-мүддесіне сәйкес еңбек қатынастарында менеджмент, ұйымдық билік және бақылаудың белгілі бір деңгейі бар екенімен келіседі. Алайда жұмысшылар мен басшылық мүддесі әрдайым бір жерден шықпайтынын ескерсек, билік күшінің конфликт туғызуы – қалыпты құбылыс, мысалы, күш өзге тараптың мүддесіне қарсы келген немесе әділетсіз пайдаланылған жағдайда конфликт болатыны сөзсіз.

Демек, билік теңгерімі жоғы деңгейі қызметкерлердің басшылыққа қарсы шығу күшіне тікелей байланысты, бұл әдетте жұмыс күшін ұжымдастыру мен басшылықтың осынау ұжымдық билікке мойынсұнуға әзірлігі мен қабілеті арқылы жүзеге асады. Әр тараптың салыстыра алынған күшті тұстары менеджмент өкілеттігінің біржақты шешім қабылдау деңгейін немесе кеңесу, келіссөз жүргізу және саудаласу процестері арқылы жұмысшылар келісіміне қол жеткізу деңгейін анықтайды. Дәл осы «саяси» процестер және олардың жекеменшік фирмаларда іске асуы мен қабылдануы еңбек қатынасындағы күш, конфликт және өкілеттіктің институттануын көрсетеді. Талқылау және келіссөз жүргізу процестері арқылы жұмысшылар ұжымдық бірлігі мен ұйымға маңызына (фирма операциясындағы маңызды рөліне байланысты) немесе фирма үшін тұлғаның құндылығына (еңбек нарығындағы басқа қызметкерге алмастыру деңгейіне) байланысты басқарушылық өкілеттікке қарсы тұра алады.

10.1-КЕСТЕ. Құқықтық еңбек қатынасына тұлрлі көзқарас

| Идеология | Билік | Конфликт | Процестер | Кәсіподақтар |
|--------------------|---|--|---|---|
| Унитаристік | Ұйымдар бірыңғай құрылым ретінде қарастырылады | Конфликт жасанды/ир-рационал | Менеджменттің бір-жақты шешім қабылдауы | Кәсіподақтар қажетсіз әрі заңсыз саналады |
| | Барлық тараптардың мақсаты ортақ | Конфликттің туындауы – дауқес пен агитаторлар әрекетінің түсініспеушілік немесе толық түсінбеудің нәтижесі | Жұмыс беруші іс-әрекеті мен құқықтық бастамалардың конфликтіні тежеуі немесе басуы – заңды әрекет | Нарық талаптарына сай әрекет ету үшін менеджмент еркін болуы керек |
| Плюралистік | Ұйым әртүрлі топтық мүдде мен топтар коалициясынан тұрады | Конфликт – ажырамас, болмай қоймайтын, белгілі бір шегі бар, заңды және орынды құбылыс | «Динамикалық тепе-теңдікті» сақтауға қажет процесстер диапозоны | Кәсіподақтар мен басқа ұжымдық органдар – жеке мүдденің заңды өкілдері |
| | Тараптардың ортақ және әртүрлі мүдде мен мақсаты бар | Ереуіл – конфликтінің заңды көрінісі | Мүдделер қақтығысы ереже, келіссөз және ұжымдық саудаласу арқылы шешілуге тиіс | |
| Радикал/марксистік | Капитал мен еңбек арасындағы қарым-қатынас «олар» және «біз» деген топтар қақтығысына сүйенеді | Мүдделердің тұрақты, шарасыз және ымырасыз қайшылығы | Статус-кво жағдайын бұзуға қажет әлеуметтік толқулар | Кәсіподақтар статус-кво жағдайын сақтауға септеседі |
| | Құқықтық еңбек қатынасы терең мүдде қайшылығымен (топтар қақтығысынан гөрі топтар қақтығысымен) белгілі | Дау шешілуі мүмкін, бірақ негізгі конфликт қоғам құрылымы өзгергенше қала береді | Қызметкер қатынастары процесстері статус-кво жағдайын түбегейлі өзгерте алмайды | Өндіріс құралдарын жұмысшылар бақыламайынша, жұмыс орнында нағыз демократия орнығуы мүмкін емес |

Теориялық деңгейде, капитал (жұмыс беруші) мен еңбек күші (қызметкерлер) арасындағы қарым-қатынаста қайшы көзқарастар мен концепті бар, олар биліктің салыстырмалы теңгеріміне әртүрлі көзқарасты және жұмысшы келіспеушілігін, басшылық әрекетіне қарсылығын білдіреді (10.1-кестеде үш негізгі теориялық ұстаным ұсынылған). Мұндай көзқарастар HR-менеджменттің нақты тәсілдеріне негіз және ақпарат көзі бола алады, сонымен қатар белгілі бір басқару практикасындағы алдын ала болжамдарды қарастыру, еңбек қатынасының сипаты бойынша фундаментал мәселе көтеруде аса пайдалы (Budd and Bhawe, 2008).

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫ

2-тарауда қысқаша айтылғандай, унитаризм мен плюрализм еңбек қатынасындағы түрлі көзқарасты көрсетумен қатар, нақты басқарушылық идеологиямен байланысты, «идеал типтер» (Fox, 1974) деп түсіндіріліп, HRM практикасы астарындағы жорамалдар жиынтығын көрсете алады. Мысалы, унитаристік көзқарас авторитарлық және өктемшіл басқару стилінен көрінсе, онда шешім қабылдаудағы басқарушылық айрықша құзырет қатаң бақылау мен тәртіп (қатаң HR-менеджментті көрсете отырып), кәсіподақтарды қабылдамау (**кәсіподақты басу**) арқылы жүргізіледі. Есесіне, унитаризм менеджменттің патерналистік ұстанымына сүйенеді, мұнда қызметкерлер ұйымды «отбасы» немесе «команда» деп санағаны дұрыс және жұмыс беруші қызметкерлердің қамын ойлап, ұйым мүшелерінің ортақ мүддесін ескеретін шешім қабылдайды (жұмсақ HR-менеджмент). Осындай ұстанымға сәйкес, басшылар қызметкерлер әл-ауқатына көңіл бөліп, кәсіподақ қажеттігін жоя отырып, оның «орнын басады». 1980 жылдардан бастау алатын озық HRM практикасы үлгілері көбінде нео-унитаризм деп аталады, әрі ұйымдық мақсатқа жету үшін қызметкерлердің ұжымдық қатынастарын қабылдауды білдіреді. Плюрализм компания ішіндегі мүдде қайшылығы бар екенін мойындайтын немесе мойындауға мәжбүрлейтін, сондай-ақ кәсіподақтардың жұмысшы мүддесін қорғау заңдылығын көрсететін менеджмент стильдеріне сүйенеді.

Осы ерекшелікті айқын көрсету үшін Перселл мен Сиссон (1983) унитаризм мен плюрализмге қай деңгейде баса назар аударылғанын ескеретін бес «менеджмент стилі» типологиясын ұсынады (10.1-қосымша). Атап айтқанда, *адами қатынасы жетілдірілген* фирмалар жоғары міндеттемелі HR-менеджментке байланысты нео-унитаризмді, индивидуализмді және **одақ алмастыру** мәселелерін аңғартады. Адамдарды басқаруда индивидуализм мен коллективизм қосындысына сүйенетін плюралистік ұстаным *консультациялық жетілдірілген модерндерде* кездеседі, олар менеджмент пен кәсіподақ арасындағы кооперативтік серіктестікті меңзейді. Осыған сүйене отырып, «жоғары міндеттемелі» HRM практикасы мен кәсіподақтар бір-бірін жоққа шығармайды, кей жағдайда кәсіподақ қызметі HR-менеджменттегі қызметкер адалдығы, икемділігі мен сапасы сияқты мақсаттарға жетуге ықпал ете алады. Дегенмен HRM практикалары айқын немесе жасырын түрде кәсіподақ орнын басу стратегиясын білдіреді, немесе менеджменттегі одаққа қарсы кейіпті бүркемелеу үшін пайдаланылады.

HR-менеджмент пен қызметкер қатынастарының өзара әрекеттестігі Гест пен Конвейдің (1999) қарым-қатынасты талдау құрылымында, бір жағынан

10.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Менеджмент стилінің типологиясы

- Дәстүрлі
Өкілетті унитаризм. Жұмысшылар шешім қабылдауға қатыспайды, кәсіподақты басу немесе болдырмау саясаты бекітілгенімен, билік менеджмент қолында. Жұмысшылар өндіріс факторы ретінде қарастырылады және еңбек менеджментінде шығынды азайту ұстанымы қабылданған.
- Жетілдірілген адами қатынас
Патерналистік унитаризм: жұмысшылар ұйым меншігі деп қарастырылады және менеджмент қызметкерлерді компания мақсатына орай сәйкестендіруді барынша арттыру жолдарын іздейді. Жетілдірілген HRM саясаты жұмысшы қарсылығының қажеттігі мен негізін жоққа шығарады, сондықтан оның кәсіподақпен санасуы екіталай.
- Жетілдірілген модерндер
Плюрализм: жұмысшылар кәсіподақ арқылы нақты салаларда шешім қабылдауға заңды түрде тартылған. Жетілдірілген модерннің екі түрі бар:
 - Конституциялық, негізінен, өкілеттік пен басқарушылық айрықша құзырет арасындағы айқын айырмашылықты белгілеу мақсатында құқықтық ұстанымды қабылдау үшін

қарым-қатынасты реттеудің ресми келісімдеріне ерекше назар аудару.

- Консультациялық – қызметкер қатынастарын ресмилігі азырақ, икемдірек тәсілді көрсетеді, онда кәсіподақтың шешім қабылдауға қатысуы оның танымалдық, мәселе шешу механизмдері және екіжақты коммуникация арқылы ынталандырылады.
- Стандарт модерндер
Менеджменттің қызметкер қатынастарына қатысты ұстанымы унитаризм мен плюрализм арасында ауытқып отырады. Шартты немесе оппортунистік менеджментте қабылданған ұстаным – басым түскен қызметкер қатынастарының жай-күйін білдіреді. Кәсіподақ билігі төмен деп есептелгенде менеджмент шешім қабылдайды; ал билік қуаты күшейгенде келіссөз немесе консультациялық ұстаным қабылданады. Бұл қызметкерлер қатынасына жауапкершілікті еншілес компанияларға тапсыратын және оның салдары стандарттау жоғына әкеп соқтыратын ірі компанияларға тән.

Дереккөз: Purcell, J. and Sisson, K. (1983) Strategies and practice in the management of industrial relations, in G.S. Bain (ed.), Industrial Relations in Britain, Oxford: Blackwell, pp. 95–120.

унитаристік, жеке HRM практикаларын, екінші жағынан плюрализм мен **кәсіподақты мойындауды** білдіретін қызметкер қатынастарын ескере отырып қарастырылады. Қызметкер қатынастарына әрі HR-менеджментке ерекше көңіл бөлетін фирмалар қызметкерлерді басқаруда жеке және ұжымдық механизмдерді түйістіретін *серіктестіктер* деп сипатталады. Мұндай тәсіл мемлекеттік секторда және бірқатар жоғары деңгейлі ірі жекеменшік компанияларда жиі кездеседі. *Дәстүрлі плюралистік* компаниялар келіссөз, кеңес беру және кең ауқымды мәселелер бойынша ақпарат алмасуды тек танымал кәсіподақ ұйым өкілдері арқылы шешеді. Еңбекті жеке басқаруға және жұмсақ HR-менеджментке басымдық беретін компаниялар *индивидуалистік* деп қарастырылады. Қорыта келе,

10.2-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

Халықаралық еңбек қатынастары

5-тарауда Хофстеденің (2001) мәдени айырмашылықтар моделі талқыланды, бұл ұлттық мәдениеттің индивидуализм мен коллективизм арасындағы континуумға байланысты екенін көрсетеді. Ұлттық мемлекеттің осы континуумдағы позициясы белгілі бір дәрежеде оның кәсіподаққа көзқарасын және ұжымдық шешім қабылдауда қызметкерлердің дауыс беру деңгейін білдіреді.

Хофстеденің типологиясындағы билік қашықтығы факторы менеджердің шешім қабылдауда өзінің артықшылығын ұстану шегі, ұжымдық келісім жасау және оның қолайлы деңгейі мен өндірістік конфликтінің қаншалықты заңды екенін көрсетеді. Мысалы, АҚШ-та қоғамда жоғары индивидуализм мәдениеті бар, сондықтан кәсіподақтар шеттетілген, ал менеджмент біржақты шешім қабылдауға бейім. Коллективизм мәдениеті басым Жапонияда қызметкерлер шешім қабылдауға неғұрлым белсенді қатысады, алайда кәсіподақтар қызметкерлердің мүддесін қорғайтын ұйымнан (кәсіпорын немесе компания кәсіподақтары) көбіне тәуелсіз емес. Алайда 5-тарауда талдау нысанына алынған мәдени ерекшелік үлгілері өте күрделі, ұлт-мемлекеттер өзіндік болмыс пен институттық практиканы алға тартады, ал бұл басқа контексте қайшы пікір қалыптастырып, осындай практиканың түбірін көрсетуі ық-

тимал. Мысалы, Германияда да, Жапонияда да қызметкерлердің араласуына шектеу қойылмаған, Германияда ұйымның плюралистік көзқарастары мен шынайы қайшы мүдделерді институттандыру қажеттігін көрсететін өндірістік демократия процестерін қамтиды. Ал Жапонияда унитаристік көзқарас пен жұмыс орнындағы үйлесімге талпыныс, сондай-ақ ортақ мақсатқа қол жеткізуде бірлесе шешім қабылдауды білдіреді.

Қызметкер қарым-қатынастарының институттандырылған контексті әр елге байланысты өзгеріп отырады. Мысалы, Ұлыбританияда мемлекет еңбек қатынастарына тікелей араласудан аулақ болуға тырысады. Мемлекеттің осылай араласпауы және терең тамырланған тап құрылымы капитал мен еңбек арасындағы бақталас қарым-қатынасты аңғартады. «Әлеуметтік серіктестік» ретінде сипатталатын елдерде мемлекет кәсіподақ пен менеджмент арасындағы қарым-қатынасқа барынша бейбіт және бірлескен диалогқа иек арту арқылы тікелей қатысуға бейім. Ұлыбритания мен Еуроодақ арасындағы негізгі шиеленіс еңбек қатынастарындағы дәстүр қайшылығынан бастау алады, өйткені Ұлыбритания жұмыспен қамтудағы әлеуметтік және құқықтық реттеуге арқау болған «құрлықтық» жүйеге қарсы басым волонтаристік ұстанымды көрсететін жұмыспен қамтуды басқаруға араласу талпыныстарын жоққа шығарғанда пайда болды.

Гест пен Конвей ұжымдық басқару механизмі жетілдірілген HRM практикасы жоқ фирмаларды «қара құрдым» деп атап, оларда ресми адамдарды басқару практикасы жоғын алға тартады.

ҰЛЫБРИТАНИЯ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫНДАҒЫ НЕГІЗГІ ҮРДІСТЕР

Кәсіподақтың менеджмент пен жалпы қоғамға ықпалы мен рөлін анықтайтын факторлар тізбегі әр елде әртүрлі. Осы тарауда бірқатар экономикалық, саяси және әлеуметтік құбылыстардың соңғы 30–40 жылда кәсіподақ әрекетіне және билігіне

тигізген ықпалын мысалға ала отырып, Ұлыбританиядағы негізгі үрдістер сөз болады. Алайда Ұлыбритания тәжірибесі басқа елдерде де резонанс тудырды.

XX ғасырдың басым бөлігінде Ұлыбританиядағы кәсіподақтар қызметкер мүддесін қорғауда және жалақы белгілеудегі ұжымдық саудаласудың негізгі тетігі ретінде заңды құрал болған. Алайда 1980 және 1990 жылдары бірінен кейін бірі билікке келген консервативтік үкіметтер экономика мен еңбек нарығын қайта реттеуге талпынды, себебі ұйымдағы өзгерістерге ілесу үшін менеджерлерге шексіз еркіндік пен икемділік беруге ұмтылды. Осынау қайта реттеу процесі жұмысшылардың еңбектену құқығын қорғауды және кәсіподақтардың «басқару құқығын» тартып алу мүмкіндігін шектеу арқылы жүзеге асты. Басқа факторларды былай қойғанда, осындай мемлекеттік саясат жұмыс берушілердің жұмысшыларды жұмысқа алу шарттарын өзгертті.

Кәсіподақтардың әлсіреуі



**КӘСІПОДАҚ
ЕРЕУІЛДЕРІ**

Ұлыбританиядағы кәсіподақтар еңбек қатынастарын реттеуде жалақы төлеу, жұмыс практикалары мен еңбек шарттарын жұмыс берушімен ұжымдық саудаласу арқылы шешудегі айрықша рөлі дәстүрге айналған еді. 1970 жылдардың соңына қарай кәсіподақ қозғалысы өзінің саяси және экономикалық билігі, одақ құрамы мен тығыздығы (кәсіподақ мүшелігіне өткен еңбекке жарамды халықтың үлес-салмағы) жағынан шарықтау шегіне жетті. 1979 жылы Ұлыбританияда жұмыспен қамтылғандардың 58%-ына тең 13,2 миллион кәсіподақ мүшесі болды. Алайда 2008 жылы кәсіподақтарда 7,2 миллион мүше болды, бұл жұмыспен қамтылғандардың 24,9%-ын құрады. Барлық сектор бойынша Ұлыбритания қызметкерлерінің жартысына жуығы (46,7%-ы) ғана кәсіподағы бар жұмыс орнында қызмет атқарды (Barratt, 2009). Алайда кәсіподақтардың жалпы тығыздығы туралы деректер осы контексте кәсіподақ қозғалысының салыстырмалы жағдайын бағалау үшін пайдалы болса да, олар еңбек нарығының жекелеген сегменттері бойынша кәсіподақ құрамындағы елеулі айырмашылықтарды жасырады. Мысалы, Брайсон мен Форт (2010) кәсіподаққа мүше болу үрдісінің төмендеуі қара жұмысшылар, ер жұмысшылар, жас жұмысшылар мен жеке сектор жұмысшылары арасында анағұрлым айқын көрінетінін алға тартады. Керісінше, ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар, әйел жұмысшылар, егде жастағы жұмысшылар және мемлекеттік ұйым жұмысшылары арасында кәсіподаққа мүше болу салыстырмалы түрде тұрақты болып қалды.

Олай болса, кәсіподаққа дәстүрлі түрде көбінесе ерлердің мүше болуына қарамастан, ондағы әйелдердің тығыздығы басым (2013 жылғы 28% әйелдерге қарағанда ерлер үлесі – 23%). Бұрын кәсіподақ мүшесі болған жұмысшылардың 55%-ы мен соңғы кездегі 14%-ды салыстырғанда, елеулі айырмашылық жеке сектордан гөрі мемлекеттік сектор жұмысшылары арасында болып отыр (BIS, 2014). Осыған байланысты кәсіподақ тығыздығы шағын кәсіпорындарда едәуір төмен: кәсіподақ мүшелігі 50 қызметкерден аз көрсеткіші 17% құраса, елуден астам одақ мүшесі бар мекемелер 35% құрайды. Мұғалімдер мен денсаулық сақтау, бөлшек сауда мен құрылыс жұмысшыларының мүддесін қорғайтын кәсіби одақ мүшелері соңғы жылдары артып келеді (Wright, 2011). Кәсіптік қызметкерлер барлық кәсіподақ мүшелерінің 37%-ын құрайды (BIS, 2014).

10.2-кестеден кәсіподақтардың құлдырауы тек қана Ұлыбританияға тән құбылыс емес екенін байқауға болады, сондай-ақ соңғы жылдары өзге де озық өндірістік экономикада кәсіподаққа мүше болу үрдісі азайғаны, кәсіподақ ықпалының құлдырауы анық байқалады. Дегенмен кестеде кәсіподақпен қамту және оның маңызы жағынан ұлттық үрдістер әртүрлі екені баяндалған. Мысалы, Үндістанда кәсіподақ мүшелері аз болса да (Datt, 2008), кәсіподақтар HRM практикасына қатты қысым көрсетуді жалғастырып отыр (Budhwar and Khatari, 2001).

Кәсіподақ күші мен ықпалының құлдырауына әкеп соқтырған бірнеше фактор бар, олардың көбі мемлекеттерге кеңінен таныс. Бірсыпыра елде өндірістік экономикадан қызмет көрсету экономикасына ауысу кәсіподақ қызметі мен мүшелігінің дәстүрлі «беделі» түскенін білдірді. Кәсіподақтар қызмет көрсету секторында тамыр жая алған жоқ, себебі жұмысшы ынтымақтастығын қолдайтын ірі кәсіпорындарға қарағанда қызмет көрсету секторындағы аз ғана жұмыс орны кәсіподақтарға қиындық туғызды. Осылайша кәсіподақ санының азаюына әсер еткен негізгі факторлардың бірі – мүше қабылдауда және ұйымдастыру шараларында кәсіподақты табысты еткен ірі салалардың кемуі еді (еңбек саласының қызмет көрсету секторына ауысуына байланысты). Кәсіподақтар мемлекеттік секторда әлі де кеңінен қолданылады, алайда 1980 және 1990 жылдары мемлекеттік ұйымдарды жаппай жекешелендіру, басқа мемлекеттік секторларға нарықтық талап енгізу (Brown and Marsden, 2010) кәсіподақты одан әрі әлсіретті.

Осы кезеңдегі саяси ахуал кәсіподақ беделінің төмендеуіне ықпал етті. Ұлыбританияда 1979 жылы билікке келген Консерваторлар үкіметі сол кездегі кәсіподақ Ұлыбританияның жаһандық экономикадағы бәсекеге қабілетіне елеулі кедергі келтіреді деп түйді. Сондықтан билікке келген үкіметтер кәсіподақтардың басқарушылық айрықша құзыретке қарсы болу қабілетін әлсіретуді көздеді. Мысалы, кәсіподақ қызметін шектеу үшін заңды өндірістік іс-шараларды басқаратын қатаң ережелер мен «жабық өндіріс орындарына» (қызметкерлерді белгілі бір одақ ұйымына кіруге міндеттейтін жұмыс орындары) тыйым салу арқылы кең ауқымды **заңнама ережелері** енгізілді. Сондықтан өз іс-әрекеттерінде менеджментке қатысты **волюнтаризм** дәстүрі мен жұмысшыларды қорғауды қайталай отырып, Консерваторлар үкіметі еңбек қатынасындағы билік балансын өз пайдасына жығу үшін күшейтілген заңнаманы пайдаланды. 1997 жылы билікке Лейбористік үкімет келгеніне қарамастан, кәсіподақты мойындауға кейбір заңдар қабылданса да, Консерваторлар үкіметі тарапынан қабылданған кәсіподақ қызметінің ең маңызды шектеулері өзгертілген жоқ.

10.2-КЕСТЕ. Кәсіподақ тығыздығы, 1997 және 2012 жылдар. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымына мүше елдер

| | Кәсіподақ тығыздығы | |
|-----------------------|---------------------|------|
| | 1999 | 2012 |
| Австралия | 25,4 | 18,2 |
| Австрия | 37,4 | 27,4 |
| Бельгия | 54,3 | 55 |
| Канада | 28 | 27,5 |
| Чили | 13,5 | 15,3 |
| Чехия | 29 | 13,4 |
| Дания | 74 | 67,2 |
| Эстония | 16,3 | 6,4 |
| Финляндия | 76,3 | 68,6 |
| Франция | 8,1 | 7,7 |
| Германия | 25,3 | 17,9 |
| Грекия | 26,8 | 21,3 |
| Венгрия | 24,5 | 10,6 |
| Исландия | 87,4 | 82,6 |
| Ирландия | 38,7 | 31,2 |
| Италия | 35,4 | 36,3 |
| Жапония | 22,2 | 18 |
| Люксембург | 43,3 | 32,8 |
| Мексика | 15,8 | 13,6 |
| Нидерланд | 24,7 | 17,7 |
| Жаңа Зеландия | 21,7 | 20,5 |
| Норвегия | 54,8 | 53,3 |
| Польша | 20,5 | 12,5 |
| Португалия | 22,5 | 20,5 |
| Словакия республикасы | 34,2 | 16,8 |
| Испания | 16,8 | 17,5 |
| Швеция | 80,6 | 67,5 |
| Швейцария | 20,9 | 16,2 |
| Түркия | 10,6 | 4,5 |
| Ұлыбритания | 30,1 | 25,8 |
| АҚШ | 13,4 | 11,1 |

Дереккөз: OECD (2015)

Кәсіподақтардың әлсіреуінен менеджмент серіктестікті мойындау немесе шет-тету үшін басқару құқығы мен күш-жігерді біріктіруге мүмкіндік алды. Сондай-ақ 1980 жылдары HRM ықпалы басым мультиұлттық корпорациялар қызметтері, адамдарды басқару үшін жұмыс орындарының «мозаикасына» ықпал ететін әлсіз кәсіподақтардың қамтамасыз ететін инновациялық мол мүмкіндіктері сияқты басқару практикасының алуан түрі пайда бола бастады. Жұмысшылар тарапынан 1980 жылдар жұмысшылар ынтымақтастығына нұқсан келтіретін индивидуализм мен жеке мүдденің белең алуымен сипатталды. Кәсіподақтардың еңбек нарығы өзгерісіне (мысалы, жұмыстағы әйелдер санының артуы мен жұмыспен қамтудың бейстандарт формаларының көбеюі) ілесе алмауы кәсіподақ мүшелігінің кемуіне ықпал етті.

Кәсіподақ әлсіреуінің осынау себептері – Ұлыбританияға да тән құбылыс. Ал Сузукидің (2010) топшылауынша, 1970 жылдары Жапонияда басталған соңғы отыз жылдағы кәсіподақтардың таратылуы қызмет көрсету саласындағы жұмыс, өмір сүру деңгейінің артуы мен қалыпты емес жұмыстың көбеюіне байланысты болды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада Жапониядағы жұмыспен қамтудың соңғы жаңалықтары мен дәстүрлі жапониялық ұзақмерзімді жұмыспен қамту жүйесінің ірі компанияларда әлі де қолданылатыны, бірақ қалыпты емес жұмыстың немесе бейстандарт қызметкерлердің өсуінен кәсіподақ үлесі кемігеніне шолу жасалады.

Suzuki, H. (2010) Employment relations in Japan: Recent changes under global competition and recession, *Journal of Industrial Relations*, 52 (3): 387–401.

Ереуілдің азаюы

Кәсіподақтар әлсіреуінің бір нәтижесі – оның өндірістік «бейбітшілікті» қабылдауға ықпал етуі. «Наразылық қысы» консерваторлар үкіметінің 1978–1979 жылдардағы кәсіподақ белсенділігін шектеу әрекеттерінің катализаторы болды. Бұл 1970 жылдардың ортасынан бастап қиын экономикалық жағдайда өндірістік толқулардың ұзақ кезеңін бастады. Ереуілдің шарықтау шегі 1970 жылдарға келді. Мысалы, **ереуіл әрекеттеріне** байланысты 2000–2002 жылдары 924 мың жұмыс күні жоғалса, 1970–1974 жылдар ішінде 14,1 миллион жұмыс күні жоғалды. Кәсіподақтардың ереуілге шығуды шектеуі 1992 жылдан бастап Ұлыбританияның Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы мен Еуроодақтың басқа елдеріндегі ереуілдердің орташа көрсеткіші жыл сайын төмендеп отырғанын көрсетті. Алайда «бұл шын мәнінде ереуіл әрекеттерінің төмендеуін білдіре ме» деген сұрақ туындайды, өйткені жұмыс күшінің өндірістік наразылық деңгейінің көрсеткіші ретінде пайдаланылатын ереуіл әрекеті қызметкер қатынастарына қанағаттанудың артуын көрсете ме, әлде ереуіл әрекеттерінің азаюы жалғасып келе жатқан наразылықты бүркеп тұр ма, немесе пікір білдірудің түрлі балама формаларын пайдалану артып келе ме? Бұл мәселе 14-тарауда толығырақ қарастырылады.

Кәсіподақ жандана ма?

1970 жылдардан бергі кәсіподақтар әлсіреуінің орны толмас, өзекті деңгейі Ұлыбританиядағы еңбек қатынастарының негізгі мәселесіне айналды. Тарихқа үңілсек, кәсіподақтар заңнамалар мен үкімет іс-қимылдары арқылы одақ мүшелері санының шарықтау шегі мен құлдырауын, одақ қызметінің мерзімді шектеулерін бастан өткерді. Сондықтан кейбіреулер үшін соңғы кездері кәсіподақтар әлсіреуі – жай ғана ұзақ циклдің бір бөлігі ғана және құбылмалы экономикалық жағдайлар мен құрылымдарға бейімделу кезеңін көрсетеді. Алайда басқалар кәсіподақ әлсіреуіне ықпал еткен факторлар үйлесімінен кәсіподақтар қайта қалпына келу үшін жеке секторда кез келген елеулі мүмкіндікті пайдаланатын сияқты деп санайды.

Кәсіподақтар жаңару, мүшелерінің санын және саяси мықты тұстарын арттыру үшін бірқатар стратегия қабылдады. Мысалы, соңғы он жылда бірігу және бірнеше шағын кәсіби бірлестікті біріктіру арқылы құрылған, жұмысшылардың алуан түрлі топтарын қамтитын бірнеше супер-одақ құру арқылы кәсіподақтар консолидациясының күшеюі байқалды. Қазіргі кезде Ұлыбританиядағы одақ мүшелерінің шамамен төрттен үш бөлігі 11 кәсіподақ ұйымына шоғырланған (мысалы: AMICUS, T&G, GMB, Unison).

Жаңартудың өзге стратегиялары одақтарда аз қамтылған әйелдер, жас жұмысшылар және этностық азшылық топтар арасында қызметкерлерді жұмыспен қамтуға көп көңіл бөлетін «ұйымдық үлгі» қабылдауды қамтиды. Осылайша, кейбір кәсіподақтар келіссөз жүргізу барысында кәсіподақтарды жергілікті деңгейде қолдау мен мемлекеттік деңгейде ұжымдық одақтастықты сақтай отырып, жаңа ақпарат алмасу құралдары мен құрылымдардың пайда болуы нәтижесінде жаңғыруына куә болды (Cumbers et al., 2010). Ал «қызмет көрсету моделі» өз мүшелерін кредит картасы, қарыз және сақтандыру қызметі сияқты кең ауқымды артықшылықтармен қамтамасыз ету арқылы мүшелікті нығайтуға негізделген. Райт (2011) кәсіподақтардың «оқыту мен дағдыларға» ерекше назар аударуы кәсіподақ өзектілігі үшін үміттендіретін стимул деп қарастырады. Мұндай фокустың жұмыс берушіге де, жұмысшыға да тигізетін пайдасы зор. Сонымен қатар ол қызметкердің құнды дағдыларын дамытуға көмектесу арқылы одақты әр алуан еңбек нарығымен байланыстыруға қабілетті. Осылайша, оқыту жұмыс беруші мен одақ арасындағы диалогтың маңызды факторына айналды, ал дәлелдер мұның одақтық басқару қатынастарын жақсартуына әкелуі мүмкін деп көрсетеді (Stuart et al., 2010). Ақырында, жұмыс берушілер арасында танымалдықты арттыру үшін кейбір одақтар өзін менеджментке қарсылас емес, серіктес ретінде ұсынады, сөйтіп екі тарап та оңтайлы табысқа қол жеткізе алатын бітістіруші әрі сенімді еңбек қатынасын дамытуға ұмтылды (Saundry et al., 2011). Бұдан әрі тарауда серіктестік ұғымы егжей-тегжейлі талқыланады.

Нон-юнионизмнің пайда болуы

Әлбетте, кәсіподақ ауқымы мен ықпалының төмендеуі нон-юнионизмге тұспа-тұс келді. Кәсіподақтық емес жұмыс орны кәсіподаққа мүшелік, мойындалу мен өкілдік жоғымен анықталады, бірақ мұндай жұмыс орындары бірнеше жекелеген санатқа бөлінуі мүмкін. Біріншіден, кәсіподақтың болуы әл-ауқатты көтеру саясаты, ресми және бейресми коммуникация арналары жақсы еңбек жағдайын жасау арқылы (кәсіподақ әрекеттерін алмастыру немесе қайталауға тырысудан гөрі) кәсіподақты қорғау қажеттігін алмастыратын патерналистік немесе жетілдірілген HR-менеджмент практикалары арқылы шектелуі мүмкін. Патернализм шағын отбасылық

компанияларға тән, ал жетілдірілген HRM алмастырушылары жұмысқа орналасудың ең жоғары шарттары мен жағдайларын ұсынуға қабілетті «үздік» ірі жұмыс берушілерге тән. Екі жағдайда да одақтар керексіз деп қарастырылады, себебі жұмыс беруші практикалары жұмысшының қанағаттанбауы сияқты кәсіподаққа бірігу салдарын азайтады (Fiorito, 2001). Алайда нақты HRM практикасын енгізу одақтарды шеттетуге (Markey, 2007) талпыну болуы мүмкін, бірақ одақтардың орнын басуы – әрдайым әдейі жасалған кәсіподаққа қарсы стратегия бола бермейді.

10.3-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Авиакомпаниялар, шыққан елі және еңбек қатынастары

5-тарауда сипатталғандай, компаниялардың дамуы мен жұмыс істеуі барысындағы институттық және мәдени контекст адамдарды басқару тәсілдеріне әсер етеді. Авиакомпания саласындағы осы тәсілдің әсерін зерттеу үшін Бамбер және басқалары (2009) нарыққа жаңа енген немесе ұлттық тасымалдаушы ретінде бұрын мемлекет бақылауында болып, жақсы қалыптасқан «дәстүрлі» авиакомпанияларды (British Airways, SAS және Lufthansa сияқты) еңбек қатынастары стратегиясын қабылдау кезінде шыққан елі қаншалық ықпал еткенін қарады. Осы қарым-қатынастың сипатын анықтау үшін авторлар әр авиакомпанияны шығынды азайту (жалақыны азайту немесе жоғары өнімділікке ұмтылу), еңбек қатынасы стратегиялары (қызметкерлердің мінез-құлқын бақылау немесе олардың ұйым мақсаттарына жетуге *шын берілуін* көздеу) және авиакомпаниялардың кәсіподақтан *бас тартуына*, оны *ұсынуына* немесе кәсіподақпен *серіктес* болуға ұмтылуына қарай жіктеді.

Авторлардың пайымдауынша, нарыққа жаңа енушілер шыққан елінің дәстүріне сүйенбай-ақ, еңбек қатынастарын тәуелсіз жасай алады. Мысалы, бір жағынан, ирланд бюджеттік Ryanair авиакомпаниясы еңбек қатынастарында (шығынды азайту және қызметкерлерді «басқару және бақылау» стратегиясының бір бөлігі ретінде) кәсіподақтарға қарсы агрессив тәсіл қабылдады. Бұл Ирландиядағы еңбек қатынастарында серіктестік тәсілін дамытуға қайшы. Ал, екінші жағынан, бюджеттік

британ авиакомпаниясы easyJet еңбек қатынастарындағы қызметкерлерді бақылау және кәсіподақтан бас тарту ұстанымынан адалдық пен кәсіподақты қайтару тәсіліне бірте-бірте бет бұрды, америкалық Southwest авиакомпаниясында табысты болған «адамдардың берік мәдениетін» жетілдіруді негізге алды.

Тарихы тереңге бойлаған British Airways «серіктестік» тәсілін пайдалану мен қызметкерлер жетістігінің маңызын ескеретініне қарамастан, кәсіподақты қабылдау стратегиясын қолдады. Ұлыбританиядағы неолиберал жағдайды да ескерместен, компания жекешелендірілген кезден бастап British Airways ұзақ уақыт кәсіподақ пен менеджмент арасындағы антогонистік қатынасымен сипатталды. Тап сол сияқты Германиядағы нарықтық-үйлестірілген экономика жағдайында Lufthansa еңбек қатынастарында серіктестік тәсілін қабылдауға мәжбүр болды, оны қызметкерлерге міндеттеп емес, келіссөз жүргізу арқылы енгізді, себебі неміс институттық контекстінде кәсіподақ пен жұмыс берушілер арасында мұндай қатынастар мықтап бекіген еді. Мәселен, олар қарқынды бәсеке жағдайында және басқа да қолайсыз жағдайда (мысалы, 9/11 оқиғасынан кейінгі әсері) Ұлыбритания мен АҚШ-тағы жұмыс орындарының жойылуымен салыстырғанда жаппай қысқартуға жол бермеді.

Қысқаша айтқанда, мемлекеттік институттық контекст нақты бір авиакомпанияда қабылданған еңбек қатынастары тәсілін нақты айқындай алады. Алайда оның әсері жеке компанияның шыққан елі мен дамуына дәнекер болады және уақыт өте өзгеруі мүмкін.



Bamber, G. J., Hoffer Gittell, J., Kochan, T. A. and von Nordenflycht, A. (2009) Contrasting management and employment-relations strategies in European airlines, *Journal of Industrial Relations*, 51 (5): 635–52.

Сондай-ақ нон-юнионизм кәсіподаққа қарсы фирмаларда кездеседі, мұнда «басып-жаншу» – бас тартудың негізгі механизмі (McLoughlin and Gourlay, 1994). Бұл ұстаным (ең төмен) баға үшін бәсекелесетін компанияларға тән, онда қызметкерлерге қатысты нашар қарым-қатынас қызметкер тұрақтамауы, біліксіз және білігі төмен қызметкерлерді жұмысқа қабылдаудан көрініс табады. Алайда Дандон мен Голланның (2007) зерттеулеріне сәйкес, орын алмастыру немесе басып-жаншу бір-бірін жоққа шығармайды, тіпті бір фирмада қатар қолданыла береді. Тарау соңында кәсіподаққа қарсы әрекеттерді зерттейтін кейс-стади келтірілген.

Жоғарыда талқылағандай, нон-юнионизм экономиканың кейбір саласында басқа салаларға қарағанда кең таралған. Кәсіподақтар мемлекеттік секторда және кейбір өндіріс салаларында (мысалы, аэроғарыш және автомобиль өнеркәсібі) әлі де басты орында. Дегенмен 2011 жылғы Еңбек қатынастарындағы жұмыс орындарын зерттеу (van Wanrooy et al., 2013) мемлекеттік сектордағы 89%-бен салыстырғанда, жеке сектор компанияларының тек 14%-ы, жеке өнеркәсіп компанияларының 12%-ы ғана жұмыс күшінің арасында нақты бір одақ мүшелері бар екенін хабарлайтынын көрсетеді. Тұтастай алғанда, мемлекеттік сектордың 92%-ымен салыстырғанда, жекеменшік өнеркәсіп компанияларының тек 9%-ы және жекеменшік сектордағы компаниялардың 12%-ы ғана кәсіподақты мойындайтынын жария еткен. Дегенмен жұмыс берушілер үшін нон-юнионизм әрдайым пайдалы бола бермейтіні анық. Райт (2011): «Одақтар келісуге бейім (Ruhemann, 2010) бола бастағандықтан, қызметкер мен менеджер арасында кәсіподақ құндылығын қабылдау жақсарып отыр», – деп мәлімдейді.

ҚЫЗМЕТКЕР ДАУСЫ

Жоғарыда талқылағандай, еңбек қатынастары еңбек қатынасындағы өкілеттік пен бақылауға, сондай-ақ басшылықтың еш кедергісіз шешім қабылдауына байланысты. Демек, қызметкер қатынастарындағы негізгі фактор – қызметкерлердің басқарушылық шешімдерге ықпал ету мүмкіндігі. Қызметкер даусы «жұмысшылардың тікелей немесе жанама түрде компаниядағы шешім қабылдауға үлес қосуына ықпал ететін, кей жағдайда оларға өкілеттік беретін бірқатар процестер мен құрылымдарды» білдіреді (Voxall and Purcell, 2003: 162). Басқаша айтқанда, қызметкерлерге басшылықпен бірге шешім қабылдауына немесе үлес қосуына мүмкіндік беретін механизмдер бар, дегенмен ықпал ету мүмкіндігі бола тұра, қызметкерге өзіне қатысты шешім қабылдауға қандай болса да, ықпал етуге өкілеттік берілмейді (Markey and Townsend, 2014).

Дәстүр бойынша, қызметкерлердің жұмыс орнында дауыс білдіру мүмкіндігін талап етуі өндірістік демократия немесе «өндірістік азаматтық ұстаным» ұғымынан туындады (Gollan and Wilkinson, 2007). Мұндай талап қызметкерлер өзін қандай

10.4-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Кәсіподақтан бас тарту қай кезде одақтың ыдырауын білдіреді?

2012 жылғы ақпанда қорғаныс технологиясындағы QinetiQ компаниясы ұжымдық саудаласу мақсаттары үшін одақтармен санасуды доғару жоспарын жариялады. Себебі 5 500 қызметкері бар жұмыс күшінің тек 30%-ы ғана кәсіподақ мүшесі болды, «олардың шешімі көпшілікке әсер ететіндіктен, азшылықпен саудаласу» қисынсыз көрінді. Басшылықтың мәлімдеуінше, қызметкерлер мұндай саудаласу көпшілік пікірін білдірмейтінін жеткізіп, сол себепті ұжымдық саудаласуды жаңа кеңес беруші орган – QinetiQ Employee Engagement Group тобына өткізуге ұмтылды, өйткені бұл орган жалпы жұмыс күшінің мүддесін қорғайды (*Financial Times*, 2012b).

Алайда QinetiQ компаниясында мүшелері бар одақтар басшылықтың бұл қадамын мүлде басқа қырынан көрді, бір кәсіподақ көшбасшысының шешімімен одақты мойындамау бастамасы 2011 жылғы даулы жалақы ұсынысына қарсы дауыс берген кәсіподақ мүшелеріне жауап ретінде және алдындағы конструктив қарым-қатынасқа қарамастан, кәсіподаққа қарсы өрес-

кел әрекет деп танылды. GMB кәсіподақ ұйымының өкілі: «Бас атқарушы директор компанияға тұрақты жұмысқа орналасу шарттарына одақтың қандай да бір түзетуі мен кеңесінсіз өзгеріс енгізу үшін еңбек жағдайы бойынша кез келген қиындықты жойғысы келетіні анық», – деп мәлімдеді.

QinetiQ өкілі былай деді:

«Біз жаңа Employee Engagement Group құрып, барлық қызметкерімізбен бірге жұмыс істеуді асыға күтіп отырмыз. Аталған топ болашақта түрлі ұсыныспен кеңес беруді қамтамасыз ететін, қолында билігі мен бюджеті бар өкілетті орган болады. Мұндай өзгеріс компанияның құбылмалы нарыққа қарсы даму жоспарының тағы бір жаңа қадамы әрі компаниядағы әр қызметкерге тең дауыс беретін қызметкер фидбэгіне сәйкес. Бұл компанияның жеке сектордағы коммерциялық бизнеске қажет қызметкерлерді тартудың заманға сай стратегиясын жасауға көмектеседі. Ол кәсіподақтың қызметкерлерді индивидуалистік тұрғыдан танытуын жалғастыруға арқау болады».

деңгейде өкілетті сезінетініне және проблемаларды басшылыққа ұсыну құқығына қарай қызметкерлердің өз тарапынан шығып отыр (Wilkinson et al., 2004), сондай-ақ бұл ұстаным жұмысшы даусына құлақ асу бизнеске пайдалы болуы мүмкін деген жұмыс беруші пікірімен толығады. 1970 жылдары қызметкер даусы шешім қабылдау процесінде жұмысшының кәсіподақ атынан «жанама» қатысуы арқылы көрініс тапты. 1980 жылдары қызметкерлердің басшылық ұйымдастырған форумдар мен коммуникация арналарына қатысуы арқылы даусының «тікелей» жетуі кәсіподаққа мүшелік пен кәсіподақпен санасудың төмендеуін көрсетті. 1990 жылдары менеджмент пен жұмысшылар «серіктестігі» және бірлесе шешім қабылдауға баса назар аударыла бастады (Rollinson and Dundon, 2007).

Қызметкерлердің дауыс білдіруіне арналған механизмдер мен арналар ресми және бейресми болып бөлінеді және олардың мақсаты қарапайым түрде ұсынылатын хабардан бастап, жұмыс беруші мен қызметкерлерге қабылданған шешім бойынша ортақ жауапкершілік жүктейтін ақпарат құралдары сияқты алуан түрлі болуы мүмкін. Қызметкер даусының формасы, мақсаты, механизмдері мен нәтижелерін біріктіру үшін 10.3-кестеде қызметкер даусы төрт топқа жіктеліп көрсетілген.

10.3-КЕСТЕ. Қызметкер «даусы»

| Дауыстың маңызы | Дауыс мақсаты | Дауыс білдіруге арналған механизмдер мен арналар | Ықтимал оң/теріс нәтиже |
|---|--|--|---|
| Жеке наразылығын білдіру | Мәселені шешу және/немесе қарым-қатынастың нашарлауының алдын алу | Лайн-менеджерге бейресми шағымдану; ресми шағымдану процедурасы | Ұйымға адалдық/жұмыстан шығу (күшейтілген), пайдалы дискрет мінез-құлықтан бас тарту және наразылықты бейресми білдіру |
| Ұжымдық ұйымдасудың көрініс табуы | Менеджментті биліктің теңестіруші құралымен қамтамасыз ету | Жұмыс берушінің кәсіподақты мойындауы; ұжымдық саудаласу; өндірістік ереуіл | Менеджмент және қызметкерлер арасындағы серіктестік/кәсіподақпен санаспау немесе санасуды тоқтату; кәсіподаққа қарсы менеджмент «тактикасы» |
| Басқарушылық шешім қабылдауға қызметкердің үлес қосуы | Жұмысты ұйымдастыруды, сапаны және өнімділікті жақсартуға ұмтылу | Қызметкерлердің араласуы мен қатысуы (мысалы, мәселені жоғарыдан шешу бастамалары; ұсыну схемалары; қарым-қатынас сауалнамалары; өзін-өзі басқаратын командалар) | Қызметкерлердің міндеттемелері және ұйым мақсаттарымен сәйкестік; өнімділікті арттыру/көңілі қалу және апатия |
| Өзара қарым-қатынас және жұмыс орнындағы кооперативтік қатынастар | Ұйымның ұзақмерзімді өміршеңдігіне қол жеткізу және «адамдар құндылығын» арттыру | Серіктестік келісімдері; бірлескен кеңес беру комитеттері; өндірістік кеңес | Қызметкерлердің шешім қабылдаудағы елеулі ықпалы/менеджменттің қызметкер еңбегіне құрғақ уәдесі; «сүйікті мәмілелер» |

Дереккөз: Dundon et al. (2004) The meanings and purpose of employee voice, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6): 1149–70.

Қызметкерлер даусының кейбір түрлері төменнен жоғары бағытталғаны анық, олар басқарушылық форумдардан бастау алмайды, қызметкерлердің ұжым ретінде немесе жеке, ресми немесе бейресми, тікелей немесе өкілдер арқылы өзіне назар аударту талпынысының нәтижесі. Десе де менеджмент қызметкерлер даусын білдіру механизмдерін кейде қызметкер талаптарына жауап ретінде немесе шешім қабылдау процесіне көбірек қатысуға бағытталған стратегия аясында енгізеді. Негізінен, қызметкер даусының деңгейін менеджмент анықтайтындықтан, Дандон мен Роллинсон (2007) қызметкерлер менеджменттің шешім қабылдауына қаншалықты ықпал ететіні мен қызметкерлер қалайтын ықпал деңгейі арасындағы айырманы көрсету үшін **ықпал айырмасы** терминін ұсынады. Қызметкер даусы механизмдері мына құрылым бойынша талданады (Marchington et al., 1992):

- *дауыс салмағы* – қызметкерлердің (немесе өкілдерінің) шешім қабылдау нәтижесін басшылықпен бөлісуі;
- *дауыс ауқымы* – қызметкерлердің (немесе өкілдерінің) дауыс білдіре алатын мәселелері мен тақырыптары;

- *дауыс деңгейі* – ұйымдағы дауыс білдіру механизмдері іске асатын иерархиялық деңгей;
- *дауыс формасы* – дауыс білдіру механизмдерінің түрі (жеке тұлға немесе жұмысшылардың шағын топтары) тікелей және жанама (жұмысшы өкілдері арқылы) болады.

Осы ауқым және салмақ өлшемдерін қолдана отырып, 10.1-сызбада қызметкер дауысының шегі анықталады. Онда ұйымдық шешім қабылдауда қызметкер ықпалының бес деңгейі ұсынылады. Гири (1994) қызметкерлерді тарту мен олардың қатысуын кеңес беру ретінде қарастырады, сол арқылы қызметкерлерге ойын айтуға мүмкіндік беріледі, бірақ дәстүрлі түрде менеджмент басқарушылар құрамына кіретін қызметкерлермен бірге түпкілікті немесе делегатты шешімді өздері қабылдайды (бұл да 10.1-сызбада көрсетілген) деп пайымдайды.



10.1-СЫЗБА. Қызметкер «дауысының» деңгейі («Voice mechanisms», in Marchington et al., 1992)

Менеджмент шешім қабылдауда қызметкерлермен кеңесуді алдына мақсат етіп қойса да, мұны істеу ниеті өзгеше болуы мүмкін (Butler and Glover, 2007). Менеджерлер жұмысшыларға (немесе олардың өкілдеріне) өз көзқарасын айтуға мүмкіндік беру үшін белгілі бір шешімдерді алдын ала хабарлайды, яғни төмен деңгейлі консультацияға жол беріледі, бірақ мұның менеджменттің түпкілікті шешіміне әсері

өте сирек. Ал орта деңгейдегі қызметкерлердің пікірі менеджменттің шешімін қайта қарауға әсер етуі мүмкін. Ең соңғы жоғары деңгейде жұмысшылар сын мен ұсыныс енгізе алады, менеджмент олардың пікіріне сүйенеді, бірақ ақырғы шешімді өзі қабылдайды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада кейс-стади зерттеулерінің қорытындысын ұсына отырып, қызметкер даусының ауқымы, деңгейі, формасы және салмағына қарай оның әртүрлі басқарушылық анықтамалары мен ұстанымдарын қарастырылады. Сонымен бірге дауыс пен ұйымдық өнімділік арасында байланыс орнату мәселесінде зерделейді.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. and Ackers, P. (2004) Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland, *Journal of Industrial Relations*, 46 (3): 298–322.

10.5-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Жұмысшы кооперативтері

2012 жылдың қаңтарында Ұлыбритания премьер-министрі Дэвид Кэмерон «әлеуметтік жауапкершілігі бар капитализм» және «әділ экономиканы» насихаттау үшін ұйым жұмысында экономикалық тиімділікті және адамгершілікті насихаттай отырып, «үлес қосу және марапат, күш салу және нәтиже арасында тура байланыс» орнату арқылы жұмысшы кооперативтерін құруды ынталандыру жоспарын жариялады (*Personnel Management*, 2012b). Осындай ұйымдарды насихаттау жоспарлары кооператив құруды реттейтін қолданыстағы заңнамаларды жетілдіру, сонымен қатар жұмысшылардың осындай ұйым бенефиттерін пайдалануын кеңейтуді қарастырады.

Кооперативтік ұйымдар өз мүшелерінің, яғни клиент, қызметкер не жергілікті тұрғындардың меншігі саналады, әрі табысты тең бөлісу арқылы мүшелеріне (акционерлерге емес) қызмет етеді және мүше тұлғалардың ұйым шешімдеріне белсенді араласуына жол ашады. 2010 жылы Ұлыбританияда 571 жұмысшы кооперативі болды, немесе 78 400 адамның жеке меншігіндегі жұмысшыларға тиесілі кәсіпорындар болған (Co-operatives UK,

2011). Ұлыбритания кооперативтері көбіне құрлықтық Еуропада, яғни Франция, Испания және Италияда орналасқан.

Suma Wholefoods – Ұлыбританиядағы ең үлкен жұмысшы кооперативі (John Lewis сияқты бөлшек тізбегі бар, жұмысшылар меншігіндегі бизнеске қарсы). Онда шамамен 150 адам жұмыс істейді, 2010 жылы кооператив айналымы 25 млн фунт-стерлинг құрады. Олардың веб-сайтында (www.suma.coop) былай жазылған:

«Ұлыбританиядағы басқа көптеген компанияға қарағанда Suma иерархияның әдеттегі ұғымына тәуелді емес, мұқият демократиялық жүйемен басқарылады. Жұмысшы кооперативі ретінде бизнес бәрімізге тиесілі, яғни оны бәріміз басқарамыз. Бәріне бірдей ақы төленеді, қандай тапсырма болса да, істелуі қажет барлық жұмысты бірлесе орындаймыз».

Кооперативтер экономикалық қызметті ұйымдастыруда тиімді құрал болатыны туралы көзқарасты растайтын айғақ көп. Ұлыбритания кооперативтерінің (2011) мәліметінше, 2011 жылдан бастап кооператив секторы (кооперативтік бизнестің барлық түрін қамтитын) 21%-ға артты, ал осы уақыт аралығында Ұлыбритания экономикасы тек 1,3%-ға өскен.



SUMA
WHOLEFOODS

Ұйымда болатын дауыс білдіру механизмдерінің формасы, ауқымы, деңгейі және тереңдігі ұйымдағы факторларға, соның ішінде ұйымдық өнімділік, кәсіподақ қызметі, нарық секторы мен менеджмент стиліне байланысты болады (Lloyd and Newell, 2001), өз кезегінде, олар осы бастамаларға қызметкер көзқарасын қалыптастырады (Marchington et al., 1994). Акерс және басқаларының (1992) тұжырымдауынша, фирманың жоғары сапалы өнім мен қызмет ұсынуға баса көңіл бөлуі және еңбек нарығындағы қиын жағдайда жұмыс істеу деңгейі қызметкердің шешім қабылдауға қатысуынан жұмыс күшіне оң әсер ететін ұйымға және ұйым құндылықтарына адалдығы деңгейін білдіреді. Мысалы, Хок (1999) еңбек нарығының қатаң жағдайында қонақүй индустриясы менеджерлері басқарма шешімдеріне жұмыс күшін қатыстыра отырып, ішінара құнды мамандардың ұйымға шын берілуін арттыруды көздеді.

ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ АТСАЛЫСУЫ ЖӘНЕ БЕЛСЕНДІЛІГІ

«Қызметкердің араласуы» және «белсенділігі» терминдері қызметкерлердің дауыс білдіру механизмдері арқылы шешім қабылдауға ықпал ету деңгейіне қатысты бірін-бірі алмастыра алады. Алайда Льюис және басқалары (2003: 248): «Билік жүргізу, бақылау локусы, қызметкер ықпалының сипаты мен практикадағы әр ұстанымның қозғаушы күшіне қатысты концептілер арасында маңызды айырмашылық бар», – деп болжайды. Сондықтан келесі секцияларда екі терминнің өзара айырмашылығын түсіндіреміз.

Қызметкердің атсалысуы

Қызметкердің атсалысуы «ұйымдағы барлық қызметкердің қолдауы, түсінуі мен үлес қосуын» және «өз мақсаттарын орындауда олардың адалдығы мен ынтымақтастыққа талпынысын» қамтитын екі мақсатты көздейді (CIPD, 2009e). Қызметкердің атсалысу әрекеті қызметкерлердің ұйымдық мәселелерді анықтау және шешуге көзқарасын, пікірін немесе идеяларын анықтау арқылы олардың ерекше талантын пайдалануға ұмтылады. Есесіне, қызметкердің атсалысуы жұмыс беруші мен қызметкер арасында билікті бөлісу жөніндегі кез келген келіссөзді, түптеп келгенде, шешім қабылдауды тоқтатады, яғни қызметкер даусының әлсіз **формасы** ретінде қарастырылады, дегенмен қызметкерді араластырып қызметкер даусын білдіретін арналарды ашуға ұмтылғанымен, шешім қабылдау өкілеттігі менеджерде қала береді, сөйтіп қызметкер ықпалын шектейді. Демек, қызметкердің атсалысуы менеджерлер мен қызметкерлер мүддесі ортақ, ал шешім қабылдауда менеджмент фундаментал бақылауды сақтап қалуы керек деген унитаристік болжамға сүйенеді. Сондықтан қызметкердің атсалысуы қызметкер құқығы мен өкілеттігін кеңейтуді білдірсе де, еңбек қатынастарындағы билікті бөлісу деген сөз емес, себебі мұндай әрекет белгіленген мақсатты көздеме, менеджмент өкілеттікті кеңейтуден бас тарта алады.

Іс жүзінде қызметкердің атсалысуы жергілікті, операциялық мәселелерді жұмыс тобы, лайн-менеджерлер мен қызметкерлер арасында жедел ақпарат алмасу арқылы көтеріп, шағын топтар мен жеке адамның атсалысуына көбірек мән береді. Әдетте қызметкердің атсалысуы жұмысшылардың жалақы, еңбек жағдайы

немесе ұйымдық саясатты кеңейту сияқты жоғары деңгейлі стратегиялық шешімдерге қатысу аясын қамтымайды. Қызметкерлердің атсалысуы механизмдері әрдайым «тікелей» жүргізіледі, олар қызметкер өкілін араластырмайды. Атсалысу механизмдері мысалдарына **ұсыныс схемасы, сапаны бақылаушы топ**, командалық жұмыс және өзін-өзі басқаратын жұмысшы топтары жатады. Жоғарыда сипатталған Ұлыбритания жұмыс орындарында кәсіподақты тарату қызметкердің араласуы мен қатысуына оң өзгеріс әкелді. Мысалы, 2004 жылғы шолумен салыстырғанда, 2011 жылғы Жұмыс орнындағы еңбек қатынастарын зерттеу (The Workplace Employment Relations Study, 2011) (van Wanrooy et al., 2013) менеджменттің кеңесу, қызметкер ұсыныстарына жауап беру және қызметкер мен олардың өкілдерінің шешім қабылдауға ықпал етуіне мүмкіндік беру сияқты әрекеттеріне қызметкерлер оң баға берді деп көрсетті.

Қызметкердің белсенділігі

Қызметкердің белсенділігі – қызметкердің атсалысу формасына қарағанда дауыс берудің елеулі формасы, себебі ол менеджмент пен қызметкерлердің бірлесе шешім қабылдауының неғұрлым жоғары деңгейін біріктіруге бағытталған. Қызметкерлердің белсенділігі өзара мүддесі сәйкес келе бермейтін ұйым акционерлері болатынын мойындайды, сондықтан плюрализмге сүйенеді. Қызметкердің белсенділігі жұмыс берушілер арасында билікті бөлісудің белгілі бір деңгейі мен абсолют «басқару құқығын» босаңсытуды көздейді, сондықтан менеджерлер осындай практикаға қарсылық білдіреді, әсіресе кәсіподақ өкілдігі мен оның шешім қабылдау процесін баяулататын жағдайына қарсы шығады. Белсенділік механизмдерін көбіне қызметкерлер ұсынып, басшылық оны міндеттеп, бақыламайтындықтан, қызметкердің белсенділігі қызметкердің атсалысу әрекетіне қайшы болады. Осы орайда қызметкердің қатысу нәтижелері – менеджменттің жеке және ұйымдық өнімділікті арттырудағы ықыласы емес, керісінше, қызметкерлердің өздеріне тікелей немесе жанама түрде әсер ететін шешімдерге ықпалын арттыруға байланысты (Strauss, 2006). Сайып келгенде, қызметкердің атсалысуы тікелей, ал белсенділігі – көбіне жанама әрекет, ол барлық қызметкердің мүддесін білдіру үшін қызметкерлердің (сайланған) өкілдерін пайдаланады. Сондықтан қызметкердің атсалысуының басқа формаларына қарағанда онда ұжымдық коннотациялар көбірек.



Қосымша онлайн оқу. Осы аса пайдалы мақалада қызметкердің араласуы мен қатысуы эволюциясы зерттеледі, сондай-ақ «қызметкер даусы» төңірегіндегі даулы анықтамалар бүге-шігесіне дейін талданып, тарауда ұсынылған талқылауды барынша толықтыра түседі.

Markey, R. and Townsend, K. (2013) Contemporary trends in employee involvement and participation, *Journal of Industrial Relations*, 55 (4): 475–87.

Белсенділік көбіне келіссөзбен байланысты болады. Қызметкерлер мен менеджмент арасында әсіресе қызметкерлер жоғары деңгейде шешім қабылдауға қатысқан кезде конфликт туындауы мүмкін, өйткені арада әртүрлі мүдделер көрініп

қалады. Дегенмен қызметкердің белсенділігі конфликтіні шешуде нәтижелі арнаға түсуге көмектесуі де мүмкін (Gollan and Wilkinson, 2007). Қызметкер қатысуының **деңгейі, ауқымы** мен **салмағы** артуына қарамастан, CIPD (2009e: 9) дерегінше, «қызметкердің араласуы мен кеңес беруінің бейресми ахуалы келіссөз бен кеңес берудің ұжымдық механизмдеріне қарағанда қызметкерлердің қанағаттануы және адалдығымен тығыз байланысты».

10.6-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Қызметкер өкілеттігінің этикалық факторы аспектісі

Клайдон мен Доил (1996) қызметкер өкілеттігі талабы көбіне жеке және ұжымдық өнімділікті арттыру арқасында бизнес-артықшылықтарға бастайды, әрі қызметкердің жұмыста өзін-өзі танытуға көңілі толуы мен дербестікке жетелейді деп топшылайды. Басқаша айтқанда, қызметкерлердің құқығы мен мүмкіндіктерін кеңейту туралы сөз экономикалық және моральдық тұрғыдан «дұрыс шешім» деген болжамға сүйенгендіктен, екі жаққа да ұтымды көрінісін сыңайлы.

Алайда зерттеулер қызметкерлердің араласу мен қатысу бастамалары кейде оларды пайдалану құралы ретінде қолданылатынын көрсетеді, мұндай жағдай әсіресе коммуникация арналарын басшылық бақылағанда жиі орын алады. Сондықтан өкілеттіктің «бақылау мотиві» қай деңгейде болатыны соған қатысты практика этикасын бағалауда аса маңызды. Рамсей (1980): «Менеджмент өз өкілеттігіне қызметкер тарапынан төнген қауіпті жою үшін қызметкерге араласу әрекетін концессия ретінде ұсынуы әбден мүмкін, бірақ негізгі

мақсаты – кәсіподақтарды шеттету», – деп тұжырымдайды. Сондықтан қызметкерді араластыру әрекеті конфликтіні басуға, қызметкерлерді тыныштандыруға және билікті бөлудің бұдан да басқа формаларына қарсы тұруға мүмкіндік береді. Кәсіподақ қалыптасқан жерде жұмыс берушілер қызметкерді тікелей араластыру механизмдерін кәсіподақтың компания ішіндегі позициясын шеттету немесе әлсірету мақсатында кәсіподақты коммуникация арналарынан «алып тастауға» пайдалануы мүмкін. Командалық жұмыс және сапа бақылаушы топ секілді практика түрлері әріптестік бақылауды супервайзерлік бақылау ретінде пайдаланғаны үшін сынға ұшырады.

Сапа бойынша бастама жасау мен өзін-өзі басқаратын жұмыс топтарының мәселелері – басшылықтың жауапкершілікті, ағаттықты мойындау, жауапкершілігін басқаға арта салу ойына және ұйым мен басқару практикасын нашар ұйымдастыру тәуекелдерінен бас тартуға қаншалықты байланысты екеніне қатысты этика мәселелерін тудырады, себебі мұнда жұмысшыны марапаттау өнімділіктің нақты көрсеткішімен тығыз байланысты.

ІС ЖҮЗІНДЕ ҚЫЗМЕТКЕР ДАУСЫНЫҢ ЕЛЕНУІ

Марчингтон және басқалары (1992) қызметкерлерді жұмыста шешім қабылдау процесіне ықпал етудің түрлі деңгейімен қамтамасыз ететін қызметкердің араласуы мен қатысуына байланысты төрт категория ұсынады:

1. Төмен бағытталған коммуникация.
2. Мәселені төменнен жоғары шешу.
3. Өкіл арқылы қатысу.
4. Қаржылай үлес.

Төмен бағытталған коммуникация

Төмен бағытталған коммуникация менеджменттен қызметкерлерге қарай жоғарыдан төмен жүргізіледі. Қарапайым практикаларға компания журналдары мен ақпарат бюллетеньдері, командалық брифинг, коммуникациялық жиналыстар, видеобрифинг, қызметкер есептері, хабарландыру тақталары, меморандум, презентация және қызметкерлер интранеті жатады. Соңғы жылдары қызметкер коммуникациясында ақпараттық-коммуникациялық технологияны пайдаланудың күрт ұлғаюы байқалады, мысалы, қызметкерлер арасында электрондық пошта мен электрондық бюллетеньдер жиі пайдаланылады. 10.1-сызбада көрсетілгендей, коммуникация салмағы бойынша – жеңіл, ал аумағы бойынша тар әдістермен шектеледі, яғни бұл қызметкерлердің менеджмент шешімдеріне ықпалын шектейді, немесе ықпал етуге ешқандай мүмкіндік бермейді. Ұйым көлемі коммуникацияның стилі мен ресмилігіне әсер етеді.

Коммуникация практикаларына менеджменттің өзі қабылдаған шешімдерін қызметкерлерге хабарлау процестері жатады. Әсіресе сеньор-менеджмент ұйым стратегиясы, миссиясы және мақсатын баяндау үшін байланыс орнатқанда коммуникация практикасы көмегімен шешімдерінің мәнін түсіндіреді. Сол сияқты, қызметкерлерден күтілетін жұмыс өнімділігін, ауқымды бизнес-шешімдердің қызметкерлерге ықпалын жеткізу үшін лайн-менеджерлер мен қызметкерлер арасында төмен бағытталған коммуникация қолданылады.

Қызметкерлермен тиімді коммуникация орнату – позитив психологиялық келісімшартқа қол жеткізуде, жеке адамның ұйымның стратегиялық мақсаттарын жақсарту (de Ridder, 2004) және ұйым мәдениетін дамыту мен қолдауы үшін ең маңызды құрал. Алайда қызметкерлерді тиімді басқарудың маңызды элементі ретінде анықталғанына қарамастан, еңбек қатынастарындағы мәселелер көбіне бір тараптың пиғылы анық емес, бұрмаланған немесе жасырын болған жағдайда түсініспеушіліктен және қисынсыз коммуникациядан туындайды. Мұндайда қызметкерлер мен менеджерлер басқа біреудің позициясын «өз білгенінше топшылауға» бейім болса, бейресми коммуникация арнасы саналатын «өсек-аяң» жұртқа тарап, одан арғы түсініспеушілікке жол береді.

Мәселені төменнен жоғары шешу

Мәселені төменнен жоғары шешу – жұмысшыларға жұмыс процесін жақсартуға мүмкіндік беру, фирма ішіндегі нақты «ішкі» түйткілдерді шешу мен жетілдіру туралы ұсыныс айтуға (жеке және топпен) ынталандыру, сондай-ақ жұмысты ұйымдастыруға немесе тең бөлуге қатысты шешім қабылдау жауапкершілігін алуға байланысты. Әдетте бұл жоғары өнімділік және/немесе жоғары сапаға баса назар аударудың бір бөлігі саналады. Атап айтқанда, осынау бастамалардың түпнегізі – фирманың стратегиялық мақсат-міндеттерімен байланысты даму мақсаттарына қатысты шешім қабылдауда қызметкерлерге «жауапкершілік» арту және мотивация мен жұмысқа көңілі толуын арттыру.

Кейде жұмысшылар білім қорын толық игермей, жұмыс рөлі мен жұмыс процестерін толық түсінбеуі мүмкін, тиісінше, мұнда қызметкерді араластыру ұйым үшін өте пайдалы, яғни жұмыс басындағы жайтқа қанық адамдардың тәжірибесіне сүйенуге болады. Мәселені төменнен жоғары шешу механизмдерінің мысалына мыналар жатады: сапаны бақылаушы топтар немесе мәселе шешуші топтар, қарым-қатынас сауалнамалары, қызметкерлерден құралған фокус-топтар, ұсыныс схема-

лары және топта бірге жұмыс істейтін қызметкерлердің өз жұмыс тапсырмаларына жауапкершілік алатын, тапсырмалары қалай орындалатынын шешетін және өз тобының мүшелері арасынан команда көшбасшысын таңдайтын дербес командалық жұмыс тобы немесе өзін-өзі басқаратын топтар.

Мәселені төменнен жоғары шешу схемаларының ауқымы қызметкер мен менеджер арасындағы келіспеушілік анықталып, шешімін табуға жол ашатын, қызметкер мен менеджерге бір-бірінің мәселесін, үмітін, қажеттілігі мен қалауын жақсырақ түсінуге көмектесетін нақты мәселелерді шешуге немесе көп мәселеге қатысты қызметкер пікірін білу мақсатында кең ауқымды шараларды қолдануға жауапты шағын топтарды немесе жеке тұлғаларды қамтуы мүмкін. Осындай араласу деңгейі ортаға салынған мәселеге байланысты әртүрлі болады. Есесіне, Марчингтон және басқаларының айтуынша (1992), «эскалатор», яғни мәселені төменнен жоғары шешу тәсілі қызметкер пікірін ескеретін басқарушылық әрекеттер мен шешімдерге міндетті ықпалы болмаса да, көбіне консультациялық форманы білдіреді. Шын мәнінде, тікелей қатысу репрезентатив формалар есебінен жүзеге асуы мүмкін мұндай жүйелерді менеджмент біржақты орнатады (Markey and Townsend, 2014).

Қызметкерлерді шешім қабылдауға араластыру, әсіресе олардың көзқарасы айтарлықтай әсер ететін болса, процестердің тиімділігін арттыруға және шешімдердің тиімді орындалуына ықпал ете алады. Сондай-ақ қызметкерді араластыру компания мәдениеті мен этосын күшейтудегі негізгі құралы болуы мүмкін, атап айтқанда, қызметкер мен менеджердің мақсат-мүддесі ортақ деген біржақты түсінікті қолдайды. Алайда қызметкер құқығы мен мүмкіндігін кеңейту позитив психологиялық келісім-шартқа ықпал етумен бірге, кереғар әсер тудыруы да ықтимал. Паул және басқалары (2000) қызметкер құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту ықпал етудің көңіл көншітпейтін нәтижесіне әкеп соқтырады дегенді алға тартады, себебі менеджмент қызметкердің «ұлғайып отыратын өкілеттік сенімін» үнемі қанағаттандыра алмайды.

Өкіл арқылы қатысу

Өкіл арқылы қатысу – қызметкердің шешім қабылдау процесіне кәсіподақ немесе сайланған жұмысшы өкілдері мен басшылықтың кеңесуі, келіссөз жүргізуі негізінде жанама және ұжым болып қатысу механизмдері.

Әдетте мұндай қатысу қызметкерлердің бірлескен кеңес беру комитеттері, консультациялық және өндірістік кеңес сияқты шешім қабылдау органдарының бір бөлігі ретінде кең ауқымды мәселелерге ықпал ету деңгейін білдіреді. Жұмыс беруші процеске кәсіподақты мойындай отырып қатысқан жағдайда қатысу шарттары мен формаларын менеджмент арқылы толық бақыламайтыны анық. Кәсіподақ өкілдігі шешім қабылдауда сөзін өткізіп, ықпал көрсете алады, өйткені қызметкерлер пікірі ескерілмеуі немесе бір келісімге келе алмау өндірістік ереуілге әкеп соқтыруы мүмкін. Тап осы қауіптен менеджмент жұмыс күшінің пікіріне бейжай қарамайды. Алайда осындай механизмдердің болуына байланысты еңбек қатынасына оң ықпал ету оңай деуге келмейді (Danford et al., 2005).

Өкіл арқылы қатысудың түпкі нәтижесі – өндірістік демократияның белгілі бір деңгейде дамуы. Бұл, алдымен, директорлар кеңесіндегі стратегиялық шешім шығаруда қызметкер мүддесін қорғайтын жұмысшы директорын сайлаудан анық көрінеді. Жұмысшы директорлары ағылшын-саксон экономикасынан гөрі құрлық Еуропада көп таралған. Өкіл арқылы қатысудың ең көп тараған екі түрі – ұжымдық саудаласу және өндірістік кеңес/бірлескен кеңес беру комитеттері.

ҰЖЫМДЫҚ САУДАЛАСУ. Өкіл арқылы қатысудың ең күшті формасы – ұжымдық саудаласу. Ол еңбек қатынасының белгілі бір аспектілерін (көбіне еңбекақы туралы) жұмыс берушілер мен көпшілік мойындаған кәсіподақ ұйымдары өкілдерімен **бір-лесе реттеуге** қатысты болады.

Ұжымдық саудаласудың өзегі саналатын жұмысшылар ынтымақтастығы қызметкерлердің менеджментпен келісімге келу позициясының күшеюіне әкеледі. Кәсіподақ пен менеджмент арасындағы мойындау келісімшарты ұжымдық саудаласу арқылы қамтылатын (және тараптардың саудаласуы арқылы ғана анықталатын) мәселелерді де, жұмыс орны, ұйымдық/жұмыс беруші немесе салалық/ұлттық (бір өнеркәсіп саласында барлық қызметкерді қамтитын, кейде **көп тараппен саудаласу** деп аталатын) деңгейде орын алатын **саудаласу деңгейін** де айқындайды. Сондықтан бір ұйымның ішінде саудаласу мақсатында танылған кәсіподақ топтарын бейнелейтін, түрлі жұмысшы тобын қамтитын бірнеше ұжымдық келісім жасалуы мүмкін.

Әдетте ұжымдық келісімдер қызметкердің араласуы мен қатысуының басқа формаларынан ауқымдырақ мәселелерді қарастырады, бірақ еңбекақы мен шарт (демалыс, зейнетақы және жұмыс сағаты сияқты), штат кестесі, жұмыс мазмұны, жұмыс орындарын үлестіру сияқты негізгі мәселелерге назар аударады. Стратегиялық мәселелер бойынша келіссөз жүргізу ұжымдық саудаласуда сирек қамтылады. Жалпы, **саудаласу ауқымы** кең әрі терең болады.

Экономикалық функциялармен қатар, ұжымдық саудаласу билік саясатын жүргізетін үкіметтік процестерге ұқсайды, бірақ екі тарап та өзінің позициялық үстемдігін кейде барынша арттырса, кейде мейлінше азайтуға тырысады. Зерттеу деректеріне зер салсақ, менеджерлер шығынды азайтуға тырысқанда кәсіподақ мүшелері орта есеппен жоғары еңбекақы алады да, мүше емес қызметкерлер төмен еңбекақы алады, осыдан ұжымдық саудаласу шиеленісе түседі. Мысалы, 2013 жылы Ұлыбританиядағы кәсіподақ ұйымы мүшелігіне байланысты төленетін үстеме 16,4% (мемлекеттік секторда 19,8% және жекеменшік секторда 7%) құрады (BIS, 2014).

Соңғы отыз жылда Ұлыбританиядағы ұжымдық саудаласудың азаюы кәсіподақ мүшелігі мен кәсіподақты мойындаудың кемуімен тұспа-тұс келді. 1970 жылдары Ұлыбританиядағы жұмыс күшінің 80%-ының еңбекақысы ұжымдық саудаласу арқылы белгіленді, бірақ 2013 жылға қарай 30% төмендеді (BIS, 2014). Атап айтқанда, ұлттық (сала деңгейінде) ұжымдық саудаласуда айтарлықтай құлдырау байқалды, қазір бұл мемлекеттік сектордан тыс салада сирек жүргізіледі. 1960 жылдары Ұлыбританиядағы жұмыс күші осындай келіссөзбен қамтылды, алайда келісім икемділігін арттыру үшін жұмыс берушілер ұжымдық саудаласуды бөлімше деңгейіне, яғни ұйым және жұмыс орны деңгейіне ауыстырғаннан кейін, 1998 жылы бұл көрсеткіш 14% төмендеді. Мәселен, транспорт және білім беру саласы сияқты секторларда ұжымдық саудаласу ауқымы дәстүрлі түрде кең қамтылғанда мұндай процесс қызметкер даусының негізгі көзі болып қала береді. Ұжымдық саудаласу жекеменшік секторда қызметкерлердің тек 17%-ын қамтығанымен, мемлекеттік секторда 64% құрайды, бұл – 4 есе көп көрсеткіш (BIS, 2014).

Алайда Ұлыбритания мысалында жұмыспен қамтуды реттеуді жаппай реформалау және мемлекеттік мүлікті жекешелендіру ұжымдық саудаласудың азаюына себеп болды, бірақ бұл – жағдай жаһандық үрдіске жөн сілтейтін нәрсе емес. 10.2-кестеде бірсыпыра елдегі **кәсіподақ тығыздығының** құлдырауы көрсетілген, сонымен бірге біраз елде соңғы жылдары ұжымдық келісім жүргізетін жұмысшы саны салыстырмалы түрде тұрақты сақталып отыр, ол кәсіподақ мүшелігіне өткен жұмыс күшінің үлесінен асып түседі (Hayter et al., 2011).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұжымдық саудаласудың ауқымы мен қамту аясына байланысты соңғы ұлттық үрдістер мен өзгерістерге шолу жасалады, дүниежүзінің әртүрлі аймақтарындағы ұжымдық саудаласу институттары эволюциясының осы құрылымдар бәсеке қысымына қалай бейімделгені зерттеледі. Мақалада ұжымдық саудаласудың келешек координациясының ел ішіндегі және шекарадан тыс қолданысына қатысты мәселе көтеріледі.

Hayter, S., Fashoyin, T. and Kochan, T. A. (2011) Collective bargaining for the 21st century, *Journal of Industrial Relations*, 53 (2): 225–47.

ӨНДІРІСТІК КЕҢЕС ЖӘНЕ БІРЛЕСКЕН КЕҢЕС БЕРУ КОМИТЕТТЕРІ. Ұлыбританияда ұжымдық келісімдер процесін көбіне жұмыс орнындағы бірлескен кеңес беру комитеттері толықтырады, мұнда қызметкер өкілдері көптеген мәселе бойынша кеңес ала алады, бірақ бұл бірлесе шешім қабылдауды білдірмейді. Сол сияқты өндірістік кеңес басқарушылық шешім қабылдауға ықпал ете отырып, жұмысшы өкілдері (әдетте кәсіподақ өкілдері) және менеджменттен құралған форум ретінде Еуропаның көптеген елінде кеңінен қолданылады. Әдетте өндірістік кеңес ұйымдық деңгейде жұмыс істейді, сондай-ақ қызметкерлер қатынасы мен бизнес-мәселелерді талқылау үшін және бірлесе шешім қабылдауға араласу үшін бас қосады.

10.7-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

John Lewis Partnership (JLP) серіктестігіндегі өндірістік демократия

John Lewis Partnership – Еуропадағы қызметкерлер саны бойынша ең үлкен меншік иесі, құрылған сәттен, 1929 жылы заң жүзінде жұмысшылардың қазіргі жағдайы мен болашағы бизнеске сеніп тапсырылған кезден бастап, басқаруда қызметкерлерді араластыру мен қатыстыру формасын қолданып келеді (Cathcart, 2013: 605). Бүгінде компания өзіне былай деп анықтама береді:

«Не істесек те, Partners-тің бақытын бірінші орынға қоя отырып, бизнес жүргізудің көреген және табысты тәсілін ұсынамыз. Бұл – мінсіздіктің керемет көрінісі, жарты ғасыр ішінде түрлі компания құруға талпынған Partners тұтынушыларға жоғары талғаммен адал қызмет көрсетуге ұмтылады».

Қазір JLP 93 800 «серіктесті» жұмыспен қамти отырып, 43 John Lewis дүкені және 338 Waitrose супермаркетімен қоса, онлайн бизнес ашқан.

JLP құрылымы «білім, пайда және билікті бөлісу» қағидасына сүйенген ортақ меншіктегі бизнес концептілерін айқындайды (Cathcart, 2013: 605). JLP компаниясы билікті бірнеше органмен, атап айтқанда, басқарма төрағасы, басқарма және әр дүкеннен сайланған өкілдерден құралған серіктестік кеңесімен бөліседі. Бұл менеджментті жауапкершілікке және негізгі басқарушылық шешім қабылдауға итермелейді. Әр дүкеннің өз бөлімше жиналысы бар, онда әр бөлімнен сайланған өкілдер негізгі мәселелерді талқылайды.

Табысты бөлісу минимал (ең төмен күнкөріс мөлшеріне негізделген) және максимал жалақы белгілеу арқылы және орта есеппен алғанда соңғы жылдары жалақының 15%-ын құрайтын, жылдық табысты барлық қызметкерге бөлу («серіктестік бонус») арқылы жүзеге асады.

Ақырында, білім бөлісуге компания журналдары (онда серіктестер топ-менеджерлерге аноним хат жаза алады және оның жауабы жарияланып отырады) және толыққанды бизнес-ақпараттың жариялануы арқылы қол жеткізеді.

Каткерттың айтуынша (2013), JLP компаниясындағы конституциялық және құқықтық ережелер өндірістік демократияны басқаратынына қарамастан, «демократияны шектеп, оны негізгі мақсаттарға сай келетіндей бағыттауға ұмтылатын адамдардың сын-тегеурініне әлсіз болады» (2013: 615). Мысалы, Каткерт 2005–2006 жылдары демократия жобасы еңбек саласындағы бірқатар мәселелермен келіспеген қызметкерлер наразылығының жоғары деңгейіне жауап ретінде конституцияда бекітілген жетекшілік принциптерді қайта қарауға бағытталғанын мәлімдейді. Мұнда

басқарушылық шешім қабылдау құқығы бар «бөлімше кеңесін» тек ықпал етуге қабілетті «бөлімше жиналысына» реформалауға әрекет ету арқылы демократиялық практикаларға нұқсан келтіру мақсаты көзделді. Осыған сәйкес, бұл жиналыстар бөлімше шешімдеріне дауыс беру құқығы арқылы басты назарды жанама қатысудан қызметкерді консультация арқылы жай араластыруға бұрады.

Сондықтан Каткерт JLP-дің серіктестік пен өндірістік демократия үлгісін көрсеткенімен, қызметкерді араластыру мен қатыстыру практикасының мәніне қатысты менеджмент пен қызметкерлер арасындағы таласты көрсететін кейс-стадиді аңғартатынын айтады.

JLP-дегі өндірістік демократияға көшу өзгерісін талқылаған толық мәтінді көру үшін Каткерт (2013) дереккөзін қараңыз.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қызметкерді араластыру мен қатыстырудағы John Lewis үлгісін және осы практикалардың уақыт өте қызметкерлер мен менеджмент мүдделерінің бәсекесінен қалай өзгергенін зерттеледі және өндірістік демократия секілді «даулы мәселені» қарастыратын және оның басқару проблемасы арқылы қалай бұзылатынын аңғартатын платформа ұсынылады.

Cathcart, A. (2013) Direct democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership, *Journal of Industrial Relations*, 55 (4): 601–20.

Өндірістік кеңес өзі заңнамалық негізге мықтап бекіген елдерде кең таралған және еңбек күші мүддесін мойындайтын ауқымды еңбек қатынастары жүйесіне енгізілген. Мысалы, Германия еңбек кодексі бойынша бестен көп қызметкері бар жұмыс беруші қызметкерлер талабы бойынша заң жүзінде өндірістік кеңес құруға міндетті, содан соң оның ақпараттық құқықтары (қаржылық мәселелерді қамтитын), консультациялық құқықтары (мысалы, жұмыс күшін жоспарлауды, жұмыс ортасын, жұмыс контентін және жаңа технологияны енгізуді қамтитын) және бірлесе анықтау (бірлесе шешім қабылдау) құқықтары (ақшалай сыйақы принциптері, өнімділікке байланысты еңбекақы, жұмыс кестесі, артық жұмыс уақыты, демалыс, рекрутмент және жұмыстан шығару сияқты «әлеуметтік» мәселелерді қамтитын) болуға тиіс.

2011 жылғы Жұмыс орнындағы еңбек қатынастарын зерттеу нәтижесіне (van Wanrooy et al., 2013) сәйкес, 2004 жылы жасалған зерттеуден бері бірлескен кеңес беру комитеттерінің саны азайған. Жалпы алғанда, зерттеуде қамтылған қызметкерлердің 25%-ы жеті жыл бұрынғы 33 пайызбен салыстырғанда, JCC стандарты бойынша жабдықталған жұмыс орындарында немесе одан жоғары деңгейлі жұмыс орындарында жұмыс істеген.



ЖҰМЫС ОРНЫНДАҒЫ ҚЫЗМЕТКЕР ҚАТЫНАСТАРЫН ЗЕРТТЕУ, 2011



ҚЫЗМЕТКЕРДІ
АРАЛАСТЫРУ
ЖӘНЕ
ҚАТЫСТЫРУ
ҚАУЫМДАСТЫҒЫ

СЕРІКТЕСТІК. Осы тараудың басында Ұлыбританиядағы қызметкерлер даусының соңғы 30 жылдағы өзгерістеріне сілтеме жасалған болатын. 1990 жылдардан бастап, Ұлыбритания үкіметі, жұмыс берушілер мен кәсіподақтар «серіктестік» (немесе АҚШ-та «өзара пайда» деп аталады) ұғымына көп назар аудара бастады. Саяси тұрғыдан, серіктестік жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы өзгерген қарым-қатынасты көрсетеді, ол «тек қана билік пен құқықтарға ғана емес, өзара және жеке мүддені орындауға сүйенеді» (Acas, 2005: 2). Сондықтан серіктестік плюрализмге сүйенгенімен, ол оппозиция мен конфликтіден гөрі өзара түсіну мен осы мүдделердің ынтымақтастық арқылы түйісуіне назар аударады. Акерс пен Пейн (1998: 530) серіктестік «бизнес-этика рухын қолданудың институттық процестері мен еңбек қатынасына қатысу теориясын» көрсетеді дейді. Серіктестік көбіне бірлескен менеджмент-кәсіподақ қатынастарын білдірсе де, мұнда кәсіподақсыз серіктестік механизмдері де болатынын айта кеткен жөн (Dietz et al., 2005; Johnstone et al., 2010).

Гест пен Печчей (2001) серіктестікке деген үш көзқарасты атап өтеді: *плюралисттік* көзқарас менеджер мен жұмысшы мүддесінің айырмашылығымен санасуға және осы айырмашылықты демократиялық үрдістермен институттандыруға сүйенеді; *унитаристтік* көзқарас жұмыс беруші мен қызметкер мүддесін интеграциялау және қызметкерлердің ұйымға (тікелей) араласуы мен адалдығын барынша арттыру жолдарын ашық түрде қарастырады; *гибрид* көзқарас екі жүйенің маңызын мойындай отырып, репрезентатив жүйелер мен тікелей араласу арқылы унитаристік және плюралистік көзқарастарды қиыстырады. Қызметкер даусының тікелей және репрезентатив формаларын бір-бірін жоққа шығаратын емес, толықтыратын ұғым ретінде қарастыратын мұндай модель Германия мен Скандинавия елдеріне тән (Knudsen et al., 2013).

10.4-КЕСТЕ. Серіктестік принциптері

Қызметкерді араластыру және қатыстыру қауымдастығы (IPA, 1997)

Серіктестік принциптерінің төрт негізгі құрамдас бөлігі:

- Қызметкерлердің қауіпсіздікке ұмтылуы мен компанияның икемділікті барынша ұлғайтуы қажетін мойындау
- Компания ішінде жетістік бөлісу
- Қызметкерлерді жұмыс орнындағы және компания деңгейіндегі мәселелер жөнінде ақпараттандыру және кеңес беру
- Ұйым ішінде адамдардың көзқарасын тиімді көрсете білу

Кәсіподақ конгресі (TUC, 1999)

- Ұйымның табысқа жетуіне ортақ міндет жүктеу
- Жұмыс беруші мен кәсіподақтың заңды рөлін мойындау
- Жұмыс берушінің барлық жұмысшыға жұмыспен қамту кепілдігін қамтамасыз ету және кәсіподақтың өзгеріс процестеріне позитив араласу міндеттемесі
- Жұмыс істеу кезеңінің сапасына ерекше назар аудару
- Қос тараптың ашықтығы және жұмыс берушінің болашақ жайлы жоспарлары мен ойларын «қызып тұрған» кезде талқылауға дайындығы
- Серіктестіктің барлық тарапқа өлшемді жақсарту әкелетінін бірге түсіну

Серіктестік ұғымы екі жаққа да ұтымды «оң нәтижелі ойын» деп қарастырылады. Ол әлеуметтік серіктестік идеясына сүйенеді. Әлеуметтік серіктестік мүдделі тараптардың рухын білдіреді, яғни әлеуметтік және экономикалық саясатты

анықтауда барлық тараптың қажетін ескеретін, жұмыс беруші, жұмысшы топтары мен үкіметті қамтитын әлеуметтік серіктестері бар Еуропадағы еңбек қатынастары моделінен алынған. Ұлыбританияда еңбек мәселелері бойынша жаңа үкімет серіктестік тәсілді басқарушылық автономия мен бақталас өндірістік қатынастар арасындағы «үшінші жол» ретінде насихаттауда өте маңызды рөл атқарады.

10.4-кестедегі серіктестік принциптерін ескерсек, серіктестің өзара пайдасы зор екені айқын. Негізінде, серіктестік еңбек қатынастарындағы қос тараптың да ұйымдық табысқа жетуін көздейді, түптеп келгенде, ұйым жетістігі қос тараптың да көңілі толуына байланысты деген идеяға назар аударады. Бір жағынан, жұмыс берушілер қызметкерлердің жұмыс орнында қауіпсіздікті қажетсінетінін, **жұмыстағы қадірі** еленіп, олардың мүддесін қорғайтын шешімдерді қабылдауға қатысып, ұйымның табысты болуына қосқан үлесі үшін марапатталуды қалайтынын түсінуге тиіс. Екінші жағынан, қызметкерлер бизнеске қажет тұстарды ескеріп, компанияның жалпы табысы үшін кей кезде қиын шешім қабылдау мақсатында менеджерлер тиімді басқару үшін икемділікті талап ететінін ұғынуы керек.

Серіктестік өнімділігі жоғары немесе жоғары міндеттемелі ұйым туралы қазіргі ұғыммен ұштасады (Kochan and Osterman, 1994). Гест пен Печчей (1998) өзара табыс этосын көрсететін бірқатар серіктестік практикаларын нұсқай отырып, серіктестік жұмысшының қатысуы мен озық HRM практикаларының жиынтығы екенін атап өтеді. Бұл практикалар жұмысшылардың өз ісіне қатысты шешімдерге жеке еңбек мәселесіне тікелей қатысуын, қызметкер өкілінің жұмыспен қамту және ауқымды ұйымдық саясат мәселелеріне қатысуын, икемді жұмыс дизайнын және сапа, өнімділік менеджментін, қызметкердің меншік үлесін, коммуникация, үйлесім және еңбек саласы кепілдігін қамтиды.

Қызметкерді араластыру және қатыстыру қауымдастығы (1997) серіктестік ұсынысы негізінде менеджмент пен жұмысшылар арасындағы келіспеушіліктердің еңбекақы және жұмыс сағаттары сияқты дәстүрлі мәселелерін шешудің маңызына сүйенеді деп пайымдайды, себебі мұндай шешім болмаса, түпкі шиеленіс серіктестіктің «қауіпсіздік/ікемділік мәселесінде ымыраға келу» секілді негізгі аспектілері бойынша келісімге қол жеткізу мүмкіндігін азайтады. Сондай-ақ қауымдастық ұйымның «шынайы» серіктестікке деген адалдығын дұрыс аңғарту үшін менеджерлер мен жұмысшылар арасындағы еңбек талаптарын үйлестіру маңызды деп санайды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада кәсіподақсыз серіктестіктердің мәні, негізі мен тиімділік механизмдері талданады, сонымен қатар кәсіподақсыз серіктестік қызметі мен тиімділігін бағалау мақсатында жүргізілген зерттеу жұмысының нәтижелері ұсынылған.

Johnstone, S., Ackers, P. and Wilkinson, A. (2010) Better than nothing?, *Journal of Industrial Relations*, 52(2): 151–68.

СЕРІКТЕСТІК САЛДАРЫ МЕН МӘСЕЛЕЛЕРІ. Кейбір зерттеу деректері өзара пайдаға қатысты оң пікірлерді қолдайды (Guest and Peccei, 2001). Серіктестік көмегімен позитив психологиялық келісімшартты одан әрі дамытатын құрылым жасауға болады, ол жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы коммуникация желілерін жақсартып, ұжымдық қатынастар арқылы өзара сенім мен әділдікті нығайтады. Кәсіподақ тұрғысынан серіктестік мүшелік құрамы мен кәсіподақ ықпалын ұлғайтады деген дәлелдер бар, сондықтан 1990 және 2000 жылдары бұл кәсіподақ қызметін

жандандырудың бір стратегиясы болды. Алайда Акерс пен Пейн (1998: 530) «серіктестік жайында тартымды пікір де, екіұшты мағына да бар» деп болжайды. Атап айтқанда, серіктестік жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастың өміршең ұзақмерзімді моделі ме деген сұрақ туындайды, әсіресе қызметкер қатынастарында бұрыннан қалыптасқан сенімсіздік пен антогонизм ахуалына қатысты күдік ұялайды. Сондықтан серіктестік, көпшілік болжағандай, «жұмыс беруші үстемдігінің механизмі» деп қабылданбаса да, көптеген Ұлыбритания кәсіподақтары одан теріс айналды (Wright, 2011).

Серіктестік келісімдеріне байланысты алаң келісімдер қаншалық деңгейде «серіктестік» ұғымындағы билікті қайта бөлуді білдіретініне байланысты туады. Еңбек қатынасындағы теңгерім жоғын ескере отырып, менеджмент серіктестік келісімін анықтауға құлшынады және кәсіподақтардың берік тамыр жайғанына қарамастан, менеджмент үстем билігін сақтап қалады. Серіктестік келісімдері заңмен бекітілмеген Ұлыбританияда келісімнің өз күшін сақтап қалуы менеджменттің келісім талаптарына адалдығы мен айнымастығына байланысты, бұл позиция қиын кезеңдерде немесе менеджмент серіктестік келісімдері басшылық мүддесіне сай келмейтінін сезгенде сынға түсуі мүмкін. Сонымен қатар менеджмент қызметкерлер «қажетінен» өз қажетін жоғары қоюды жалғастыра беруі де мүмкін (Martinez-Lucio and Stuart, 2002). Кәсіподақсыз серіктестіктерге қатысты мұндай келісімдер басқарушылық айрықша құзыретті немесе қызметкерлердің дауыс салмағын шынымен-ақ күшейтетініне қайшы деректер бар (Johnstone et al., 2010).

Серіктестікке қауіп кәсіподақ қозғалысы тарапынан да келеді. Кейбір кәсіподақты қолдаушылар серіктестік келісімдерін жасасқан кәсіподақтар өз мүшелерінің құқықтарын тиімді қорғауға қажет еркіндіктен бас тартатынын және осылай өзінің менеджментке «қарсы» позициясына қатер төндіретінін сезеді. Сондай-ақ кәсіподақ өкілдері өз мүшелерінің мүддесін қорғаудан гөрі басқарушылық ұстанымын оңтайландыру мен түсіндіруге көбірек күш сала отырып, өз мүшелерімен арадағы байланысты үзіп алуы мүмкін, тіпті менеджмент агенті болып кетуі де ықтимал деген алаң бар. Серіктестіктің көпке танымал кейбір мысалдары (British Aerospace) мен саяси насихатына қарамастан, мұндай тәсіл Ұлыбританияда еңбек қатынастарының бақталас дәстүрлерін ішінара бейнелей келе, кең таралмаған. Алайда Еуроодақ енгізген қызметкерді араластыру және қатыстыру ережелері серіктестік келісімдерін қолдайды және заңнамада келісім принциптерін бекіту арқылы олардың танымалдығы мен тиімділігін арттыруға ықпал етуі мүмкін.

Қаржылай үлес

Қорыта келе, Марчингтон және басқалары (1992) қаржылай үлесті қызметкерлерді араластыру және қатыстыру механизмдерінің схемасына жатқызады. Қаржылай үлес қызметкерлерге компаниядан қаржылай пай иемденуге мүмкіндік беретін бір-қатар механизмдер ұсынады. Қаржылай үлес айқын түрдегі дауыс формасы болмағанымен, менеджментке ықпал ету мүмкіндігі аз бола тұра (Strauss, 2006), компанияның жалпы табысын жеке тұлға марапатымен ұштастыра отырып, жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы ұзақмерзімді қарым-қатынасты дамытуды көздейтін дауыс бастамаларын толықтыратын қатысу формасын білдіреді. Ал қарапайым механизмдер қызметкердің үлестік қатысу схемаларын, табысқа байланысты еңбекақы немесе табысты бөлісу мен бонус төлемдерін қамтиды.

ТҮЙІН

- Еңбек қатынастары еңбек қатынасының саяси, экономикалық, әлеуметтік және құқықтық контексіндегі менеджменті мен оларды реттеу мәселелерімен айналысады.
- Ұлыбританиядағы қызметкер қатынастарындағы негізгі үрдістерге (басқа да елдерге ортақ) кәсіподаққа мүшелік, кәсіподақты мойындау және оның ықпалының төмендеуі, ұжымдық саудаласудың азаюы мен еңбек қатынастарындағы индивидуализацияның артуы кіреді.
- Кәсіподақтың соңғы отыз жылда құлдырау себептеріне салалық құрылымдардың ауытқу, кәсіподақ қозғалысына саяси қарсылық, еңбек күшін басқаруда индивидуализация мен икемділіктің ұлғаюы, сондай-ақ әлеуметтік көзқарас пен күн санап өзгеретін құбылмалы еңбек нарығы да кіреді.
- Құқықтық еңбек қатынасы үстем мәдени құндылықтар мен мемлекеттің экономикалық қызметке араласу деңгейі сияқты институттық құрылымдар ықпалының әсерінен әр мемлекетте әртүрлі.
- «Қызметкер даусы» – қызметкерлердің ұйымдық шешім қабылдауға тікелей немесе жанама ықпал етуіне

мүмкіндік беретін процестер мен практикаларға қолданылатын әмбебап термин.



ҚЫЗМЕТКЕРЛЕР
ДАУСЫ,
TENGO LTD

- Қызметкер даусының қызметкердің менеджмент шешімдеріне ықпал ету шегі дауыс салмағы, ауқымы, формасы және деңгейіне қарай түрленеді.
- Көбіне бір-бірін алмастыра қолданылатын қызметкердің белсенділігі бірлесе шешім қабылдау практикаларын білдіреді, ал қызметкердің атсалысуы – ұйымдық мақсаттарға қызметкер үлесі мен адалдығын жұмылдыруға бағытталған практика.
- Марчингтон және басқалары (1992) қызметкерлердің шешім қабылдауға ықпал етуінің әртүрлі деңгейін ұсынатын қызметкерді қатыстыру мен араластыру бастамаларын төрт негізгі санатқа жіктейді: жоғарыдан төмен бағытталған коммуникация, мәселені төменнен жоғары шешу, өкілдің қатысуы және қаржылай үлес.
- Серіктестік келісімдер жұмыс беруші мен қызметкердің өзара пайдасы туралы сөзге сүйенеді, бірақ кейбір сарапшылар осындай нәтижеге шүбә келтіреді.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Мына салалардағы унитаристік, плюралистік және радикал көзқарастарды сипаттаңыз: идеология, конфликт, билік, процестер және еңбек қатынастарына үшінші тараптың араласуы.
2. 1970 жылдардың соңынан бастап Ұлыбританиядағы кәсіпорындардың

құлдырауына себеп болған негізгі түсіндірмелер қандай?

3. «Кәсіподақ орнын басу» және «кәсіподақтан бас тарту» терминдерін қалай түсінесіз? Осы екі стратегияны енгізуде қандай басқарушылық практикалар қолданылуы мүмкін?

4. Қызметкерлер даусының механизмдеріне байланысты салмақ, ауқым, деңгей және форма ұғымдарын суреттеп беріңіз.
5. Мына категорияларға қатысты қандай механизмдер мен процестерді мысалға келтіре аласыз: жоғарыдан төмен бағытталған коммуникация, мәселені төменнен жоғары шешу, өкілдің қатысуы және қаржылай үлес (Marchington et al., 1992)?
6. Менеджменттің кәсіподақпен серіктестік келісім жасасуына не себеп болады? Кәсіподақтың мұндай қадамға баруына не себеп?
7. Ұжымдық саудаласу қандай деңгейде жүруі мүмкін? Соңғы жиырма немесе отыз жылда ұжымдық саудаласуды орталықсыздандыру үрдісін көруіміздің себебі неде?
8. Серіктестік келісімдерінің «өзара пайда» алуда әлеуеті қай дәрежеде деп ойлайсыз?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Wal-Mart және кәсіподақты басу

Wal-Mart – 15 елде 8 мыңнан астам бөлшек сауда бөлімшесінде 2,1 миллионнан астам «консультант-сатушысы» бар әлемдегі ең ірі ритейлер. Ол – Ұлыбританияда 170 мыңнан астам адамды жұмыспен қамтитын Asda компаниясының иегері. Wal-Mart озбыр нон-юнионизмді ұстанғаны үшін ұзақ уақыт айыптау нысанына айналды. Мысалы, Wal-Mart Қытайдағы 60 дүкенін біріктіретін әлемдегі ең ірі кәсіподақтың (the All China Federation of Trade Unions) құрылуының алдын алу үшін екі жыл құқықтық шайқас жүргізді (бірақ, сайып келгенде, компания жеңіліп қалды) (Watts, 2006).

Компания кәсіподақты қажет етпейтінін ашық мәлімдейді де, корпорация веб-сайтында былай дейді: «Біз кәсіподаққа қарсы емеспіз. Олар кейбір компанияларға жарауы мүмкін, бірақ әріптестеріміз бен олардың менеджерлері арасына ешқандай үшінші тарап қажет емес». Компанияның мәлімдеуінше, бұған себеп – қызметкердің әл-ауқаты жұмыс берушінің қамқорлығында. Атап айтқанда, тікелей коммуникация – кез келген деңгейдегі қызметкерге шағым айтуға мүмкіндік беретін «Ашық есік» саясаты – жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы дауға үшінші тараптың араласуы қажетін теріске шығарады. Алайда көпшілік Wal-Mart кәсіподақ қызметін тікелей коммуникация формаларымен

«алмастыру» арқылы шектен шығып отыр деп мәлімдейді. Көптеген кәсіподақ Wal-Mart компаниясын кәсіподақ белсенділігін аяусыз басу және «кәсіподақты күйрету» үшін, кәсіподақ ынтасына кедергі келтіретін және жұмысшылар арасында кәсіподақ мүшесі болуға жол бермейтін бірқатар практикалары үшін айыптады. Мысалы, Канададағы Та-там және коммерция саласының біріккен жұмысшылар одағы Wal-Mart компаниясына кәсіподақ мүшелеріне жасалған репрессия ретінде олардың ізіне түсуін және одақтары бар дүкендерді жапқаны үшін айып тақты. Бұған жауап ретінде, Wal-Mart осы дүкендердегі кәсіподақ сұраныстарын қанағаттандыру оның бизнес-моделіне қайшы келетінін және дүкендер онымен күресіп жатқанын мәлімдеді (Seausu, 2006).

Сондай-ақ Ұлыбританияда да Asda компаниясы кәсіподақты басу әрекеттері үшін айыпталды. 2006 жылы еңбек дауы жөніндегі сот Asda өзінің Вашингтон (Ұлыбритания) қоймасында жұмыс істейтін қызметкерлеріне GMB кәсіподағына (Ұлыбританияның бас кәсіподағы) мүше болудан бас тартқан жағдайда 10 пайыздық еңбекақы өсімін ұсыну арқылы Кәсіподақ және еңбек қатынастары кодексін (1992) бұзғаны жайында үкім шығарды. Хенке (2006а) еңбек дауы жөніндегі сот Asda компаниясының PR агенттерін «кәсіподақтарға қарсы және ұжымдық саудаласу процесін қорлайтын» материал шығарғаны үшін айыптады. Алайда мұндай үкімге қарамастан, GMB дүкендерінің меңгерушілері Asda компаниясын жүргізуші кабинеттеріне CD дискілерін орнатып, әлімжеттіктің жаңа тактикаларын қолдануды жалғастырды деп айыптады. Ұлттық келіссөз жүргізу құқығын алу үшін оларды ереуілдерге қарсы дауыс беруге итермеледі, жүктасушы көлік жүргізушілерін

ереуілге шықпау үшін жоғарғы менеджментпен сұхбатқа баруға мәжбүрлеп, олардың отбасына ереуіл әрекеттеріне қарсы ескерту хаттарын жазды. GMB мүшелері мұндай тактикаларды еш елемей, ереуілді қолдады. Алайда Asda және GMB ереуіл басталардың дәл алдында мәміле жасады (Hencke, 2006b).

Тапсырма

Wal-Mart/Asda компанияларының жұмыспен қамту практикалары және кәсіподаққа байланысты ұстанымдарына онлайн зерттеу жүргізіңіз. Мына сұрақтарға жауап беріңіз.

1. Зерттеуіңізге сүйене отырып, Wal-Mart және Asda кәсіподақ ұйымдарына қарсы ұстанымдарын кәсіподақтарды алмастыру не басу әрекетіне жатқызасыз ба? Олар қабылдаған стратегиялардың қайсысын мысалға келтіре аласыз?
2. Wal-Mart пен Asda озбыр нон-юнионизм саясатын неге жалғастырып отыр деп ойлайсыз?
3. Asda қызметкерлері неге 10 пайыздық еңбекақы өсімінен бас тартып, дүкендерінде кәсіподақты қалдыруды таңдады деп ойлайсыз?
4. Wal-Mart нон-юнионизм стратегиясы – АҚШ-тың (сол жерде ашылған ұйымдар) институттық және мәдени контекстің нәтижесі. Осындай ұстанымды қолайсыз және табысқа жету мүмкіндігін азайтатын деп есептейтін Ұлыбританиядағы қызметкер қатынастары жүйесінің сипаты қандай?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Dundon, T. and Gollan, P.J. (2007) Reconceptualising voice in the non-union workplace, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7): 1182–98.

Мақалада нон-юнионизм ұғымын талқыланады және кәсіподағы жоқ компаниядағы қызметкер даусына байланысты ұстаным қарастырылады. Атап айтқанда, осындай компаниялардағы дауыс ұстанымын қалыптыстыратын ішкі және сыртқы факторларды зерделенеді.

Strauss, G. (2006) Worker participation – some under-considered issues, *Industrial Relations*, 45 (4): 778–803.

Бұл кең ауқымды мақалада қызметкердің белсенділігі ұстанымының даму тарихы жайлы пайдалы деректер ұсынылады және қатысу түрлері жайлы әдебиетке шолу жасалады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Dundon, T. and Rollinson, D. (2007) *Understanding Employment Relations*, Maidenhead: McGraw Hill.

Бұл кітапта осы тарауда назарға ұсынылған көптеген тақырыпты тарқата отырып, еңбек қатынастары жайлы кешенді кіріспе ұсынылады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Boxall, P. (2014), The future of employment relations from the perspective of human resource management, *Journal of Industrial Relations*, 56 (4): 578–93.

Cathcart, A. (2013) Direct democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership, *Journal of Industrial Relations*, 55 (4): 601–20.

Hayter, S., Fashoyin, T. and Kochan, T. A. (2011) Collective bargaining for the 21st century, *Journal of Industrial Relations*, 53 (2): 225–47.

Johnstone, S., Ackers, P. and Wilkinson, A. (2010) Better than nothing? Is non-union partnership a contradiction in terms? *Journal of Industrial Relations*, 52 (2): 151–68.

Markey, R. and Townsend, K. (2014) Contemporary trends in employee involvement and participation, *Journal of Industrial Relations*, 55 (4): 475–87.

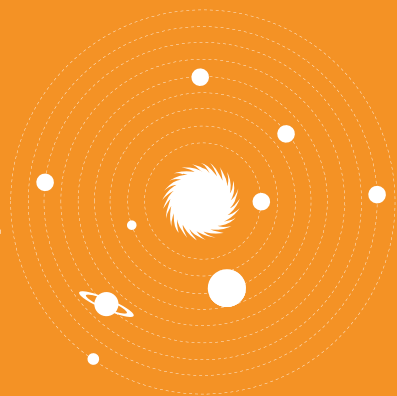
Suzuki, H. (2010) Employment relations in Japan: Recent changes under global competition and recession, *Journal of Industrial Relations*, 52 (3): 387–401.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. and Ackers, P. (2004) Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland, *Journal of Industrial Relations*, 46 (3): 298–322.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

Үшінші бөлім

ҚАЗІРГІ HR-МЕНЕДЖМЕНТ МӘСЕЛЕЛЕРІ



Оқулықтың бірінші бөліміндегі секілді, HR-менеджменттің қазіргі мәселелерін қарастыратын қорытынды бөлімнің екі мақсаты бар: біріншісі – адамдарды басқарудың жұмыс орнындағы конфликт және әралуандық менеджменті сияқты ерекше факторлар менеджментіне байланысты кейбір негізгі практикалық мәселелерін тұжырымдау, екіншісі – HR-менеджменттің осы салаларын барынша маңызды ету үшін оның қазіргі үрдістер арқылы қалыптасуын талқылау. Мұнда талқыланып отырған мәселелер – теңдік және әралуандық; жұмыс орнындағы конфликт; қызметкердің әл-ауқаты және карьераны дамыту – адам менеджерлері үшін жаңа мәселелер болмағанымен, басқару үшін олар қазіргі үрдістердің практика жүзінде немесе контекстінде «қайта бағдарланған» салаларын немесе инновациялық және нашар практикалық салаларды көрсетеді.

11-тарау барлық жұмысшыларға тең мүмкіндік беретін және әр алуан сипаттамалар мен таланттардан құралған жұмыс күшінен келетін пайдаға ерекше көңіл бөлу маңызына ықпал ететін әлеуметтік, құқықтық ұйымдық контекстерді тұжырымдайды. Ол сондай-ақ мүмкіндіктердің теңдігін қамтамасыз етудегі қиындықтар мен жұмыс күшінің әралуандығынан келетін пайдаға бағытталған қайшы екі ұстанымды тұжырымдайды. 12-тарау карьера табиғатындағы және ұйымдардың өз қызметкерлері карьерасын басқару жолындағы қазіргі өзгерістерді талқылауға ерекше назар аударады. Кез келген басқа тарауға қарағанда, бәлкім, бұл тарауда қос тарап мүдделерінің карьера-менеджмент практикалары арқылы қалай

тоғысатынын талқылауда менеджердің көзқарасымен бірге, жеке қызметкер көзқарасы да есепке алынады. Конфликт – еңбек қатынастарындағы жаңа феномен емес, солай бола тұра, ол – адам-басқарушылардың ең аз айналысатын саласы. Сондықтан 13-тараудың мақсаты – еңбек қатынастарында, жеке тұлғалар арасында және ұжымдық түрде конфликт туындау себебі мен оны қалай басқаруға болатынын талқылау. Осылайша, ол қызметкер мен менеджердің конфликтіні қалай білдіретіні жайлы бірқатар үрдістерді және жұмыс орнындағы шағымдар мен тәртіпті реттеудегі өзіне тән қиындықтарды баяндайды. 14-тарау HR-менеджменттегі айрықша маңызға ие болып отырған мәселеге тоқталады. Ол – менеджменттің қызметкер әл-ауқаты және оның физикалық әрі психикалық саулығын қамтамасыз етудегі рөлі мен оның жұмыстағы қадірін қарастырады. Соңғы тарау оқулықтың өзге жерлерінде талқыланып отырған жаңа технологияларды қолдану, білім менеджменті мен HR аутсорсингі сияқты қазіргі HR-менеджменттегі бірқатар маңызды мәселелерді қайта зерделейді. Осы мәселелер одан әрі талқылауға негіз болады, себебі олар басқару үшін маңызды сынқатерлер мен мүмкіндіктерді көрсетеді және HR-менеджменттің болашақ өзара бағдарын ұсынады.

Осы секцияның соңында оқырмандар адамдарды басқару саласындағы барлық менеджерлерге арналған кейбір қазіргі басты қиындықтарды түсінумен бірге, компаниялардың осындай қиындықтарды шешуге мүмкіндік беретін құралдарын бағалауға тиіс.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ТЕҢ МҮМ-
КІНДІК ЖӘНЕ
ӘРАЛУАНДЫҚ
МЕНЕДЖМЕНТІ

- Қазіргі заманда еңбек нарығында өріс алған әралуандықты талқылау
- Еңбек нарығындағы теңсіздік тұрақтылығын зерттеу және оның не үшін жалғасып отырғанын түсіндіретін себептерді анықтау
- Еңбек нарығында кең жайылған әралуандық салдарын, оның ұйымға тигізер оң пайдасын және теңсіздікті шешуде сәтсіздікке ұрындыратын тұзақтарды талқылау
- Түрлі ұйымдар әралуандықты қалай басқаратыны мен оның HRM қызметтеріне тигізер әсерін көрсету
- Әралуандық менеджментінің құқықтық және саяси контекстін айқындау

КІРІСПЕ

4-тарауда баяндалған еңбек нарығында өріс жайған әралуандық мәселесі менеджерлерді бірқатар мүмкіндік пен сын-қатерге кезіктіреді. Тарау мақсаты – жұмыс орнындағы әралуандықты жан-жақты зерттеп, одан туындайтын мүмкіндік пен қиындықтың сипатын және менеджерлер әр алуан жұмыс күшін басқаруда бірқатар бәсеке қысымдарды қалай бітістіретінін жете түсіну. Тарауда жұмыс орнында белең алған теңсіздік мәселесі түрлі жағдайда жіті қарастырылады және дискриминацияны жоюға бағытталған Ұлыбританияның қазіргі заңнамасы да талдау нысанына алынады. Бұл фактор теңсіздіктің ұйым ішінде қалай көрініс табатынын түсіндіретін себеп пен салдарды анықтап береді. Атап айтқанда, дәл осы тарауда менеджерлер тең мүмкіндік және әралуандықты басқару сияқты екі негізгі ұстанымды бір-бірімен салыстыра отырып, дискриминация мен теңсіздік мәселесін қаншалықты оңтайлы шеше алатыны сипатталады.

ЕҢБЕК НАРЫҒЫНДАҒЫ ТЕҢСІЗДІК

Ұлыбритания еңбек нарығы барлық капиталистік экономика секілді барған сайын алуан түрлі сипат алып жатыр. Бағалау бойынша, 31 миллион адам – жұмыс істеуші немесе белсенді жұмыс іздеуші болса (халықтың



ЕҢБЕК
НАРЫҒЫНДА-
ҒЫ ТЕҢСІЗДІК

жалпы саны шамамен 61 млн), оның ішінде 14,1 миллионы – әйел, 7 миллионы – мүгедек жандар және 4,6 миллионы – этностық аз топ өкілдері (КБР-СВІ, 2008а). Сонымен қатар діни сенім бойынша, Ұлыбритания халқының шамамен 7%-ы христиан емес. Есеп бойынша, 6%-ы гомосексуал немесе бисексуал, бұған дейін 4-тарауда айтылғандай, Ұлыбритания халқы қартайып барады. Ұлыбритания халқының (жұмыс істейтін) арасында кең тараған әралуандық – еңбек нарығы теңсіздігінің тарихи үлгілерімен сабақтас.

Теңсіздік 1970 жылдардан бері әлеуметтік саясаттың маңызды бағытына айналды, осы орайда Ұлыбритания үкіметі адамның жасы, жынысы, нәсілі мен этностық белгісі, жыныстық бағдары, діни наным-сенімі мен мүгедектігіне байланысты кемшіліктерді түбірімен жою үшін дискриминацияға қарсы заңнама қабылдады. Десек те, заңнаманың кең ауқымды сипатына қарамастан, зерттеулер еңбек нарығындағы теңсіздік белгілерін әлі де анықтап отыр. Мұнда жұмыс күшінің әр секциясы үшін еңбек нарығы нәтижесін бағалау мен салыстырудың түрлі өлшемдері бар. Осы секцияда төрт негізгі салада көрініс тапқан теңсіздік белгілеріне ерекше назар аударылмақ, олар: еңбекақыны төлеу теңсіздігі, жұмыссыздық, көлденең және тік сегрегация. Көлденең сегрегация түрлі топтың сан алуан өнеркәсіп саласы мен қызмет түрінде бой көрсету деңгейін білдіреді. Тік сегрегация бірнеше топ өкілдерінің әртүрлі ұйымдық және кәсіби иерархия деңгейінде қалай қамтылғанын анықтайды.

Гендер



**ЕҢБЕК
НАРЫҒЫНДА-
ҒЫ ӘЙЕЛДЕР
ҮЛЕСІ**

Ұлыбританияда әйелдердің жартысынан көбі жұмыс орнының 52%-ын жұмыс күшімен қамтиды (van Wanrooy et al., 2013). Ұлыбритания толық теңдікке қол жеткізбесе де, еңбек саласында жыныстық дискриминациядан қорғау жөніндегі заңнама алғаш рет енгізілгеннен кейінгі қырық жылда ерлер мен әйелдер арасындағы жұмыспен қамту теңсіздігі бірте-бірте, бірақ «өте баяу» (Centre for Women and Democracy, 2013: 5) өзгере отырып, біршама төмендеді. Мысалы, ерлерге қарағанда әйелдерге әлі күнге дейін еңбекақы орта есеппен 18% аз төленеді. ЭЫДҰ елдерінде жалақы төлеуде гендерлік алшақтық мөлшері 16%-ды құрайды (OECD, 2012). Төмендегі 11.1-кестеде көрсетілгендей, кей айырмашылыққа қарамастан, жалақы төлеуде біраз мемлекеттегі гендерлік алшақтық деңгейі жоғары болып отыр.

Сонымен қатар Ұлыбританияда әйелдерді жұмыспен қамту деңгейі Еуропадағы ең жоғары көрсеткішке ие екеніне қарамастан (ONS, 2008), ерлер мен әйелдер үшін жалақысы көп және жоғары білікті қызметке ерлер орналасуға тиіс деген үрдіспен еңбек нарығы қатты сегрегацияланған. Мысалы, Ұлттық статистика қызметінің мәлімдеуінше (2013в), қамқорлық көрсету және демалыс секторы қызметкерлерінің 82%-ы әкімшілік және хатшы қызметінде істейтіндердің 77%-ы әйелдер болған. Ал басқару қызметінде жұмыс атқаратындардың тек 33%-ын нәзікжандылар құраған. Бүгінде бұл үрдіс бүкіл Еуропаға таралып, лауазымды қызмет орнында ерлер үлесі басым. Бұдан бөлек, 2013 жылы 12 пайыздық ерлер үлесімен салыстырғанда, әйелдердің 42%-ы тек жарты күн жұмыс істеген (ONS, 2013).

Осы мәселе бойынша Ұлыбританияның еңбек нарығында әйелдердің салмағы басым, орны ерек екенін көрсететін кәсіби санаттағы топ өкілдері бар, оған: мұғалімдер (EHRC, 2011), адвокаттар (Cole et al., 2010) және дәрігерлер (Elston 2009) жатады. Десек те, түрлі ұйымдарда жетекші қызметке тағайындалған әйелдер саны әлі де аз. *Sex and Power 2013* есебіне (Centre for Woman and Democracy, 2013)

сүйенсек, соңғы жылдары еңбек нарығында кейбір оң өзгеріс болғанымен, FTSE 100 компанияның басшылық қызметіне тек 16,7% әйелдер үлесі тиеді (кейбір Еуропа елдерінен едәуір артта), тіпті мемлекеттік сектор қызметкерлері арасында (заң бойынша тең мүмкіндікті қамтамасыз ету мақсатында үлес қосуға міндетті әрі гендерлік теңдікке қатысты бірқатар сәтті қадам жасаған адамдар) әлі күнге дейін «шыны төбе» тұрғанына бірнеше айғақ бар. Мысалы, мемлекеттік қызметте әйелдердің тек 31%-ы – топ-менеджерлер, 14%-ы – жоғары сот өкілдері, 18%-ы – полиция офицерлері, 23%-ы – депутаттар, 14%-ы – университет проректорлары. 11.1-кестеде 2013 жылы ұлттық парламенттегі әйелдер саны халықаралық көрсеткішпен салыстыра берілген. Аталған көрсеткіш Жапонияда 8,1%-дан Швециядағы 45%-ға дейін өзгеріп отырады және гендерлік теңдік бойынша түрлі елдегі елеулі айырмашылықты аңғартады.

Гендерлік теңдік көрінісі халықаралық деңгейде біршама ерекшеленеді. 11.1-кестеде бірнеше мемлекеттегі ерлер мен әйелдер үлесі теңдік деңгейі бойынша салыстырылады. Кестеде еңбек нарығына қатысу үлесі мен лауазымды қызмет атқару және еңбекақы төлеудегі гендерлік алшақтық модельдері арасында қандай да бір байланыс байқалғанымен, екі гендер арасындағы теңсіздік маңызды екені, әсіресе түрлі елдегі еңбекақыға қатысты теңсіздік анық көрінеді. БҰҰ гендерлік теңсіздік индексі бойынша рейтингі жоғары елдерде (11.1-кестеде келтірілген Австралия, Нидерланд, Германия, АҚШ және Ұлыбритания елдері алдыңғы 10 ел қатарында көш бастап тұр) гендерлік теңсіздік тапжылмай тұрақтап алған.

Мүгедектік

Ұлыбританияда мүгедектікке қатысты теңсіздіктің назар аударарлық бірнеше үлгісі бар. 2012 жылы, жас шамасы еңбекке жарамды сау адамдардың 76,4%-ымен салыстыра алғанда, жас шамасы еңбекке жарамды мүгедектердің 46,3%-ы жұмыспен толық қамтылды. Әзірге бұл алшақтық 1998 жылдан бері 10%-ға қысқарғанымен, 2 миллионнан астам адам осы санатқа кіргендіктен, көрсеткіші әлі де жоғары болып отыр. Мүгедек құқықтары жөніндегі комиссияның (2007) хабарлауынша, сау адаммен салыстырғанда, орта есеппен, мүмкіндігі шектеулі жандардың жұмысқа орналасу мүмкіндігі 40%-ға аз, тіпті қызметке орналасқан күнде де жалақысы орта деңгейден 10%-ға кем. Мүгедектерді жұмысқа орналастырудың жалпы деңгейі шамамен жылына 1%-ға өскен, яғни 1998 жылдан бергі 43%-дан 2006 жылғы 50%-ға дейін ұлғайды, қолғабыс көрсетілсе, ауыр жүйке күйзелісіне түскен адамдардың 60%-ы жұмыс істей алатынына қарамастан, жүйке күйзелісіне ұшыраған адамдарды жұмыспен қамту деңгейі 1998 жылы 15%-дан 2005 жылы тек 20%-ға өсті. Оқу мүмкіндігі шектеулі адамдардың жұмыспен қамтылу деңгейі шамамен 10% ғана.

Этнос

Түрлі этностық аз топтардың әр алуан тәжірибесі көрсеткендей, теңсіздік үлгісі этностық тегі тұрғысынан анағұрлым күрделі, бірақ кейбір топта жұмыспен қамтудағы теңсіздік салдары бірден көрінеді. Мысалы, 2011 жылдың соңында 16–24 жастағы ақ нәсілді жұмыссыздар санаты 21% құрады, ал осы жас қатарындағы қаранәсілділерді салыстыра алсақ, олардың үлесі 47,4%-ға теңелді (ONS, 2012d). Әрине, кейбір этностық аз топ өкілдері бірқатар теңсіздікті бастан кешіріп, еңбек нарығында «қос қатерге» ұшырайды. Мысалы, 2011 жылдың соңында жұмыссыздық деңгейі 16–24 жастағы қара нәсілді әйелдер арасында 56% болса, осы жас қатарындағы ақ нәсілді әйелдер

11.1-КЕСТЕ. Гендерлік теңсіздікті халықаралық деңгейде бағамдау

| Еңбек күшіне қатысу деңгейі (2012) | Жұмыссыздық деңгейі (2013 жылғы 4-тоқсан) | | Басқарушылық жауапкершілігі бар қызметкерлер үлесі (2013) | | Қызмет көрсету саласындағы жұмыспен қамту үлесі (2013) | | Ұлттық парламенттегі әйелдер үлесі (2013) | | Еңбекақы төлеудегі гендерлік алшақтық (2013) | |
|------------------------------------|---|------|---|-----------|--|-------------|---|-----------|--|-------------|
| | Ер | Әйел | Ер | Әйел | Ер | Әйел | Ер | Әйел | | |
| Австралия | 71,9 | 58,8 | 5,9 | 5,6 | 12,7 | 8,5 | 65,9 | 90 | 26 | 18 |
| Бразилия | 80,9 | 59,5 | Дерек жоқ | Дерек жоқ | 5,5 (2007) | 4,2 (2007) | 51,8 | 77,9 | 8,6 | Дерек жоқ |
| Финляндия | 64,3 | 56 | 8,8 | 8,2 | 3,8 | 1,7 | 58,1 | 88,6 | 42,5 | 18,7 (2012) |
| Франция | 61,8 | 56 | 9,8 | 9,8 | 8,5 | 5,2 | 63,1 | 83,7 | 26,9 | 14,1 (2010) |
| Германия | 66,4 | 53,5 | 5,6 | 4,9 | 5,8 | 2,7 | 58,2 | 84,9 | 36,5 | 16,6 (2011) |
| Индия | 80,9 | 28,8 | Дерек жоқ | Дерек жоқ | Дерек жоқ | Дерек жоқ | 29,8 (2010) | 17 (2010) | 11 | Дерек жоқ |
| Италия | 59,4 | 52,7 | 11,6 | 13,4 | 4,7 | 2,4 | 57,9 | 83,7 | 31,4 | 11,1 (2012) |
| Жапония | 70,4 | 48,1 | 4,1 | 3,6 | 3,5 | 0,6 | 61,8 | 82,2 | 8,1 | 26,6 |
| Мексика | 80 | 45 | 4,7 | 5 | 3,6 | 3,2 | 51,8 | 80,2 | 36,8 | 15,5 |
| Нидерланд | 87,3 | 79,9 | 7,5 | 6,6 | 9,6 | 3,6 | 74,1 | 93,3 | 38,7 | 20,5 (2010) |
| Ресей | 71,4 | 57 | 5,7 | 5,3 | 8,6 (2008) | 5,3 (2008) | 53,4 | 77,7 | 13,6 | Дерек жоқ |
| Испания | 66,5 | 52,6 | 25,2 | 26,6 | 6 | 3,2 | 64,5 | 89,2 | 36 | 8,6 (2012) |
| Швеция | 68,1 | 60,2 | 8,2 | 7,8 | 7,1 | 4,3 | 67,6 | 91,3 | 45 | 15,1 (2012) |
| Түркия | 70,8 | 29,4 | 8 | 10,9 | 6,2 | 2,4 | 51 | 47,7 | 14,4 | 20,1 (2010) |
| Ұлыбритания | 68,8 | 55,7 | 7,5 | 6,7 | 13,3 | 7,8 | 69,9 | 92 | 22,5 | 17,5 |
| АҚШ | 69,3 | 56,8 | 7,2 | 6,6 | 16,3 (2008) | 13,9 (2008) | 70,6 | 91,1 | 17,8 | 17,9 |

Дереккөз: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54751> (24 July 2015)

17% ғана еді (ONS, 2012). Дегенмен бұл – барлық этностық аз топ өкілдері ғана теңсіздікпен бетпе-бет келеді деген сөз емес. Мысалы, Ұлыбританияда жұмыс істейтін қытай ер адамдарының еңбекақысы ақ нәсілді ер адамдардың табысымен бірдей.

Заңнама мен еңбек саласында бәріне тең мүмкіндік ұсынатын жұмыс беруші болуын немесе жұмыс күшінің әралуандығын кеңейтуді талап ететін жұмыс берушілер санының көбейгеніне қарамастан, еңбек ресурсының басым бөлігін құрайтын жұмысшы топтар арасында еңбек нарығы теңсіздігі әлі бар екеніне айқын дәлел көп. Диккенстің (2005) пайымдауынша, жұмыс орнында жаппай теңдікке жету прогресі аңғарылса да, оның нышаны баяу әрі кейде көзге көрінер-көрінбес. Бұл көрсеткіш дискриминацияның айқын дәлелі болмаса да, оның әлеуметтік, білім беру, экономикалық, саяси факторлар ауқымының тарихи қалыптасқан өзара әрекеттестігін бейнелейтінін білу маңызды. Сондай-ақ жұмыспен қамтылу, нақты жұмыс түріне орналасу және көпшілікке тиесілі табысқа ие болу тұрғысынан кейбір жұмысшылар қолайсыз жағдайға қалады. Мұндай өзара әрекеттестік үлгілері әр елде әрқалай.

Ұлыбританиядағы дискриминация деңгейінің ең дәл көрсеткіші ретінде **еңбек дауы жөніндегі сотқа** түскен еңбек нарығындағы дискриминация мен әділетсіз қарым-қатынас туралы талап-арыздарды алуға болады. 2010–2011 жылдары Ұлыбританияның еңбек дауы жөніндегі соты жеке тұлғалардан 218 100 талап-арыз қабылдады (Tribunals Service, 2011), ол юрисдикцияның әртүрлі саласында қаралатын 382 400 іске тең болды (оның кейбірі жұмыстан әділетсіз шығару және жыныстық белгісіне қарап кемсіту секілді екі немесе одан да көп юрисдикция саласына жатады). Өтініштің шамамен 73 420-сы кемсіту немесе әділетсіз қарым-қатынас аясында қабылданды, соның ішінде 34 600 шағымданушы бірдей ақы төлеуді талап еткен, 18 300 арыз жынысына қарап кемсітуге қатысты, 7 200 шағым мүгедектігін кемсіту, 5 000 арыз нәсілдік кемсіту және 6 800 шағым жас ерекшелігіне қарай кемсіту бойынша қабылданды. Соңғы мәліметке сүйенсек, еңбек дауы жөніндегі сотқа келген шағымдар саны кейінгі кездері едәуір азайғанын зерттеуші Смит (2014) өз басшыларын еңбек дауы жөніндегі сотқа жауапқа тартуды қалайтын шағымданушылардың үлкен алым төлеуге міндеттелетінімен түсіндіреді.



ДИСКРИМИНАЦИЯ ФОРМАЛАРЫ

Дискриминацияға түсініктеме бермес бұрын және фирмалардың қызметкерлер әралуандығын ептілікпен басқаруы үшін жұмыс орнында дискриминация қалай көрініс табатынын білу аса маңызды. Пинкус (1996: 186) дискриминацияның мынадай үш деңгейін анықтады:

1. *Жеке бас дискриминациясы* – жекелеген бір нәсіл/этнос/гендерге жататын топ мүшелерінің басқа нәсіл/этнос/гендер өкілдерін кемсітуі немесе ар-ожданына нұқсан келтіруі.
2. *Институттық дискриминация* – үстемдік етуші нәсілдік/этностық/гендерлік институттардың ұстанған саясаты мен осы институттарды бақылайтын тұлғалардың мінез-құлқы және олардың аз топ өкілдеріне жататын нәсіл/этнос/гендер тобын кемсіту немесе ар-ожданына нұқсан келтіру мақсатында стратегия жүргізуі.
3. *Құрылымдық дискриминация* – үстемдік етуші нәсіл/этнос/гендерлік институттар саясаты және осы институттарды бақылайтын тұлғалардың мінез-құлқы, мұндай мекемелер нәсіл/этнос/гендерлік тұрғыдан сырттай бейтарап болғанымен, аз топ өкілдеріне жататын нәсіл/этнос/гендер тобын кемсітуі немесе ар-ожданына нұқсан келтіруі.

11.1-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Әлеуметтік тап теңсіздігі, әлеуметтік мобильдік және HR-менеджмент

Дебрет қоры жетекшілігімен 2015 жылы наурызда жарық көрген зерттеу (Crush, 2015) дерегіне сүйенсек, Ұлыбританияда әлеуметтік мобильдік (тұлғалардың әлеуметтік топ ішінде немесе топ арасында жеке және ұжыммен бірге орын ауыстыруы) «XVIII ғасырдан бері азғана өзгерген». Яғни адам қай қоғамдық топта дүниеге келсе, әлі күнге дейін оның кейінгі айналысар қызметі мен өмір тәжірибесі сол қоғамдық топпен байланысты.

Қалай болғанда да, жас мамандар үшін әлеуметтік мобильдік тапшылығы – карьераның ерте кезеңінде қолжетімді болатын әлеуметтік желі мен ресурстар арасындағы әрекеттесу нәтижесі. Бұл жұмыс тәжірибесінің қолжетімділігінен анық аңғарылады, әсіресе нақты бір ұйымға немесе жұмыспен қамту саласына жалақысы аз төленетін, тіпті еңбекақысы төленбейтін жұмыс мерзімі қажет жағдайда қатты байқалады. Дебрет қорының 5 мың адам қатысқан сауалнамасында дәулетті отбасынан шыққан жеткіншектердің 72%-ы жұмысқа толық орналасуы үшін тамыр-танысқа иек артатынын мойындады. Ал әлеуметтік-экономикалық тапқа жататын, тұрмысы төмен отбасынан шыққан балалар Лондонда өмір сүру қымбатшылығына орай, онда тәжірибе жинауға ықылас білдірмегенін айтқан. Зерттеу бойынша, жастардың 25%-ы Ұлыбританияда жұмысқа орналасу және тағылымдамадан өту жүйесін әділетсіз деп санаған. Қорыта келе, зерттеу жұмысы мынадай тұжырым жасайды: «Қазір непотизм бұрынғыдай кең етек жаймаса да, бүгінде ол анағұрлым ықпалды. Бір қызметке мың түлек ниет білдірсе, оның ішінде ептілерінің ғана жұмыс орнын уысында ұстап қалу мүмкіндігі көбірек».

Көп жағдайда ақысы төленетін тағылымдаманың да сыйақысы нашар келеді (ONS, 2014), мұндай жайт жұмыс тәжірибесін көпшілікке тіпті қолжетімсіз етеді, яғни отбасы мүшелері қосымша қаражат беріп, қолдау көрсететін жандар ғана тәжірибеге қол жеткізе алады деген сөз. Саттон Траст (2014) Ұлыбритания үкіметінің дерегіне сүйене отырып, елде жұмыс уақытының нақты бір мерзімінде қызмет атқаратын 70 мыңнан аса тағылымдамадан өтуші бар екенін айтады. Ал жоғарғы оқу орнын жаңа бітіргендерге қатысты мәліметке сәйкес, түлектердің үштен бірі жалақы алмайды, CIPD есебінде көрсетілген бизнес орындарының 21%-ы тағылымдамадан өтушілерге жалақы төленбейтінін (бұл әрекеттің минимал еңбекақы заңнамасын бұзатынына қарамастан) жариялады. Осының бәрін бағамдай келе, Саттон Траст түлектердің көбі Ұлыбританиядағы лауазымды қызметті уысынан шығарып алды, ал ақысы төленбейтін тағылымдамадан өтуге жағдайы келмейді деген қорытынды шығарады.

Әлеуметтік мобильдік кейбір жұмыс берушілердің қызметкерлерді іріктеу моделімен ғана шектелмей, мемлекеттің ауқымды әлеуметтік-экономикалық саясатының тікелей және жанама әсерін де аңғартады. Алайда көптеген компания еңбек күші әралуандығын ұйымның жұмыс тиімділігін арттыруда маңызды фактор ретінде бағалайтынын ескерсек, онда жұмыспен қамтушылардың түлектерді жалақысы мүлдем аз, тіпті төленбейтін тағылымдамамен қамтуы, әсіресе мұны ұзақ мерзімге немесе белгілі бір мамандыққа қол жеткізу маңызды болған кезде пайдалануы әлгі көзқарастарына қайшы келуі мүмкін. Бұдан шығатыны – HR мамандары студенттерді іріктеу немесе жаңа бітірген түлектерді жұмысқа тарту тәсілдерін мұқият зерделеуі керек және «тағылымдама – кең қамтылған әлеуметтік спектрден кіл жүйрікті таңдап алу екеніне» көз жеткізуі шарт.

Бір маңыздысы, Пинкус: «Жеке бас дискриминациясы да, институттық дискриминация да әдейілеп кемсітуден тұрады», – дейді. Жеке бас дискриминациясы ретінде ер адамдардың шешім қабылдау процесінде немесе қызметтік аттестация кезінде әйелдерді кемсітуін айтуымызға болады. Институттық дискриминация бір топта немесе бүкіл ұйымда дискриминацияның ашық көрінісін және оған бойсұнуды білдіреді, мұндай дискриминация түрі топ мәдениетінің, тілінің және мінез-құлық нормаларының бір бөлігі ретінде ресми және бейресми саясат пен практикадан да аңғарылады. Нун (2007) жұмыс орнындағы теңдікке теріс ықпал ететін институттық дискриминация нышанын байқататын мынадай бірқатар процесті анықтады:

- жұмысқа тартудың ауызекі тәсілдері;
- адамның діни нанымын білдіруге кедергі келтіретін дресс-код;
- қызметкер лауазымын көтеру ашық бәсекеге қарағанда бейресми ұстанымға сүйенетін жағдай;
- қызметкерді ресми аттестациядан өткізудің орнына оны бейресми бағалау;
- оқыту мүмкіндіктері туралы болжам жасау;
- тілдік кедергілер мен қарым-қатынасты тұспалдау.

Институттық дискриминация секілді, құрылымдық дискриминация да нәсілдік/этностық/гендерлік институттар, аз топ өкілдеріне жататын нәсіл/этнос/гендер топтарын кемсітеді, немесе олардың ар-ожданына нұқсан келтіреді, бірақ құрылымдық дискриминацияда біреуді қасақана кемсіту ниеті болмайды. Сондықтан ол ұйым мен оның мүшелері тарапынан болатын аңдаусыз кемсіту нышанын байқатады.

Мұндай дискриминация формаларының жиынтық әсері әлсіз топтардың жұмысқа тұру жағдайында ұйымдық іс-шаралардан көрініс табады. Мысалы, «шыны төбе» (glass ceiling) – нақты бір топ өкілдеріне жоғары қызметке қол жеткізуіне бөгет жасайтын, көрінбейтін кедергі. Бұл термин әдетте әйелдер санының сеньор-менеджер және директор санатында аз болуын сипаттау үшін қолданылады. Ал «жабысқақ еден» термині кей топтардың төмен деңгейлі жұмыстан көтерілер сәтте біршама қиындықты басынан өткеретін құбылысына байланысты айтылады.

Нақты топтардың әледеқандай жұмыс типіне сай келетіні туралы стереотип болжамнан кейін басқа саладағы топтар «өзгелерге ұқсамайтын ерекше» топ өкілдерінен оқшауланып шет жүреді де, аз топ бір жерге шоғырланып, артынан жұмыс орнында «геттолар» пайда болады. Аз топ өкілдерінің (әйелдерді қоса алғанда) еңбек нарығында ауыр жағдайға көбірек ұшырайтынын айғақтайтын бірнеше дәлелді есепке алсақ, еңбек нарығы негізгі және екінші реттік еңбек нарығы болып сегменттелгенін айқын аңғарамыз. Негізгі еңбек нарығына орналасқандардың екінші реттік еңбек нарығына шоғырланған аз топтармен салыстырғанда, еңбек шарты мен жұмыс істеу жағдайын жақсартуға, жұмыс кепілдігін нығайтуға және карьералық өсуге көбірек мүмкіндігі бар.

ДИСКРИМИНАЦИЯ САЛДАРЫ

Тарау басында сипатталған теңсіздік үлгілерінің жеке қызметкерлер үшін маңызды қаржылық және эмоциялық салдары болатыны – түсінікті жайт. Бұдан бөлек, жұмыспен қамту перспективасына қатысты кейбір қоғам мүшелерін шектеп, оларды «айы оңынан туатын» мүмкіндіктерден айыру әлеуметтік оқшаулау мен

тәртіпсіздікке, талапты әрі әлеуеті мықты, бірақ жұмыста қабілет-қарымы ашылмаған қоғам мүшелерінен тұратын экономикаға әкелетіні де сөзсіз. Сондай-ақ жұмыс орнындағы теңсіздіктің қаржылай салдары секілді, мекемелердің заң талабын сақтамауы, институттық, құрылымдық немесе жеке тұлғаға қатысты кемсіту әрекеттері және соған сай мінез-құлық танытуы бизнестің бәсекеге қабілетті болуына нұқсан келтіреді; мысалы, мұндай жағдай ең мықты үміткерді таңдай алмау немесе мансабын өсірмеу, қабілетсіздігінен, әлеуметтік әралуандыққа жағдай жасайтын үлестімді еңбек күшін қалыптастырудан бас тарту және наразылық тудыратын моральдық рухтың төмендеуінен, қауқарсыз еңбек күші бөлімдерін құрудан байқалады. Сондықтан мұнда бизнес үшін қызметкерлердің жұмыс істеуіне, білімін жетілдіруге, мансабын өсіруге және жалақы алуына бірдей мүмкіндік беруді қамтамасыз ететін қатаң негіздер бар. Алайда фирманың тең мүмкіндікті қамтамасыз ететін моральдық міндеті мен ұйымның өз мақсатына қол жеткізуі әлеуметтік жауапкершілікпен сай келе ме деген мәселе жауапсыз қалып отыр.

ТЕҢСІЗДІКТІҢ САЯСИ ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚТЫҚ АСТАРЫ

Белгілі бір көзқарас тұрғысынан, дискриминация еңбек нарығында біліктілікке қатысы жоқ факторлар бойынша тиісті функциясының бұрмалануын білдіреді. Алайда дискриминация мен теңсіздік секілді әлеуметтік мәселелер тарихи, саяси, құқықтық және әлеуметтік процестер арқылы анықталады. Мысалы, жыныстық дискриминация ерлер мен әйелдер арасындағы еңбек бөлінісінің тарихи үлгілерінен, сондай-ақ, жыныстық дискриминация мәселесін қозғайтын саяси және құқықтық құралдардан бастау алады. Нақты бір мемлекеттегі мекемелер үшін дискриминация мен теңсіздіктің саяси және құқықтық сипаты мекеменің атқаратын міндеттерімен айқындалады.

Ұлыбританияда дискриминацияға қарсы күрес бойынша минималистік, либерал заңнама қабылданды (Jewson and Mason, 1986). Теңдік саласында құқықтық араласудың маңызы – онсыз еңбек нарығында өзін әлсіз сезінетін жұмысшы топтар аңдаусыз да, әдейілеп те кемсіту сипатындағы мінез-құлық пен қолайсыз оқиғалардың құрбанына айналатынында. Осылайша, Лаптон мен Удхам (2006: 339) Ұлыбританиядағы дискриминацияға қарсы заңнаманы, ең алдымен, «еңбек нарығында «тең шарттар» енгізуге арналған көлденең және тік сегрегацияның тарихи үлгілеріне моральдық жауап ретінде пайымдайды. Басқаша айтқанда, заңнама жеке және топтық кедергілерді жою арқылы тең мүмкіндікті қамтамасыз етуге және еңбек нарығында жеке тұлғалардың тең жағдайда бәсекелесуіне бағытталған. Негізінен, мұндай тәсілдің жазалау сипаты бар, себебі жеке тұлғаға қатысты қандай да бір дискриминация дәлелденген жағдайда заңнама оған еңбек дауы жөніндегі сот арқылы шығынды өндіріп алуға және қаржылай өтемақы алуға мүмкіндік беретін механизмдерді қамтиды. Десек те, заңнамада ұйымдардың жұмыс ортасында теңдікті қамтамасыз етуге жағдай жасауы, әртүрлі әлеуметтік топ өкілдерін барлық лауазым түріне жұмысқа тарту немесе тең еңбекақы төлеу қажеттігі аз қарастырылған. Фостер мен Харристің пікірінше (2009), Ұлыбритания заңнамасы ЕО-ның кеңейтілген нормативтік құрылымы ретінде жұмыс күшінде теңдікке қол жеткізу мақсатында қызметкерлердің позитив құқықтарын ынталандыру талабына қарағанда негатив құқықтарды (жеке тұлғаны кемсітуге болмайды) қарастыруға сүйенеді. Алайда Ұлыбританияда мемлекеттік сектордағы жұмыс берушілерге

тұлғаның жынысы, нәсілі, мүгедектігіне қатысты дискриминацияны жою және теңдікке ынталандыратын мүмкіндік туғызу бойынша нақты нормативтік міндеттер жүктелген.

11.2-кестеде көрсетілгендей, Ұлыбританияда соңғы қырық жылда адамның жас шамасы, жынысы (оның ішінде отбасы жағдайы), нәсілі, мүгедектігі, жыныстық бағдары және діни сеніміне сүйенетін кемсітуді білдіретін мінез-құлық, процестер мен практикаға тыйым салатын бірқатар заңнама бөлімдерін қабылдады. Мұндай заңнамаға бекітілген жеке құқық жұмыспен қамту саласында әлеуметтік тобына қарамай, тең қатынасуға ынталандыруға бағытталған, бұл рекрутмент, іріктеу, жұмыстан қысқарту, жұмыстан шығару және карьерасын өсіру сияқты процестер мен процедураларды әділ және бейтарап қамтамасыз ету арқылы жүзеге асады. Заңнамалық реттеудің бұл құрылымы жұмысқа алу немесе қызмет бабын жоғарылату туралы шешімдер тек жұмысқа қатысты критерийлер (мысалы, біліктілік немесе жұмысқа сай тәжірибе) негізінде қабылдануын қамтамасыз ету үшін және белгілі бір топтарды жұмысқа еш қатысы жоқ себеппен әдейі кемсітуге және аңдаусыз жалған сенімге жол бермеу үшін әзірленген. Сондықтан онда тең қарым-қатынас жасау, әлеуметтік топтардың сипатына қатысты келістілік пен бейтарап көзқарас ұстану ұғымдары ерекше атап көрсетіледі.

11.2-кестеде Ұлыбританияның дискриминация заңнамасы ұзақ уақыт жеке-жеке әзірленгені, бұл заңнаманы сот тұрғысынан қарастыратын прецедентті құқықтың қырықжылдық ықпалымен бірге іске асқаны, нәтижесінде бірқатар сәйкессіздік пен актілерде бекітілген әділетсіз қарым-қатынастан қорғау бөлімін жаңарту әрі үйлестіру қажетін тудырғаны ерекше көрсетілген. Соның артынан жағдайды оңтайландыру және оңайлату мақсатында ережелерді заңның бір бөлігі ретінде қабылдау және заңның дискриминациядан қорғау тарауындағы нақты олқылықтарды (мысалы, мүгедектік кемсіту бойынша) көрсету үшін 2010 жылы Теңдік туралы заң енгізілді. Ұлыбританиядағы құқық нормасының бұрын қабылданып қойғанына қарамастан, мұндай заңның жетілдірілуі теңдік мәселесіндегі прогресс тапшылығына қарсы реакция еді (CIPD, 2011).

Жалпы алғанда, Теңдік туралы заң тоғыз жеке заңнамалық актіні, оның ішінде 11.2-кестеде көрсетілген заңдарды да бір арнаға тоғыстырды. Бірнеше заңды біріктіре отырып, Теңдік туралы заң тұлғаны оның нақты «қорғауға алынған сипаттары» негізінде қорғайды. Тұлғаның заңмен қорғалатын сипаттарына жас шамасы, мүгедектігі, жынысын өзгертуі, заңды некесі және азаматтық некеде тұруы, жүктілік және ана болу, нәсілі, діни сенімі, жынысы және жыныстық бағдары жатады. Жаңа Теңдік туралы заңға сәйкес, 11.2-кестеде берілген ережелердің басым бөлігі бұрынғыша қалды, бірақ олардың қатарына жаңа ережелер де енгізілді. Мысалы, енді Теңдік туралы заң біреуді қорғауға алынған екі сипатына байланысты басқалардан кем көру секілді қосарлы дискриминациядан қорғайды, мемлекеттік сектордағы жұмыс берушілерді жұмыс орнында теңдікті қолдауға және еңбек төлеміндегі гендерлік теңсіздікті шешуге септесу үшін еңбекақы төлеуде транспаренттікті арттыруға (мысалы, еңбек шартындағы жалақы мөлшерін жарияламау бабын жою) міндеттейді. 11.3-кестеде Теңдік туралы заңда қамтылған дискриминация түрлері көрсетілген.

11.2-КЕСТЕ. Ұлыбританияның дискриминацияға қарсы заңнамасын жетілдіру

| Заңнама | Негізгі принциптері мен мақсаттары |
|---|--|
| Тең еңбекақы заңы 1970 ж. | <p>Тең еңбекақы заңында жалақы төлеу мен басқа да жұмыспен қамту жағдайына байланысты ерлер мен әйелдер арасындағы қисынсыз айыр-машылыққа тыйым салынады. Заңнамаға сәйкес, бір жыныс өкілі салыстырмалы түрде екінші бір жыныс өкілі жасаған жұмыс бойынша еңбек теңсіздігіне қатысты үш түрлі талап-арыз түсіре алады:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ұқсас жұмыс</i>. Екі жұмыстың бірдей не ұқсас екенін салыстырады. • <i>Эквивалент ретінде бағаланған жұмыс</i>. Мұнда екі жұмыс әртүрлі сипатына қарамастан, жұмысты саралау схемасында эквивалент деп бағаланады. • <i>Құндылығы бірдей жұмыс</i>. Екі жұмыс әртүрлі болғанымен, талап етілетін дағдылары негізінде табиғаты бірдей. |
| Жынысына қарай кемсіту заңы 1975 ж. | Бұл заңда кемсітуге қарсы практика мен кең ауқымды жұмыспен қамту мәселелері бойынша (бұған жынысы, отбасы жағдайы мен жынысын ауыстыру белгілері бойынша дискриминация жатады) мінез-құлыққа баса назар аударылады |
| Нәсілдік қарым-қатынас заңы 1976 ж. | Бұл заң нәсілі, ұлты және этносы немесе ұлттық тегі бойынша дискриминацияға тыйым салады. 2000 жылғы нәсілдік қатынастар заңы (түзетілген) 1976 жылғы заң аясын кеңейтеді және мемлекеттік билік органдары тарапынан болатын дискриминациядан қорғап, теңдікті ынталандыру мақсатында билік органдарына оң ықпалды міндет жүктейді |
| Мүгедектігі бойынша кемсіту заңы (1995 ж., 2005 ж. өзгерту енгізілді) | Бұл заң тұлғаны мүгедектігіне байланысты лайықсыз мұқатуға тыйым салады, әрі жұмыс берушілер мен тауар жеткізушілерге жұмыспен қамту саласында тауар және қызмет көрсету, білім беру және көлік қызметіне тұлғаның мүгедектігін ескеретін «жүйелі толықтыру» енгізуді міндеттейді |
| Еңбек құқықтары туралы заң 1996 ж. | Бұл заң жұмыстан «әділетсіз» босату себептерін анықтайды, оған сауда бірлестігінің мүшесі болу, жүктілік, ритейлердің жексенбіде жұмыс істеуден бас тартуы және жазасын өтеу шаралары (бұрынғы қылмыскерлерге) кіреді |
| Еңбек теңдігі (жыныстық бағдар және діни сенім) ережелері 2003 ж. | Бұл заң жұмыс берушілерге қызметкерлерді діни сенімі мен жыныстық бағдарына қарай негізсіз кемсітуге тыйым салады. Ережелер дін немесе наным-сенім, жас шамасы, сексуалдық және мүгедектікке байланысты ЕО 2000/78 ЕК негіздемелік директивасына сәйкес енгізілді |
| Еңбек теңдігі (жас шамасы) ережелері 2006 ж. | Жұмыс берушілерге қызметкерлерді жасына қарай негізсіз кемсітуге тыйым салады. Ережелер діни сенім, жас шамасы және мүгедектікке байланысты ЕО 2000/78 ЕК негіздемелік директивасына сәйкес енгізілді |

Ұлыбритания заңнамасына сәйкес, жұмыстың кейбір салаларында қандай да бір әлеуметтік топтың игілігіне орай жұмысқа тарту, қызметкерді басқа орынға көшіру, оқыту, жұмыстан босату, кей тұлғалардың лауазымын көтеру кезінде дискриминация рұқсат етілген. Теңдік туралы заңда жұмыс берушілердің дискриминациясы «заңдық мақсатқа жетуде соған шамалас құрал» (бұрынғы заңнамада бұл «нағыз қажет талап» немесе «біліктілік» ретінде көрсетілген) екенін не еместігін анықтайды. Бастапқы Теңдік туралы заңға сәйкес, Торрингтон (2008: 551) ережеге кірмейтін үш негізгі тақырыпты ұсынады, мәселен, әйел жыныстық белгісіне қарай ер адамның қоластына жұмысқа алынады: мұнда оның жыныстық шынайылығы (мысалы, актер немесе модель қызметі үшін) назарға алынады; ал киім ауыстыру бөлмесіне қызметші болу үшін тұлғадан әдептілік талап етілсе, енді біреуінен зорлыққа ұшырағандардың дағдарыс орталығына кеңесші қызметіне тұру үшін жеке адамға қызмет көрсету қабілеті талап етіледі.

11.3-КЕСТЕ. Теңдік туралы заңда қамтылған дискриминация түрлері (2010)

| Дискриминация түрлері | Сипаты |
|---|--|
| Ашық (тікелей) дискриминация | Бір адамды басқа адамға қарағанда қорғауға алынған сипатына сәйкес алайды |
| Нақты бір тұлғамен байланысы бар болғаны үшін кемсіту | Әлдекімге бағытталған ашық дискриминация, себебі ол қорғауға алынған сипаты бар басқа тұлғамен байланысты (мысалы, мүгедек туысына қамқорлық жасайтын тұлғаның іс-әрекетін ашық кемсіту немесе тұлғаның нақты діни сенімді қабылдағаны үшін кемсіту) |
| Ішкі түйсік бойынша кемсіту | Әлдекімге бағытталған ашық дискриминация, себебі өзгелер өзін қорғауға алған сипаты бар топқа тиесіліміз деп ойлайды, тіпті шын мәнінде олай болмаса да |
| Жанама дискриминация | Жұмыс беруші ережені сақтауды қамтамасыз етсе, бәріне қолданылатын критерия немесе практиканы (ҚКП), адамдардың мүдделеріне немесе қорғалатын белгілі бір сипатының (мысалы, әйелдердің пропорционалды емес қолайсыз жағдайының олардың жауапты міндеттерінің жоғары ықтималдығына сай) пропорционалды емес қолайсыз жағдайларында пайда болуы мүмкін. |
| Харассмент | Заңда былай деп анықтама береді: «Қорғауға алынған сипатына байланысты жағымсыз мінез-құлқы бар, жеке бас қадір-қасиетін құртуды немесе қорқыныш, дұшпандық, кемсіту, қорлау немесе бұл адамға сондай орта құруды өзіндік мақсаты мен әсері ретінде санайды». Қызметкерлер харассментке қарсы шағымдана алады, олар қорғалатын сипаты бар топқа тиісті болмаса немесе харассмент оларға бағытталмаса |
| Үшінші тараптан жасалатын харассмент | Жұмыс берушілер жұмыс істемейтін тұлғалар (мысалы, клиенттер) қызметкерлерге бірнеше рет қайталанған (кемінде екі жағдай) харассмент үшін, оларды біле тұра қайта болдырмаудың алдын алу шараларын қолданбағаны үшін жауапқа тартылуы мүмкін |
| Қудалау | Біреу заңға сәйкес шағым жасап немесе шағымды қолдағаны үшін оларға салқынырақ қарайды |

Дереккөз: Acas (2010) © Acas, Euston Tower, 286 Euston Road, London NW1 3JJ.

Британия заңнамасы жұмыс берушілердің әлеуметтік аз қамтылған топ мүшелерін тең бәсекеге түсуі үшін керек-жарақпен қамтамасыз ету арқылы теңсіздікті жоюға бағытталған ерікті **позитив іс-әрекеттеріне** (мысалы, әлеуметтік аз қамтылған топ ішінен жұмысқа қабылдауға өтініш беруді ынталандыру немесе таргет дайындықты қамтамасыз ету) рұқсат етеді. Тарихи тұрғыдан алып қарағанда бұл **позитив дискриминация** қолданылмайды, әлеуметтік қорғалмаған топтардың өзі әлеуметтік сипатына сүйеніп шешім қабылдауда артықшылықтары болуы мүмкін, алайда жұмысқа қабылданатын екі үміткер теңдей білікті болса, қазіргі теңдік туралы заңға сәйкес жұмыс берушілерге әлеуметтік аз қамтылған топтарды қолдауға рұқсат етіледі (сондай-ақ бұл жеке-жеке қаралуға тиіс). Мысалы, АҚШ, Оңтүстік Африка және Үндістандағы мейлінше келешегі зор позитив дискриминация (балама мағынасы позитив әрекет) қоғамдағы тарихи бөлінууді жоюға ұмтылу заңды деп есептейді.



ТЕҢДІК ЖӘНЕ
АДАМ ҚҰҚЫҒЫ
ЖӨНІНДЕГІ
КОМИССИЯ

Ұлыбританиядағы дискриминацияға қарсы заңнамаға Теңдік және адам құқықтары жөніндегі комиссия (EHRC) қолдау көрсетеді, комиссия бұған дейін жыныстық, нәсілдік және мүгедектік белгілері бойынша дискриминация туралы заңнаманы қолдайтын үш ұйымның бірігуі нәтижесінде 2007 жылы құрылған. Ұйымдар құрамына Тең мүмкіндік жөніндегі комиссия, Нәсілдік теңдік жөніндегі комиссия және Мүгедектік дискриминация жөніндегі комиссия кіреді. EHRC құзырет аясына тең мүмкіндікті қамтамасыз етуге көмектесу және жұмыс берушілердің құқықтық нормаларды сақтауын қолдауда практика кодекстерін жариялау арқылы жұмысшылармен әділетсіз қарым-қатынасты жою үшін ұйымдарға көмек көрсету әрекеті кіреді. Теңдік туралы заңнама көбінесе бизнес-топтар тарапынан, әсіресе шағын кәсіп мүдделерін көздейтіндер тұрғысынан бизнес-операцияларға (мысалы, жұмыс икемділігіне байланысты) айтарлықтай шектеу қоятыны үшін сынға ұшырайды. Десек те, заңнама тұлға және ұйым қызметіне оң үлес қоса алатын еңбек практикасы мен жұмыспен қамту саласындағы «үздік» саясат әзірлеуде қозғаушы күш бола алады.

Ұлыбритания ұлттық заңнамаға бағынғаны секілді, еуропалық заңға да бағынады. Дискриминация – Еуропалық одақтың адамның жынысы, жас шамасы, этностық тегі және жыныстық бағдарына қатысты ұлттық заңнамаға ерекше ықпал ететін саласы. Еуропалық одақпен қатар, Халықаралық еңбек ұйымы (ХЕҰ) мен Біріккен Ұлттар Ұйымы (БҰҰ) секілді халықаралық екі ұйым дискриминацияға қарсы реттеу саласына үлес қосады, мұнда олар мүше-мемлекеттерге тікелей ықпал етпейді. ХЕҰ қызметкерлермен қарым-қатынасты жақсарту жөніндегі кең ауқымды қызметі шеңберінде жұмысшылардың тең құқықтары үшін және әртүрлі этностық аз топ өкілдері, лесбиандар мен гомосексуалдар, АҚТҚ жұқтырғандар мен егде жастағы жұмысшыларға қатысты дискриминацияны жою кампанияларын жүргізеді. Алайда 5-тарауда көрсетілгендей, Халықаралық еңбек ұйымында құқық қолдану тетіктерінің жеткілікті емес екені байқалады, сондықтан бұл кампаниялардың ықпалы да шектеулі. БҰҰ Адам құқықтарының жалпыға ортақ декларациясында (1948): «Әр адам осы декларацияда жарияланған құқық пен еркіндікке нәсілі, тері түсі, жынысы, тілі, діні, саяси ұстанымы, ұлттық немесе әлеуметтік шығу тегі, мүліктік жағдайы, туылуы немесе өзге де мәртебесіне қатысты ешқандай дискриминациясыз ие болуға тиіс», – деп көрсетеді (www.un.org/en/documents/udhr/). Дегенмен бұл декларацияның мүше-мемлекеттер үшін заңдық күші жоқ және талпыныс ретінде қарастырылады.

Ұлыбританиядағы заңнама мәселелері

Ұлыбританияда қабылданған дискриминация мәселелерін шешудегі либералдық көзқарас көбіне ақылға қонымсыз деп сынға алынады, ал еңбек нарығында теңсіздіктің сақталуы теңдік туралы алғашқы заңнамалық актілердің, оның қабылданғанына отыз жылдан астам уақыт өткеннен кейін, толығымен сәтті болмағанын көрсетеді. Атап айтқанда, мұндай ұстаным дискриминацияның сіңіп қалған сипатына қарсы тұруға қауқарсыз деген сынға ұшырады. Ұйымдық шешім қабылдауда процедуралық әділдікті қамтамасыз етуге ерекше назар аудара отырып, дискриминациялық практика негізінде жатқан, тамыр жайған құрылым мен мәдениет сол қалпында қалады.

Фостер мен Харрис (2009) Ұлыбритания заңнамасына сәйкес дискриминация туралы талап-арыздар тұлғаның нормадан төмен жағдайды бастан өткергенін, компараторға (мысалы, еркек немесе әйел) сілтеу негізінде (ер мен әйел) қаралуы мүмкін деп атап көрсетеді. Олардың пікірінше, бұл жағдай қазіргі дискриминацияның

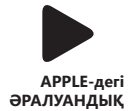
одан әрі күшеюіне әкелуі мүмкін, себебі ол норманы еңсере алмайды және әлеуметтік аз қамтылған топтар табысқа жетуде үстем топ өкілдерінің мінез-құлқына еліктеуі керек, немесе соны бейнелеуі қажет деп санайды. Сонымен қатар Фридман (2001: 155) құқықтық құрылым әлеуметтік топтар арасында қарым-қатынасқа келістілігін қамтамасыз етуге сүйенсе де, екі адамға теңдей жаман және теңдей жақсы қарау принциптері арасында ешқандай айырмашылық жоқ дейді.

Осыдан соң, кейбіреулер жұмыс орындарындағы теңсіздікпен тиімді күресу үшін түбегейлі өзгеріс енгізуге шақырды. Тең мүмкіндікке назар аудару орнына, бұл ұстаным позитив дискриминация әлеуметтік қорғалмаған топтарға артықшылық беру арқылы тең нәтижеге қол жеткізуге бағытталады. Басқаша айтсақ, бұл ұстаным қарапайым процестерге емес, ұйымдық шешім қабылдау нәтижелеріне әсер ету арқылы тарихи қалыптасқан олқылықтарды түзету үшін таразы басын әлеуметтік қорғалмаған топтар жағына басым түсіруге тырысады.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕҢДІК ЖӘНЕ ӘРАЛУАНДЫҚ

Адамдарды басқару саласында әдейі және абайсызда кемсіту орын алуы мүмкін бірнеше сала бар. 6-тарауда талқыланғандай, қызметкерлерді жұмысқа қабылдау мен іріктеудің жүйелі тәсілі негізінде нақты бір қызмет орнына ең үздік тұлға тағайындалуы үшін әділ әрі объективті көзқарасты ұстану маңызы жатыр. Әділетсіз кемсіту осы процестің кез келген кезеңінде, соның ішінде жарнама, жұмыс сипаты, жеке тұлғаны сипаттау, қысқаша тізім жасау, сұхбаттасу, жеке тұлғаны немесе оның біліктілігін сынақтан өткізу және іріктеу кезеңінде орын алуы мүмкін. Әлбетте, осы көзқарастың кез келгенінде білікті әрі лайықты үміткер жұмысына қатысы жоқ сипаттар себебінен өтінім бермеуді ұйғарса, өтініш толтыруды кілт тоқтатса немесе жұмысқа қабылданбаса, онда бұл жағдай қолжетімді жұмыс күшінен ең мықты деген үміткерді таңдау қабілетін арттырғысы келетін кез келген фирмаға үлкен мәселе тудыруы ықтимал. Әділетсіз дискриминация қызметкерлерге ұсынылған шарттарда, өнімділік менеджменті процесінде (мысалы, қызметкерлерді бағалау), тәртіп мәселелерін немесе шағымдарды қарау кезінде, қызметін жоғарылату және жұмыстан шығару мен қысқарту туралы шешім қабылдау кезінде, сондай-ақ оқыту мен дамыту мүмкіндіктерінде пайда болуы мүмкін.

Тең мүмкіндік беру, әлеуметтік әділдік және дискриминацияны жоюдың құқықтық императивін қамтамасыз етуге бағытталған бизнес-дәлеліне қарамастан, теңдік пен әралуандықты белсенді басқаруға қатысты ұйымның қабылдаған әдіс-тәсілі біртекті емес. CIPD (2013) зерттеуінше, жұмыс берушілердің 58%-ы, мемлекеттік сектордағы жұмыс берушілердің 79%-ға өскен көрсеткіші мен 5 мыңнан астам қызметкері бар жұмыс берушілердің 82%-ында ресми әралуандық стратегиясы бар, дегенмен бұл жайт әралуандыққа байланысты қандай да бір стратегиялық әдіс бар екенін нақты білдірмейді (Foster and Harris, 2009). CIPD (2013) мәлімдеуінше, жұмыс күші әралуандығына қатысты жұмыс берушілер тарапынан қабылданған ең көп практика түрлері – қызметкерлерді жұмысқа тарту/жұмыс күші мониторингі (респонденттердің 78%-ы), сұхбат алушыны оқыту (62%) және жас шамасы әртүрлі үміткерлерді жұмысқа белсенді тарту тәсілі (60%) болған. Бұл көрсеткіш алдыңғы жылдың көрсеткіштерімен салыстырғанда кей салаға көп көңіл бөлінгенін, бірақ жұмыс күші мониторингі мен қызметкерлерді жұмысқа тартатын мамандарды оқыту салалары



төмендегенін аңғартты. Мұнда атап өтер маңызды жайт – жұмыс берушілердің тек 48%-ы «негізгі заңнамалық талап шеңберінен шығатын жұмыс саясаты» әралуандыққа деген оң қарым-қатынас, құқықтық нормаларды сақтау қамымен салыстырғанда, Британия жұмыс берушілері арасындағы азшылықты ғана алаңдатып отыр. Расында да, жұмыс берушілердің 14%-ы ғана жұмыс күші дисбалансын жою үшін жұмысқа тарту мақсаттарын жоспарлайды. Фирмалар теңсіздікті жою мақсатында қабылдай алатын басқа да бастамалар теңдік аудиттері мен бенчмаркингіні қамтиды, мысалы, мұнда жұмыс күшінің әралуандығын бәсекелестермен салыстыруға болады. Сондай-ақ басшылар ұйым ережелерінің ықпалы мен теңсіздіктің қызметкерлердің қанағаттанбауына ықпал ету дәрежесін бағалау үшін жұмыстан шығару алдында әңгімелесуіне болады және қызметкерлердің қарым-қатынасын бағамдайтын сауалнама жүргізе алады.

2011 жылы жүргізілген жұмыс орындарындағы еңбек қатынастарын зерттеуі (van Wanrooy, 2013) Ұлыбританиядағы жұмыс орындарының 77%-ында, 2004 жылғы 66% көрсеткішпен салыстырғанда, тең мүмкіндік немесе әралуандық туралы ресми, жазбаша ережелер бар екенін анықтады. Мұндай ережелер ірі жұмыс орындарында, кәсіподақтың рөлін мойындайтын жұмыс орындарында, мемлекеттік секторда жиі кездеседі, дегенмен соңғы жылдары шағын ұйымның басшылары арасында осы тұрғыдан өсу байқалады. Тең мүмкіндік ережелері көбіне тұлғаның жынысы, нәсілі, мүгедектігін қарастырады, бірақ дін, жыныстық бағдары мен жас шамасын көбірек қамтуы мүмкін. Тең мүмкіндік пен әралуандыққа қатысты ресми ережелердің қамту аясы кеңейгеніне қарамастан, сауалнама қорытындысы бұл ережелердің мазмұны тар екенін, респонденттердің аз мөлшері ғана **жанамә дискриминацияны** анықтау үшін әртүрлі топқа кіретін қызметкерлерге қатысты рекрутмент, іріктеу және қызметін өсіру кезеңдерін белсенді бақылағанын, тиісті жалақы мөлшерін не рекрутмент, іріктеу мен қызметін өсіру процедураларын тексеріп отырғанын көрсетті.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада Ұлыбританияда тең мүмкіндік ережелерінің сипаты мен таралуын зерделеу үшін WERS деректері негізге алынады. Атап айтқанда, мұндай ереже қандай дәрежеде «салмақты» немесе «бос қауашақ» екені таразыланады.

Hoque, K. and Noon, M. (2004) Equal opportunities policy and practice in Britain: Evaluating the 'empty shell' hypothesis, *Work, Employment and Society*, 18: 481–506.

11.3-қосымшада Перселл мен өзге ғалымдардың (2002) ұсынысы бойынша, түлектерді еңбек нарығына жұмысқа тартудың стратегиялық ұстанымы негізінде бірқатар қолдау практикалары мен ережелері сипатталады.

ТЕҢ МҮМКІНДІК БЕРУ ҰСТАНЫМЫ

Ұлыбританияда қабылданған құқықтық және саяси көзқарас басымдығын көрсетіп, жұмыс орны теңдігін қамтамасыз ету бойынша ең көп тарағаны – тең мүмкіндік беру либерал ұстанымы. Мұндай көзқараста әртүрлі әлеуметтік топтар арасында «ұқсастық» бар екенін ескере отырып, тең шарттар құру қажет.

11.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Lego Group-тегі гендер әралуандығы

Lego Group – 1932 жылы құрылғаннан бері сексен жылдан астам уақытта балалар шығармашылығын ойын және оқыту арқылы дамытатын отбасылық дат компаниясы. Lego Group акционерлер мен қалың қауымға «игі үлес қосу» ниеті ретінде әралуандық міндетін менеджмент саласының төрт негізгі және ұйымның басты назарындағы бағытының бірі ретінде және жаһандық мәселелерді бейімдеуге әрі шешуге келгенде... әр алуан тегі бар қызметкерлердің ұнамды әрі динамикалық жұмыс ортасына ықпал ететін талант пен тәжірибе әкелетін үлкен мүмкіндік ретінде қабылдайды. Мұндай орта инновация мен шығармашылыққа жетелейді.

Компания «барлық қызметкерге тең мүмкіндік береді және ешбір қызметкер шыққан тегі, нәсілі, діні, жас шамасы, мүгедектігі, жыныстық бағдары немесе жынысына байланысты кемсітуге ұшырамауға тиіс». Бұл кең бағыт шеңберінде Lego гендерлік әралуандыққа көп күш салуды ұйғарды, себебі дәл осы гендерлік әралуандық қол жеткізу қиын әралуандық түрі саналады және «ұйым гендерлік әралуандықты ұтымды пайдалана алса, онда кез келген формадағы әралуандықты қолдана алатын ортақ қабілетін, соның ішінде мәдени, кәсіби, діни, және ұлттық қабілетін жақсартады». Гендерлік теңдік мәселесін шешуде компания «әралуандықтың басқа аспектілеріне оң ықпал ететін толқын іспетті әсерден» ұтатынын және анағұрлым қабілетті жаһандық ұйымға «айналатынын» пайымдайды.

Компания 2014 жылы әйелдерді басшылық лауазымдарға жұмысқа тарту мен карьерасын өсіру міндетіне бағытталған жаңа гендерлік әралуандық саясатын енгізді. Компанияның мұндағы мақсаты – әйелдерді директор деңгейіне немесе одан да жоғары лауазымға көтеру және 2020 жылға қарай нағыз әр алуан ұйымға айналу. Ал ұзақ мерзімде LEGO Group

әйелдер мен ерлердің тең санынан тұратын басқару тобын құруға ұмтылады. LEGO Group компаниясының 2017 жылға қойған мақсаты бойынша, жеті тұлға толық кіретін директорлар кеңесінің төрт тәуелсіз мүшесі арасында бір-екі әлеуметтік аз қамтылған топ өкілі болуға тиіс. Қазірде кеңестің тәуелсіз мүшелерінің біреуі – әйел. 2014 жылдың соңында басшылық деңгейге тағайындалған және жұмысқа қабылданған әйелдер үлесі 43%-ға жетсе, 2013 жылы 37%-дан асты.

Әралуандық саясаты Lego-ның әрдайым кез келген жұмысқа ең лайық әрі білікті адамды алу позициясын нығайтады және бос жұмыс орны туралы жарнаманың дизайны мен тұжырымдамасына көңіл бөлу, гендерлік факторды ескере отырып, сауалнама жүргізу әдістеріне назар аудару, үміткерлерді іріктеу процесінің ішкі менеджментінде гендерлік аспектілерді назарда ұстау секілді практикалық қадамдарды айқындайды. Lego Group әралуандық бойынша күн тәртібінде қандай шараларды жүзеге асыратыны жайында кейбір нақты мысалдар мынадай:

- басшылық лауазымдарға жұмысқа орналасуға арналған сұхбат алаңында екі жыныс өкілінің де болуын қамтамасыз етуге ұмтылу;
- Lego ұйымы ішіндегі әралуандық бағдарламасы мен бос жұмыс орны туралы жарнаманың әйелдерді де, ерлерді де тартуға бағытталған құралдары арқылы рекрутерлерге әралуандықты оқыту;
- рекрутмент және іріктеу серіктестері топқа әртүрлі үміткерлерді ұсынуға міндетті;
- LEGO Group-тегі басшылық лауазымдарға әйелдерді тартуға баса назар аударатын, вакансия жарияланатын веб-сайт дизайнын қайта жасау;
- жұмыс берушінің брендингіне гендерлік әралуандықты қосуды жоспарлау;

- корпоративтік менеджмент тобында жетістікті білдіретін критерийлердің бірі – жұмыс орнында үміткерлердің гендерлік тең бөлінісіне қол жеткізу болып саналатын қызмет сабақтастығын дамыту;
- көшбасшыларға әралуандықты қолдануды және әр алуан қызметкерлерді дамытуда деңгейін жоғарылатуға мүмкіндік беретін әрі ынталандыратын көшбасшылықты дамыту бағдарламасы;
- гендерлік айырмашылықты ескере отырып, өнімділікке байланысты еңбекақы мен жалақыны үздіксіз қадағалау және талдап жіктеу;
- орын алуы ықтимал гендерлік теңсіздікті бақылау үшін менеджмент/директорлық деңгейдегі қызметтік өсуді қадағалау;
- LEGO Group компаниясының гендерлік әралуандық көрсеткіштерін стандарт HR есебіне қосу, мұндағы мақсат – түйткілді салаларда транспарентті болу үшін компанияның әр бөлігін мұқият бақылауға жағдай жасау;
- «басымдығы бар салалардың нәтижелі әрі пәрменді болуын, олардың кері жағдайда түзету шараларын жүзеге асыруға мүмкіндік беруін» қамтамасыз ететін прогресс пен күш салуды үздіксіз бағалап отыру.

Дереккөз: www.lego.com/en-gb/aboutus/responsibility/employees (17 September 2015).

Басқаша айтсақ, тең мүмкіндік «адамдар арасында айырмашылық жоқ» деген көзқарасты қолдайды. Заң ережелеріне сүйене отырып, әлеуметтік әділдікке назар аударып, тең мүмкіндік жұмыс пен жалақының қолжетімді болу теңдігін қамтамасыз ету үшін моральдық немесе этикалық аргументтен хабардар болуға ұмтылады. Сондықтан ұйымға келер экономикалық пайда дискриминацияға қарсы күрестен бастау алса да, тең мүмкіндікпен қамтамасыз ету, ең алдымен, жұмыс берушінің әлеуметтік міндеті (Goss, 1994).

Тең мүмкіндік процестер мен практикалардың дискриминациядан ада және мейлінше әділ, объектив, ашық екеніне кепілдік беру үшін оларды тексеріп, жүйелі түрде мониторингілеуге, меритократиялық шешім қабылдауға және сондай қарым-қатынасқа баса ден қоятын ресми әрі процедуралық шаралардың маңызын ерекше атап көрсетеді. Бұл тең мүмкіндік мәселесін барлық ұйымдық процестерде қозғау арқылы және теңдік мәселесін қосымша немесе қашықтағы әрекет ретінде қабылдаудан гөрі ұйым мүшелерін тең мүмкіндік ережелерін әзірлеуге және жүзеге асыруға түгел тарту секілді теңдік тақырыбын көкейкесті етудің бір аспектісін білдіреді.

11.4-қосымшада көрсетілгендей, жұмыс берушілер барлық қызметкерлердің теңдігін, жасына қарамастан, қамтамасыз ететін бірқатар ұсыныстар берілген.

Тең мүмкіндік аз қамтылған топтарға алдыңғы тең емес қарым-қатынас салдарын жою үшін қандай да бір ерекше позитив әрекет түрінде, яғни әлеуметтік аз қамтылған топ өкілдерін жұмысқа тартуға бағытталуына мүмкіндік береді. Позитив әрекет «ұқсастық» қағидасын қатаң ұстанбағанымен, нақты топтардың қолайсыз жағдайда қалу ықтималдығын мойындайды және барлық қызметкерлердің немесе үміткерлердің тең негізде бәсекелесуіне бағытталған саясатты әзірлеуге ықпал етеді. Мысалы, жұмыс берушілерге әйелдердің ер адамдармен еркін бәсекелесуіне мүмкіндік беретін карьералық үзіліс, бала күтімі, икемді жұмыс кестесі мен бөлек оқытуға қатысты саясат құру ұсынылды.

11.3-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Түлектерді қызметке әр алуан еңбек нарығынан алуды қолдайтын ережелер мен практика: ең үздік жұмыс берушілер практикасынан алынған дәлелдер

Жұмыс берушілер ұйым туралы толық ақпарат бөліскенде, қызметке аларда тең мүмкіндікке әрдайым жағдай жасайтынын және жұмыс күшінің әр алуан болғанын мақтан тұтатынын айқын жеткізеді.

Әр вакансия туралы мәлімет пен жұмыс ерекшеліктері бойынша ұйымның тең мүмкіндік/әралуандыққа қатысты ұстанымы бойынша пікірін нақты көрсетеді және білікті мамандардан жасына, әлеуметтік немесе мәдени тегіне қарамастан, өтініш қабылдайтынын мәлімдейді.

Олардың жұмыс талаптары, оның ішінде жиі-жиі сапарға шығу немесе икемді жұмыс кестесі туралы мәлімет өте түсінікті берілген.

Жұмыс берушілер кейбір жұмыс сипаты жас үміткерлерге тартымды, ал егде тартқан адамдарға кедергі болады деп топшыламайды, бірақ тұлғалардың жұмыстың өзіне арналған не арналмағанын шешуі үшін жеткілікті ақпаратпен қамтамасыз етеді.

Олар «дәстүрлі емес» үміткерлердің көңіліне кірбің ұялататын пікір немесе көрнекі суреттерді қолданудан бойын аулақ ұстайды, бірақ жұмысқа қабылдау сипатының әралуандығын бейнелейді.

Жоғары оқу орындарындағы кәсіби бағдар беру кеңселеріне немесе ғылыми мекемелерге бос жұмыс орны туралы ақпарат берген кезде дәл сол мәліметті барлық жоғары оқу орындарына таратады немесе мамаңданған я шет аймақтардан үміткерлердің әр алуан ауқымды тобын жұмысқа тартуды көздейді.

Олар ықтимал үміткерлерге өзінің бос жұмыс орнына лайық екенін бағалауға және өтінім беру процесінде қажет дағдыларды дамытуға көмектесетін бірнеше семинар жүргізеді.

Олар жоғары білім беруде дәстүрлі емес бағыттарды мойындап әрі ескеріп, кәсіпорын мен қандай да бір бастаманы айқын жетістігіне қарай бағалайды.

Іріктеу кезінде қызмет лауазымына қажет білім мен дағдыға тікелей қатысы бар ақпарат пен дәлелді ғана сұрайды.

Үміткерлерге осы қызметке лайық екенін көрсетуге мүмкіндік беру үшін іріктеу кезінде түрлі тәсілдерді қолданып, уақыт пен ресурсты көп бөледі.

Олар тиімді әрі дискриминацияға жол бермейтін практиканы қамтамасыз ету үшін рекрутмент және іріктеу процестері мен нәтижелеріне мониторинг жүргізеді.

Олар рекрутмент пен іріктеу шараларына атсалысатын барлық қызметкерлерді әралуандық мәселелерін ескеруге және бәріне тең мүмкіндік беруге оқытып дайындайды.

Олар жұмыс іздеушілерге сыпайылық танытады, өтінімдерін растайды, сұхбат нәтижесінен хабардар етеді, конструктив фидбэк береді және сұхбат барысында жұмсалған шығынды үнемі төлеп отырады.

Олар қызметкерлерді тағайындау кезінде икемді көзқарасты ұстанады, бұл оларға нақты жағдайды ескеруге мүмкіндік береді. Мысалы, жұмыс тәжірибесі мол, жасы үлкен үміткерлер жалақысы мен қызмет бабын өсіруді өтінуі мүмкін.

Мүмкіндігі шектеулі үміткерлер қызметін атқару қабілетіне ешқандай кедергі келмесе, басқа да міндеттерге сай болу үшін икемді жұмыс уақытын таңдай алады және оқу немесе сапарға шығу кезеңіне арнайы уақыт бөлуге мүмкіндігі бар.

Қызметкерлерінің карьералық өсуіне жол ашатын курстарды дамыту, қаржылай демеу немесе қолдау мақсатында ЖОО-мен етене жұмыс істейді.

Дереккөз: Purcell et al., 2002.

11.4-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

«Жас шамасына қарап кемсітпеу» жөніндегі үздік кеңестер

Жас шамасына қарап кемсітпеуді жақтайтындардың озық практикасынан үлгі алып, жұмысқа қабылдау туралы хабарландырудан жас шектеуін алып тастаңыз. «Жас» немесе «жасы үлкен» деген сөздерді қолданбағаныңыз абзал.

Іріктеу процесінде мүмкіндігінше жас шамасы аралас үміткерлермен сұхбаттасыңыз.

Жас шамасынан гөрі қызметкердің бағамдауға болатын еңбек өнімділігі мен жұмыста көрсеткен әлеуетіне қарап мансабын жоғарылатыныңыз.

Барлық жастағы қызметкерлерге өзін оқытуға және дамытуға мүмкіндік беріңіз – құлықсыз жас және егде жастағы қызметкерлерді оқу шарапатын көрген үлгі тұтар тұлға ретінде көпшілікке таныстырып, оларды жігерлендіріңіз.

Жұмыстан қысқарту шешімін әділ әрі тек қызметке қатысты критерийге сүйеніп қабылдаңыз. Белгілі бір жастан асқан қызметкерлерді бірден жұмыстан қысқарту немесе «соңғы кіріп-бірінші шығу» жүйесімен жұмыс істеу құнды білім, дағды және жалпыұйымдық сабақтастықтың жоғалуына әкеледі.

Қызметкерлермен әділ әрі жүйелі зейнетақы саясатын келісіңіз. Қызметкерге зейнетке шыққанға дейін қолдау көрсетуге ниет білдіріңіз және мүмкіндігінше, икемді не мерзімі ұзартылған зейнетақы нұсқаларын қарастырыңыз.

Дереккөз: www.gov.uk/government/collections/age-positive
Reused under the Open Government Licence v3.0 ©
Crown copyright



**ЖАС ШАМА-
СЫНА ҚАРАП
КЕМСІТПЕУ**

Тең мүмкіндік беру/либерал ұстанымға сын

Бүгінде тең мүмкіндікпен қамтамасыз етуге қатысты либерал ұстаным бірнеше себеппен сынға ұшырайды. Мұнда ең маңыздысы – жұмыс беруші қызметкерді әділетсіз кемсітті деп айыпталса ғана тең мүмкіндік бейтарап әрі жүйелі қарым-қатынасқа байланысты менеджмент тарапынан процедуралық әділдік пен әділ қарым-қатынасты қамтамасыз етуге жетелейді. Сондықтан тең мүмкіндік астыртын көзқарасты өзгертуге (Liff, 1999) және бұрыннан жалғасып келе жатқан дәстүрлі кедергіні жоюға қабілетсіз көрінеді. Тең мүмкіндік аясында жұмыс орнындағы теңдік мәселесін ішінара әкімшілік шара ретінде қарастыруға болады. Осылайша, талаптың сақталуына сүйенетін тең мүмкіндік ережелері ашық дискриминацияны жоюда белгілі бір белеске шықса да, ұйым ішінде қалыптасқан сыңаржақ пікір мен стереотиптер сол күйі қалуы мүмкін. Тең мүмкіндікті стратегиялық мәселе ретінде қамтамасыз етуде басқару бейілдігіне кепіл беру қабілетсіздігі тең мүмкіндік ережелері «бос қауашақ» екенін көрсетуі мүмкін, мұнда ол тең мүмкіндік практикасын тиісті қолдай алмайды және қызметкерлердің аз бөлігі ғана тең мүмкіндікке қол жеткізеді, немесе мұндай ереженің бар екенінен хабардар (Hoque and Noon, 2004). Бұл жағдайда ТМ ережелеріне қызметкерлердің көңілі толмауы теңдік принципін қатысты сеньор-менеджер міндетінің жеткілікті болмауымен түсіндіріледі (Creegan et al., 2003).

Тең мүмкіндік ұйым қызметіне оң ықпал ете алатын индивидуалистік ерекшеліктердің аспектілерін анықтай алмайтыны үшін, тіпті оны жоққа шығаратын

қауқарсыздығы үшін сынға ілікті. Сол себепті процедуралық әділдікке баса назар аудару жұмыс берушіге де, әлеуметтік аз қамтылған топтарға да пайда әкелмейді. Сондай-ақ жұмыс берушілер әлеуметтік аз қамтылған топтарды жақтаушы ретінде көрініп қалудан қауіптенгендіктен, кейде позитив іс-әрекеттерден бас тартады, сондықтан олар қазіргі жағдайды өзгерте алмайды. Бұл әрекет шешім қабылдауда әділдік болатынын көрсете отырып, көпшіліктің көңілінен шығуы мүмкін, бірақ фирманың жұмыс күші әралуандығын ұтымды ететін прогрессив саясат пен практиканы насихаттамайды. Фостер мен Харристің пікірінше (2009), тең мүмкіндік ұстанымы талай жыл сынға ұшырауы – HR мәселесі бойынша шешім қабылдау кезінде тұлғаның жеке сипатына (мысалы, гендер) қатысты жеңілдік беріледі және берілуге тиіс деген астыртын топшылауда жатыр. Себебі мұндай ой айырмашылық туралы теріс пікірді күшейтеді. Бұл бізді «айырмашылықты бәрі бағалап, мойындауы тиіс» деген тұжырымға сүйенген ұстанымның балама тәсіліне жетелейді.

ӘРАЛУАНДЫҚ МЕНЕДЖМЕНТІ

Әралуандық менеджменті концептісі 90 жылдарда тең мүмкіндік ұстанымының қоғамда қалыптасқан кемшіліктеріне жауап ретінде пайда болды. Әралуандық менеджменті ұқсастыққа баса назар аударудан гөрі «айырмашылыққа ұмтылатын, оны құрметтейтін, бағалайтын және іске асыратын жұмыс мәдениетін қалыптастыруға» бағытталған (Schneider, 2001: 27). Сондықтан мұндай концепция тұлғалар арасындағы айырмашылық бағалануға тиіс және ол бәсекелік артықшылық көзі болуы мүмкін деген пікірмен нығая түседі (Kirton and Greene, 2004).

Лифф (1997) жұмыс берушінің жеке айырмашылыққа немесе әлеуметтік топтар арасындағы айырмашылықтарға көңіл бөлетініне сүйеніп, әралуандықты басқаруға бағытталған екі түрлі көзқарасты алға тартады. Біріншісі әлеуметтік топтар арасындағы айырмашылыққа теңсіздік факторы ретінде аса мән бермей, оның орнына «тұлғаның талантын ашуға және жеке мақсатына жетуіне мүмкіндік жасау қажеттігін мойындау арқылы теңдікке қол жеткізуге баса назар аударады» (Liff, 1997: 15). Екіншісі теңсіздікті, тым болмағанда, әлеуметтік топ арқылы ішінара анықтай отырып, тең мүмкіндік ұстанымын жарым-жартылай сипаттайды, бірақ бұл көзқарастың ерекшелігі, айырмашылықтарды елеусіз қалдырмай, оларды танып-білу керек деп есептейді. Мұнда теңдік менеджмент практикасының әлеуметтік аз қамтылған топтардың табысқа жетуіне бейімделуі арқылы орнайды (Maxwell, 2004). Сол сияқты, жұмыс күшіндегі айырмашылықтарды тану көзге көрінетін және көрінбейтін айырмашылықтарды білдіруі мүмкін (Kandola and Fullerton, 1994). Айқын көрінетін айырмашылыққа тұлғаның жынысы, жас шамасы, этностық тегі немесе мүгедектігі сияқты әлеуметтік топ сипаттамалары кіреді. Ал көзге көрінбейтін белгілерге тұлғаның жеке айырмашылықтары, жұмысқа деген қарым-қатынасы және көңілі қалайтын басқару стилі жатады. Әралуандық менеджменті ұстанымының негізгі назары жеке немесе топтық қажеттіліктерге жауап беруі болса да, ол тең мүмкіндікті басшылыққа ала отырып, қызметкерлерге бірдей көзқарас ұстануға жетелемейді.

Лифф (1997) әлеуметтік топ теңдігі қандай дәрежеде ұйымдық мақсатты білдіретініне және әлеуметтік топ айырмашылығының ұйымдық шешім қабылдау кезінде еленетін маңызын білдіретініне сүйене отырып, әралуандықты басқарудың төрт тәсілін ұсынады. Лиффтің үлгісінде *айырмашылықтарды жою* тәсілі әлеуметтік топ айырмашылықтарды емес, индивидуализмді баса көрсетуді білдіреді,

сондықтан фирма қызметкерлердің әлеуметтік тобына емес, жеке қажеттілігіне жауап береді. Нун ұсынған (2007) нұсқа әралуандықты басқарудың бұл тәсілі шешімін таппаған проблема деп есептейді, өйткені ол әлеуметтік топтың жұмысқа орналасу мүмкіндіктеріне әсер ету маңызын төмендетеді. Ал *айырмашылықтарды бағалай білу* тәсілі қоғамда қалыптасқан қолайсыз жағдай бар екенін меңзейді және әлеуметтік аз қамтылған топтарды басты назарға ала отырып, теңсіздік мәселесін шешуді, яғни мақсатты оқыту сияқты іс-әрекет жасауды қолдайды. *Айырмашылықтарды ескеру* тәсілі әлеуметтік топтардың қолайсыз жағдайына қатысты мәселені шешуге бағытталған саясатты бейнелейді, яғни бұл тең мүмкіндік жасауға, әділдік пен бейтарап қарым-қатынас орнатуға бағытталған стандарт саясат жасау арқылы жүзеге асады (яғни әлеуметтік топ айырмашылықтары ескерілмейді). Соңғысы *айырмашылықтарды пайдалану* тәсілі қоғамда қалыптасқан айырмашылықты тану және әралуандықты ескере отырып, қызметкерлер еңбегін ұтымды пайдалануды қамтамасыз ететін саясатты дамытуды білдіреді. Демек, мұндағы мақсат – тең жағдай жасауда ғана емес, ұйымдық мүддеге дәл жауап беретін ережелерді әзірлеу үшін әлеуметтік топ сипаттамаларын негіз ретінде пайдалану.

Әралуандық менеджментінің бизнес-артықшылықтары

Әралуандық менеджменті – басқару дискурсы шеңберінде жасалады және теңсіздік проблемасын шешу үшін бизнес-кейс ретінде немесе сонымен бірге ұсынылады (Ross and Schneider, 1992). Заңнама және тең мүмкіндік тәсілінде берілгендей, әлеуметтік әділдік ұғымына сүйенбей, стратегиялық әралуандықты басқару қағидасын оның ұйымдық қызметке деген пайдасына сай қабылдайды. Кең мағынасында бұл бизнес-кейс даму және прогресс мүмкіндіктері қандай да бір топ үшін жасанды түрде бұғатталуына ден қойса, онда бұл адам ресурстарын тиімсіз пайдалануға әкеледі. Әралуандықты басқару тең мүмкіндікке сырттай (заңнамалық немесе әлеуметтік) қарағанда қолда бар ресурстарды барынша тиімді пайдалану императиві арқылы жүзеге асады (Wilson and Iles, 1999).

Әралуандық менеджментінің екі жиынтығы бар. Біріншісі HR-менеджмент нәтижелеріне қатысты, оның ішінде ең үздік қолда бар талантты тұлғаларды жұмысқа тарту, ұстап қалу және ынталандыру. Нг және Берк (2005: 1206) әралуандық менеджменті практикасы мен әрдайым жетістікке жетушілерді тарту арасындағы байланыстарды көрсететін дәлелдемелерді ұсынып: «Жоғары қабілетті адамдар неғұрлым прогрессив ұйымда жұмыс істеуді қалайды», – деп атап көрсетеді. Қызметкерлердің жеке қажеттіліктері мойындалып, бағаланғандықтан, қызметкер тарапынан ұйымға көбірек көңіл бөлінеді, кейін қызметкер тұрақтамауы сияқты қарым-қатынастың теріс нәтижесі мен құны, мамандар біліктілігінің жетіспеуі немесе кемшіліктері, моральдық рухы және жұмыстан шығарылуы төмендейді. Түрлі еңбек нарығынан жұмысқа қабылдау аз қамтылған топтарды тиімді басқару қабілеті жоғы есебінен туындаған шығынды азайтуға көмектеседі (Cox and Blake, 1991). Әралуандық – көбіне фирманың жұмыс беруші брендин нығайтудағы негізгі құралы және фирма өзін «көптің таңдауы түскен жұмыс беруші» ретінде көрсете алады, бұл оған үміткерлерді

іріктеу базасынан талапкерлердің ауқымды әралуандығын ынталандыру арқылы «жаппай қатысу мәдениетін» қалыптастыруға мүмкіндік береді. (CBI, 2008a). Әртүрлі ішкі еңбек нарығында жұмысшылардың жеке қажеттілігіне жауап беру инновациялық әрі бейімделген саясат пен практика құру қажеті арқылы жұмыспен қамтудың икемділігі болуы мүмкін.



ҰРПАҚ
ЖАЛҒАСТЫРА
БАСҚАРУ

Әралуандық менеджментінің екінші жиынтығы – әр алуан жұмыс күшін пайдаланудың үлкен бизнес-пайдасы. Бұған клиенттер мен тұтынушылардың неғұрлым кең және әр алуан ортасының қажеттіліктеріне жауап беретін креатив пен инновация және жақсартылған қоғамдық имидж кіреді. Басқаша айтқанда, әралуандығы ұлғайып келе жатқан клиент базасына шұғыл жауап беру қажеттігін ескере отырып, әралуандық нарық демографиясының өзгеруіне жауап беру қабілеті арқылы және жаңа мүмкіндіктерді анықтап, пайдалану арқасында ұзақ уақыт ұйым өміршеңдігінің және бәсекелік артықшылығының қайнар көзі бола алады. Қорыта келе, Малхоллэнд (2005) әралуандықты басқарудың коммерциялық пайдасы теңгерілген көрсеткіштер кестесіндегі төрт сипат бойынша жіктеуді ұсынады, олар: тұтынушы назары; инновация, креатив пен оқыту; бизнес-процестерді жетілдіру және қаржылық нәтиже.

Алайда бірқатар сарапшы мамандар әралуандық менеджменті мен өнімділік нәтижелері арасындағы тікелей байланысты білдіретін қандай да бір эмпирикалық дәлел жетіспейтінін аңғартады (Anderson and Metcalfe, 2003; Curtis and Dreachslin, 2008). Шынында, мұндай байланыс бар екенін тұжырымдайтын дәлелдердің көбі, әсіресе нәтижелерді бағалау кезінде сирек жағдайға сүйеніп, нақтылық жетіспеген соң басы бірікпеген дерек ретінде сипатталады (Curtis and Dreachslin, 2008). Кеңірек айтқанда, Кохан және басқалары (2003) демографиялық әралуандықтың бизнес үшін жақсы немесе жаман екенін білдіретін ешқандай дәлел жоғын көрсетеді. Бір жағынан, бұл – әралуандық менеджментінің ықпалы көп жағдайда өлшеп, шамалауға келмейді деген сөз. Уентлинг (2000) бірқатар «ықпал ету» салалары, соның ішінде пайда мен өнімділікке ықпал ету, инвестиция қайтарымы, мінез-құлықтың өзгеруі, қызметкерлердің қарым-қатынасы мен өзгеріске жауап беретін ішкі дайындықты бағалау қиынға соғатынын анықтады. Әралуандық бастамаларын бағалау қиындығы коммерциялық пайда тез анықталып, есептелмеген жағдайда әралуандықты басқару саясатын ұзақмерзімді инвестициямен қамтамасыз етуде үлкен мәселе туғыруы мүмкін.

Ортлиб пен Сибен (2013) компанияға этностық аз топ өкілдерін жұмыспен қамту үшін балама стратегияларды қолдануды ұсынады, мұнда фирма азшылықтың ресурс құндылығына сүйенуге тиіс. Осы тұрғыдан, ғалымдардың пайымдауынша, фирмалар мынадай бес стратегияның бірін қабылдайды:

1. *Жұмысқа алмау* (этностық аз топ өкілдері жұмысқа қабылданбайды).
2. *Жай еңбек арқылы құндылық қосу* (этностық аз топ өкілдерінің қарапайым еңбек қабілетіне сүйенетін стратегия).
3. *Дискриминацияға қарсы* (әртүрлі нарыққа қатысты олардың қолжетімді әрі заңды болуы үшін әзірленген стратегия).
4. *Этностық тегі негізінде құндылық қосу* (этностық шығу тегі немесе сонымен байланысты қабылданатын кәсіби білік өте маңызды деп қарастырылады).
5. *Үйрену* (мұнда этностық аз топ өкілдерінің жұмысқа қатысты жаңаша көзқарасы мен перспективасы бар деп қарастырылады, бұл инновация үшін аса қажет).

Мұндай типология нақты этностық аз топ өкілдеріне жататын қызметкерлерге арналғанымен, әралуандық менеджментінің балама тәсілдерін терең түсінуде және неге кейбір компаниялар әралуандық өзектілігінің белгілі бір аспектілерін баса назарға алатынын я оны заң тұрғысынан немесе жай ғана мүлде ескермейтінін ұғынуда пайдасы зор.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада этностық аз топ өкілдері қызметкерлерінің ұйымдағы маңызды ресурс түрі ретінде сипатталуына байланысты компаниялардың қабылдаған әралуандық стратегиясының типологиясы назарға ұсынылады. Бұл стратегиялар этностық аз топ өкілдерінің жұмысқа инновация үшін маңызды саналатын жаңа перспектива мен көзқарасты қалыптастыруына сәйкес, жұмысқа алмаудан бастап оқытуға дейін жіктеледі.

Ortlieb, R. and Sieben, B. (2013) Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38 (4): 48– 511.

Іс жүзіндегі әралуандық мәселелері

Әралуандық менеджменті саласының басты мақсаты дискриминацияны жоюды және заңнаманың сақталуын көздемейді, оның басты назары – барлық тұлғаның ресми әрі бейресми ұйым шараларына анағұрлым белсенді атсалысуы, яғни бұл мәдениет өзгерісі мен қызметкердің күнделікті мінез-құлқынан байқалатын түрлі көзқарасы мен тұжырымдарын талқыға салу арқылы жүзеге асады. Осы тұрғыдан қызметкерлерді оқыту мен дамыту әсіресе берік қалыптасқан мәдениеттерге өзгеріс енгізуде, әралуандықты басқару ережелерінің мақсатын баршаға жариялау, қызметкерлердің саналы және бейсана мінез-құлқына әсер ете отырып, оларды өз стереотиптерін қайта қарауға сендіруде және жұмыс күші бөлінісін жоюда әралуандық менеджментінің негізгі элементі бола алады.

Әралуандық менеджменті сеньор-менеджердің атсалысуын, бизнестің табысты болуы үшін стратегиялық деңгейде оның маңызы мен әралуандық бойынша бас-тамаларды қадағалайтын тұлғалардың анағұрлым әр алуан жұмыс күшін қалыптастыратын шешім қабылдау қабілетін мойындауды талап етеді (Rivera, 2012). Әралуандық менеджменті тиімді болуы үшін ол HR функциясы ғана емес, барлық ұйым мүшелерінің жауапкершілігіне айналуға тиіс. (Ross and Schneider, 1992). Ең бастысы HR саласындағы үлкен жауапкершілікті лайн-менеджерлерге арту теңсіздікті жою мен әралуандықты басқарудағы инновациялық практикаларды дамытуда олардың маңызын арттырды (Hutchinson and Purcell, 2007). Нақты бір топ немесе бөлімшелер ішінде көзге көрінетін және көрінбейтін айырмашылықтарға жауап беру мақсатында лайн-менеджерлер өз қызметкерлерін лайық басқаруы үшін жұмысшылар туралы көп білуі қажет (мысалы, тұлғалардың жеке қалауын ескере отырып, басқару стилін соған сәйкес бейімдеу арқылы). Жұмысты мониторингілеу жағынан алсақ, тең мүмкіндік ұстанымына тән кешенді бағалаумен қатар (мысалы, азшылыққа жататын жұмысқа жаңа қабылданғандардың үлесін бағалау), әралуандықты басқару жеке тұлға туралы дерек жинауды және олардың прогресін бақылауды жөн санайды.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада 2000 жылдың қаңтарынан бастап 2005 жылғы желтоқсанға дейін жарияланған әралуандық менеджменті әдебиетін қарастырады. Ол әралуандық әдебиетіне және қабылданған тәсілдердің ауқымы мен қамтылған тақырыптарға шолу жасалады.

Curtis, E. F. and Dreachslin, J. L. (2008) Diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature, *Human Resource Development Review*, 7 (1): 107–34.

Әралуандық менеджменті мәселелері

Әралуандық менеджментіне қатысты айтылатын негізгі сын – бұл сала дискриминация мен теңсіздікке қарсы күрестің әлеуметтік міндеті ретінде негізделмегендіктен, менеджменттің әралуандық ұстанымы құбылып отыруы мүмкін. Әралуандық менеджменті теңсіздікті, оның жай ғана пайда табуына тосқауыл болу үшін деңгейін төмендетіп, мүлде саясатсыздандырады. Әлеуметтік әділдік бизнесті жетілдірудің екінші мәселесі болғандықтан және жұмыс күші әралуандығы еңбек өнімділігіне пайда әкелуді көздемейді деп қарастырылса, менеджмент инвестицияларды азайтуға, оларды стратегиялық жоспардан алып тастауға тырысады. Бұл – ұзақмерзімді перспективаны талап ететін әралуандық саясаты инвестициясынан компаниялар қысқамерзімді қайтарым күтетін ерекше мәселе (Mulholland et al., 2005).



Қосымша онлайн оқу. Осы мақалада әралуандық менеджменті, әсіресе соған байланысты бизнес-кейс жан-жақты сараланады және әралуандық логикасы мен мұндай тәсілді практикада қолдану қауіптері салыстыра талданады.

Noon, M. (2007) The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities, *Work, Employment and Society*, 21 (4): 773–84.

Осыған ұқсас әралуандық саясатына бағытталған инвестициялар еңбек нарығының нақты жағдайына немесе бәсекелік стратегияға байланысты болуы мүмкін және осы контекстік факторлар өзгерген кезде ұйымның әр алуан жұмыс күшіне қатысты міндеттемесі де өзгеруі ықтимал (Dickens, 1999). Осыдан соң «дискриминация практикалары бизнеске пайда әкеледі деп қарастырылатын болса, оған төзуге бола ма және әралуандықты басқару шын мәнінде әлеуметтік топтың қолайсыз жағдайын басты назардан алып, тең мүмкіндік беру жолындағы прогресті жоюы мүмкін бе» деген сұрақ туындайды (Overell, 1998). Сондықтан Мавин мен Гирлинг (2000) әралуандықты басқару түпкілікті қабылдау тең мүмкіндік беруге орай әлеуметтік әділдік аргументінің әлсіреуіне әкелуі мүмкін деп ескертеді. Мысалы, Занони мен Янссенс (2004) менеджерлерді жұмыс күшінің әралуандығынан гөрі ұйым мақсаттарына жету жолында айырмашылықты қалай ұтымды пайдалануға болатыны көбірек қызықтыратынын анықтады. Ғалымдардың тұжырымдауынша, әлеуметтік топ айырмашылықтары мақсатқа қол жеткізуге көмектесе, оң қабылданады, ал экономикалық тиімділігі болмаса немесе бизнес үшін зиян деп саналса (Ashley, 2010), «тапшылық» деп қабылданады. Ғалымдар мұндай концептуалдау менеджмент пен қызметкерлер арасында қалыптасқан билік қатынасын күшейтеді және мұндай жағдайда әлеуметтік топтар көбіне көнгіш келеді деп ұсынады. Осы орайда Нун (2007) әралуандық ұғымы мен бизнес-кейс негіздемесін қабылдауға қарсылық білдіреді, себебі әралуандық дискурсы теңсіздік тамырында жатқан ұйымдағы құрылымдық проблемаларға қарсы тұра алмайды деп мәлімдейді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HR менеджерлерімен әралуандық тақырыбында сұхбаттасқан кейін жүргізілген зерттеу нәтижелерін талқылау ұсынылады. Атап айтқанда, мұнда HR менеджерлері әралуандықты қалай анықтайтыны, олардың әралуандық дискурстары қазіргі басқару практикасы мен оның негізіндегі билік қатынастарын қалай бейнелейтіні, сондай-ақ дискурс басқару практикасын және билік қатынастарын қалай қайта тұжырымдайтыны немесе күмән келтіретіні талқыланады.

Zanoni, P. and Janssens, M. (2004) Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses, *Organization Studies*, 24 (1): 55–74.

Әралуандық менеджменті HRM мамандарымен қатар, лайн-менеджерлерге де мәселе тудыруы мүмкін. Тең мүмкіндік ұстанымына сәйкес, әралуандықты басқару барлық қызметкерден бұрын, тұлғаның жеке қажеттілігіне жауап ретінде HR-менеджменттің шешім қабылдау күрделілігін еселей түседі. Лайн-менеджерлер әралуандықты басқару тәсілін қолданар кезде өз әрекеті бір қызметкерге немесе бір топ қызметкерге қалай әсер ететінін алдын ала топшылауға тиіс, себебі басқалары бір жұмысшыға жеңілдік жасалғанын көріп, өзін әділетсіз бөлектегендей сезінуі мүмкін. Оверелл (1998) бәріне бірдей қарау және айырмашылықты атап көрсету секілді екі есе талап менеджерлерді «шизофрениялық» қарым-қатынас орнатуға мәжбүрлейтінін айтады. Мұндай қиын жағдай тең мүмкіндік беруге қатысты стандарт процедуралар мен практикаларды қабылдап, қолдануға орай жеке көзқарасты қорғау кезінде және сот ісінде қорғану үшін уәж ретінде айтылуы мүмкін (Harris, 2000; Foster and Harris, 2005). Осы тұрғыдан алғанда, тең мүмкіндік тәуекелге бас тікпеу мақсатында жай ғана әділет, парасат және бірдей қарым-қатынасты айқындауға баса назар аударатын шектен әрі аспайды және лайн-менеджерлердің ұтымды шешім қабылдауы мен жеке қажеттілікке жауап беру еркіндігіне кедергі келтіреді.

11.5-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Элиталық заң компанияларындағы әралуандық менеджменті

Эшли (2010) Лондон қаласындағы бес элиталық заң фирмасында қабылданған әралуандықты басқару бастамаларының артында тұрған шындықты ашып жазды. Зерттеу дерегіне сәйкес, нысанға алынған барлық компания әралуандық ұстанымы элементтерін рекрутмент кезеңі мен басқа практикаларға, соның ішінде барлық қызметкерлерге арналған әралуандық тренингіне енгізген және әр алуан ортадан келетін үміткерлерді заңды жолмен қызметке тұруға ынталандыруды көздеген ұйым, бағдарламалармен белсенді жұмыс істейді.

Алайда Эшли мұндай бағдарламаларды ұсыну жұмыс күші әралуандығын арттыруда компания ұстанымының негізгі элементін қалыптастыруға ұмтылғанымен, компаниядағы жұмысқа тартуға жауапты тұлғалардың басым бөлігі ұйымның әралуандық бағдарламасы мен саясаты туралы мүлде білмейді деп мәлімдейді. Бұдан бөлек, автор осы бағдарламамен қатар, «дәстүрлі емес және көп артықшылық берілмеген үміткерлерге қатысты қалыптас-

қан дискриминация формаларын дәріптеуге» әрекет ететін бірқатар бәсекелес стратегиялар бар екенін анықтады (2010: 718), әсіресе қызметкерлерді бұрынғы университеттердің таңдаулы топтарынан жұмысқа алу үрдісі әлі жалғасып отыр, ал мұндай түлектер жаңа университет түлектерімен салыстырғанда анағұрлым әр алуан ортадан емес. Рекрутмент саясатының мұндай ресми әдісінен туындайтын эксклюзив қолжетімділік дұрыс киіну, сөйлеу және өзін-өзі ұстау мәнері секілді мәселеде түпкілікті қалыптасқан қарым-қатынасты бейнелейтін бейресми таңдау критерийлерімен нығайып, әлеуметтік-экономикалық төмен таптан шыққан қызметкерлерді жұмысқа алуға кедергі келтіреді.

Осылайша, Эшли компаниядағы көп қызметкер әралуандық бағдарламасын «дұрыс нәрсе» ретінде көргенімен, оның іске асуын кәсіби беделіне және компания брендіне төнген қауіп ретінде қарастырады деп мәлімдейді. Атап айтқанда, көбі тұрмысы төмен адамның әлеуетіне күмәнмен қарайды, яғни ұйым жас шамасы мен этностық тегіне қатысты айқын айырмашылықтардың орнына «бұрыс» тәрбие мен әлеуметтік тапты негізге алады.

Мұнда атап өтер маңызды жайт – жұмыс орнындағы теңдік мәселесін шешу үшін әралуандықты басқару қаншалық деңгейде жаңа немесе балама тәсілді білдіретіні туралы ұзақ пікірталас жүріп жатыр. Кейбір сарапшы мамандар «бірдейлікке» емес, «айырмашылыққа» баса назар аудару тең мүмкіндік тәсілінен бас тартуды білдіреді деп пайымдайды. Малхоллэнд және басқалары (2005) әралуандықты басқару тең мүмкіндік бастамаларын толықтырады, өйткені этностық және әділетті қарым-қатынасқа байланысты аргументтер бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу мақсатында айырмашылықты тану және оны бағалаумен бірге үйлесуі мүмкін деп ұсынады. Ал, Лифф және Уайчманның (1996) айтуынша, «бірдейлік» пен «айырмашылық» ұстанымдары, шын мәнінде, нақты жағдай және нақты бір шешілетін проблемаға байланысты теңсіздікті жою мәселесінде маңызды рөл атқарады. Мысалы, іріктеу процедуралары біржақты сыңаржақ болмауы үшін «бірдейлік» біршама лайық перспектива бола алады, ал бұрын болған қолайсыз жағдайды оң әрекетпен түзеу үшін айырмашылықты айқын тану керек. Осылайша, Диккенс (1999) бірдейлік пен айырмашылықты балама тәсіл деп санамай, әлеуметтік реттеу (мысалы, кәсіподақтар мен қызметкерлер даусы) және бизнес-кейс әдісін шектеуге бағытталған құқықтық реттеуді қоса алғанда, теңдікке байланысты үшжақты көзқарас қажет деп бекітеді.



Қосымша онлайн оқу

Ashley, L. (2010) Making a difference? The use (and abuse) of diversity management at the UK's elite law firms, *Work, Employment and Society*, 24 (4): 711–27.

Контекст ықпалы

Ұйымның әралуандықты басқару қажеттігі белгілі бір дәрежеде контекстік факторлардан туындайды, сондықтан жұмыс берушілер ұйым қажеттіліктері мен мүмкіндіктерін көрсететін теңдік пен әралуандық ұстанымын қабылдауы керек (Mulholland et al., 2005). Бұл қажеттіліктер қысқамерзімді және ұзақмерзімді стратегиялық мақсаттарды, тұтынушы немесе клиенттердің өзгеріп отыратын сұранысын, норматив құрылымға сәйкес міндеттемелерді және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікке қатысты көзқарасты қамтуы мүмкін.

Компанияның жұмыс күші әралуандығын басқару және теңсіздікті жою қажеттігіне сай жауап беру қабілеті оның басқару мүмкіндіктерін (оқыту дәрежесі мен тиімділігі), HR саясаты мен процедураларының жетілген деңгейін және процедуралық әділдікке қол жеткізу мақсатында кәсіподақтар болатынын көрсетеді. Әралуандықты басқаруға және тең мүмкіндікті қамтамасыз етуге бағытталған стратегиялық немесе заңды императивтерге қатысты жұмыс берушілердің реакциясы, бір жағынан, ұйым көлеміне байланысты. Біршама үлкен әрі бюрократтық ұйымдарда тең мүмкіндікті қамтамасыз ету үшін анағұрлым жетік процедуралар бар, ал кішігірім, бейім компанияларда жеке қажеттілікті көрсететін әр алуан жұмыс механизмдері мен шарттарын ұсыну мүмкіндіктері көбірек болуы мүмкін.

Ұйымның шешім қабылдау кезінде дискриминацияға қарсы заңнаманы ескеру дәрежесі өзі қызмет атқаратын еңбек нарығындағы әралуандықпен тығыз байланысты, бұл жергілікті демографиямен қатар, ұйымның әр алуан ортадан шыққан

үміткерлерді жұмысқа тарту және қызметке қабылдау деңгейін көрсетеді. Тіпті әралуандығы төмен еңбек нарығында да компания өз еңбек нарығына қатысты практикасын дамыту үшін бірнеше қадам жасай алады және қолда бар жұмыстың барлық спектрін белсенді пайдалана алады. Компаниядағы жұмыс күші әралуандығын және оның ықтимал жұмыс күшін қамтамасыз ету бөлігін жұмыс беруші туралы сырт көз пікірі (мысалы, компанияның қазіргі жұмыс күшінің анық аңғарылатын профілімен қалыптасқан) және фирманың қызмет атқаратын салалық сектор ішінара анықтайды.

11.6-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Мультиұлттық корпорациялардағы әралуандық және менеджмент практикасы

Джонсен және басқалары (2011) «әралуандықтың» негізгі сипаты, мәні және әралуандықты тиімді басқару ұғымы мәдени факторларға байланысты өзгеріп отыратынын мәлімдейді. Бұл айырмашылықтар, сайып келгенде, ұйым ішіндегі әралуандық бағдарламасына маңызды сипат береді және жұмыс күшінің әралуандығы қалай болуы керегін көрсетеді. Мысалы, Саймонс (2002) еуропалық компанияларда америкалық компанияларға қарағанда әралуандық өлшемдерінің кең диапазонын қамтуға тырысу үрдісі бар екенін байқайды және Сингх пен Пойнт (2004) компания сайттарында көрсетілген әралуандықтың негізгі түрлерінде айтарлықтай айырмашылық бар екенін анықтады (мысалы, британдық компаниялардың 73%-ы Швейцария компанияларының тек 29%-ымен салыстырғанда тұлғаның жынысын атап өтеді). Бұл үрдістер ұлттың мәдени,

саяси және әлеуметтік тарихын бейнелейді. Сонымен қатар ауқымды әлеуметтік теңдікті орнату үшін қабылданған, әр елге байланысты өзгеріп отыратын заңнама мен саяси шаралар МҰК-дағы жаһандық әралуандық бастамалары неге сәтсіздікке ұшырағанын түсіндіре алады. Дегенмен Уентлинг (2000) ұлттық және халықаралық еңбек нарығында жұмыс күші құрамының өзгеруі бүкіл МҰК-ға да, бүкіл әлемдегі мекемелерге де мәселе тудырады және жаһандық бәсеке мен бәсекеге қабілетті болу қажеттігі секілді бизнес-күштер ұйымдарға олардың географиялық орналасуына қарамастан, әралуандық енгізетінін алға тартады. Сондай-ақ ол теориялық тұрғыдан, халықаралық бизнес әралуандықты бағалайтын алғашқы салалардың бірі екенін ерекше атап өтеді, өйткені айырмашылықтарды ескеру мультиұлттық корпорациялар нарықтарындағы әралуандықты аңғартатын әр алуан жұмыс күшін жұмысқа қабылдау және ұстап қалу қажеттігін білдіретін күнкөріс пен табысқа жету қажеттігінен туындады.



Қосымша онлайн оқу. Бұл ауқымды әдеби шолуда осы тараудың басында әралуандықты басқару бойынша талқыланған бірқатар мәселе қамтылған, бірақ осы саладағы зерттеулер мен практиканың кем тұстарын анықтауға ерекше назар аударылады.

Jonsen, K., Maznevski, M. and Schneider, S. (2011) Diversity and its not so diverse literature: An international perspective, *International Journal of Cross Cultural Management*, 11 (1): 35–62.

ТҮЙІН

- Менеджерлер теңсіздікті оның әлеуметтік және тарихи контексті арқылы ғана түсініп, жұмыспен қамту нәтижесіндегі теңсіздіктен туындайтын проблемаларды дұрыс шеше алады және өзі қызмет ететін нарықты бейнелейтін әр алуан жұмыс күшін құрудан пайда табады.
- Еңбек нарығында сақталып отырған теңдік мынадай төрт негізгі көрсеткіш арқылы айқындалады: көлденең және тік сегрегация, табыс және жұмыссыздық.
- Пинкус (1996) дискриминацияны мынадай үш деңгейге бөледі: жеке, институттық және құрылымдық.
- Ұлыбритания мен Еуропалық одақтың тең мүмкіндік туралы заңнамасы процедуралық әділдікке және бірдейлікті көтермелеуге ерекше көңіл аудара отырып, минималистік әрі либерал болып сипатталады.
- Тең мүмкіндік беру мен әралуандықты басқару теориялық және практикалық тұрғыдан еңбек нарығындағы теңсіздікті қалай жоюға болатыны туралы сұраққа жауап береді (Liff, 1997).
- Теңсіздікпен күресудің негізінде менеджерлерге қатысты жеке айырмашылықты тану, дискриминацияға қарсы заңнаманы сақтау және жұмыс күші арасында ортақ әділ қарым-қатынас сезімін ұялатуға септесуге арналған негізгі мәселе жатыр.
- Әралуандықты басқару теңсіздікті жоюға арналған әдіс ретінде және HR-менеджменттің анағұрлым стратегиялық бағытымен қатар дамыды, кәсіпорын өнімділігі мен табыстылығын арттыруға мол үлес қосу үшін тұлғалар мен процестерді дамытуға баса назар аударды.
- Турбулентті ұйым жағдайында әралуандықты басқару этикаға сай өлшемге сүйенбесе, оның тұрақтылығы күмән тудырады.
- Нарық күштері, жұмыспен қамтуды реттеу мен компанияның этикалық және әлеуметтік жауапкершілігі арасында біршама ішкі қайшылықтар бар, осы үш ұғым компания теңсіздік мәселесін шешудің тұрақты, икемді және тиімді құралын табуы үшін, әр алуан жұмыс күшінің игілігіне бөленуі үшін тең үйлесуі қажет.



ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Еңбек нарығындағы теңсіздікті бағалауға болатын қандай негізгі өлшемдер бар?
2. Жеке, құрылымдық және институттық дискриминация тұжырымдамасы дегеніміз не?
3. Оң іс-әрекет пен оң дискриминация арасындағы айырмашылық қандай?
4. Ұлыбританияда және Еуропалық одақтың басым бөлігінде қабылданған теңдік туралы заңнама ұстанымының негізгі сипаттамалары қандай?
5. Мейлінше ауқымды талант пулынан тұлғаларды жұмысқа тартатын ұйымдармен байланыстырылатын қандай бизнес-артықшылықтар бар?
6. Жұмыс орнындағы дискриминация мен қолайсыз жағдайды жою мәселелерін шешуде тең мүмкіндік ұстанымына қатысты қандай негізгі сын-пікірлер бар?
7. Жұмыстағы теңсіздікті жоюға бағытталған тең мүмкіндік мен әралуандықты басқару әдістерінің арасындағы айырмашылықтың негізгі түсініктері қандай?
8. Теңдік мәселесін шешуде тек қана бизнес-артықшылықтарға сүйенетін ұстанымға байланысты әрі осындай әрекеттен қандай мәселелер туындауы мүмкін?



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Roygbiv Solutions-тегі жұмыс күші әралуандығы

Roygbiv – дүниежүзі бойынша 10 мың адам жұмыс істейтін аутсорсинг қызметтері мен технологиялық бизнес-шешім ұсынатын IT және бизнес-қызметтері саласындағы жетекші консалтинг компаниясы. 1974 жылы университетті жаңа бітірген үш түлек іргесін қалаған компания Еуропаның ең инновациялық консалтинг компанияларының біріне айналды. Қазіргі таңда Roygbiv 40-тан астам елде қызмет көрсетеді, әр елдегі кез келген нарықта клиенттерінің немесе серіктестерінің қажеттіліктерін түсініп, оған жауап беру қабілетіне үлкен мән береді.

Roygbiv Ұлыбританиядағы шағын көлемі мен сонда іргесі қаланғанына қарамастан (штаб-пәтері сонда орналасқан), компания дүниежүзінің қарымды мамандарының басын біріктіре отырып, әр клиент мәселесіне жеке-дара шешім қабылдау үшін өзін «қабілет тұрғысынан – жаһандық, ал әрекет ету тұрғысынан жергілікті» ұйым ретінде танытуға ұмтылады. Компанияны әлі күнге дейін алғашқы құрылтайшылардың бірі Ноа Леннокс басқарады (ұйымның өзге екі құрылтайшысы компаниядан әлдеқашан кетіп қалған, біреуі Леннокспен келіспей, екіншісі бизнестің басқа мүмкіндіктерін іздестіру мақсатында кетіп қалды). Инновация, тұтастық, құрмет, сапа секілді негізгі Roygbiv құндылықтары айналасында берік корпоративтік мәдениет құру – бүгінде Леннокс жетекшілігінің басты бағыты әрі компания жетістігінің ажырамас бөлігі деуге де болады. Компания жаңа қызметкерлерді жұмысқа

қабылдау барысында осы корпоративтік құндылықтар маңызды екенін атап көрсетеді. Күні кешеге дейін Еуропа мен Солтүстік Америка Roygbiv-тің негізгі нарықтары болатын, бірақ Леннокс жақында Оңтүстік Америка, Қиыр Шығыс елдерінің нарықтарын жаулау жайында амбицияға толы бірнеше жоспарын жариялады. Мұндай кеңею жоспарының бір бөлігіне жоспар аясында біліктілікті арттыру бағдарламасы бойынша түлектердің үлкен легін жұмысқа қабылдау кіреді.

Әдетте түлектерді жұмысқа тартуда Roygbiv басты назарын «қызыл кірпішті университет» (Англиядағы инженерлік-техникалық бағыттағы оқу орындары) түлектеріне аударады, осы арқылы компания техникалық жоғары оқу орны түлектерінің үздік қайнар көзі деген бұрыннан қалыптасқан ұғымды бейнелейді. Әдетте қызметке тұратын түлектердің көбі 20 университеттен келеді, бірақ кейде университетті жаңа бітірген озат үміткерлер түлектерді дамыту бағдарламасына қабылданады. Roygbiv компаниясы тұлға мен ұйымның өзара үйлесіміне және басты құндылықтарды енгізуге баса назар аударумен қатар, «Roygbiv адамы» етіп баулуға болатын «санасы таза тақтадай» тұлғаларды таңдауды жөн көреді.

Клиенттердің кері байланысын зерделеу нәтижесінде Roygbiv-тің жүйе әзірлеушілері мен жобалаушылары күрделі идеяларды сарапшы емес мамандарға жеткізе алмайтындықтан, компания жаңа қызметкерлерді жұмысқа алу барысында техникалық тәжірибесімен (бірінші кезектегі міндет ретінде) бірге, тұлғааралық коммуникация дағдысы

бар мамандарды қабылдау маңызына ерекше көңіл бөле бастады. Осыған ден қоя отырып, Roymbiv бүкіл компания шеңберінде жұмысқа тарту, оқыту және дамыту мен өнімділік менеджменті саласындағы HR шешімдерінің негізін құрайтын «идеал қызметкерді» бейнелеу үшін кәсіби білік құрылымын қалыптастырды. Мұндай жүйе корпоративтік қызметте тез өсуді көздейтін жұмысшылардың сипаттамасы мен мінез-құлқын бағалау көрсеткішіне сүйенеді.

Алайда жақында өткен кездесуде америкалық клиент-компанияның сеньор-менеджері Леннокске Roymbiv үшін телнұсқа қызметкерлерді шығаруға қолданатын корпоративтік «қалып» керек деп қалжыңдады. Орынды әзіл Ленноксті қалың ойға қалдырған соң HR бөліміне осы мәселені зерттеуге

нұсқау берді. Алғашқы зерттеу нәтижесі халықаралық тапсырманы орындау барысында көп уақытын клиент кеңсесінде өткізетін және клиент мәселелерінің технологиялық шешімдерін әзірлеуге жауапты Roymbiv-тің бетке ұстар тұлғалары арасында әсіресе жасы мен жынысы бойынша әралуандық жоқ екенін көрсетті.

Сұрақтар

1. Roymbiv-те әралуандық жоғын қалай түсіндіруге болады?
2. Ноа Леннокс неге әралуандық жоғы ұйымға мәселе туғызады деп есептейді?
3. Леннокске әралуандық мәселесін шешуде қандай кеңес берер едіңіз?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Liff, S. (1999) Diversity and equal opportunities: Room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, 9 (1): 65–75.

Мақалада тең мүмкіндік мен әралуандық әдістерін басқару арасындағы контрастқа жақсы шолу жасалады, әр әдіске қатысты айтылған сын таразыланады және практикада екеуі бірдей қалай қолданылатыны талданады.

Ng, E.S.W. and Burke, R.J. (2005) Person-organisation fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7): 1195–210.

Мақалада әйелдер мен этностық аз топ өкілдерін жұмысқа таңдау туралы шешім қабылдау кезінде әралуандық менеджментінің маңызын көрсететін зерттеу дерегі жарияланған. Сондай-ақ үлкен жетістікке жетушілер мен жаңа иммигранттар әралуандық менеджменті бар ұйымдарды ықтимал жұмыс берушілерге қарағанда неғұрлым тартымды деп бағалады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

CBI (2008) *Talent Not Tokenism: The Business Benefits of Workforce Diversity*, London: CBI/TUC/EHRC.

Әралуандық менеджментіне арналған бұл нұсқаулық әралуандық менедж-

ментінің бизнес-негізін және үздік жұмыс берушілердің бірқатар тақырыптық зерттеулерін және әр алуан жұмыс күшін құру мен басқару бойынша бірнеше кеңес ұсынады.

Gatrell, C. and Swan, E. (2008) *Gender and Diversity in Management: A Concise Introduction*, London Sage.

Атауы айтып тұрғандай, бұл шағын кітапта теңдік пен әралуандық саласындағы негізгі терминдер, тұжырымдама мен пікірталастарды қысқаша, бірақ түсінікті әрі егжей-тегжейлі талдауы берілген, осы тараудағы талдаудың көп бөлігіне пайдалы қосымша ақпарат ұсынылады.

Kirton, G. and Greene, A. M. (2004) *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical*

Approach (2nd edn), Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Көпшілік жақсы қабылдаған бұл мәтінде жұмыс орнындағы теңдік пен әралуандықты кешенді және сыни талдау қамтылған. Ол – тарауда талданатын көп мәселелерге тереңірек зер салуға арналған тамаша ресурс.

Mor Barak, M. E. (2011) *Managing Diversity – Towards a Globally Inclusive Workforce* (2nd edn), London: Sage.

Ұйымдық оқшауланудың қаупін айғақтайтын және компаниялар әр алуан жұмыс күшінен қандай игілік көретіні туралы маңызды дәлелдер келтіретін, ұғынықты тілмен жазылған кітап. Онда дискриминация туралы заңнама бойынша халықаралық үлгілерді салыстыратын пайдалы мәлімет беріледі.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Ashley, L. (2010) Making a difference? The use (and abuse) of diversity management at the UK's elite law firms, *Work, Employment and Society*, 24 (4): 711–27.

11.5-кестеде жинақталған осы тамаша мақалада Ұлыбританияның бес элиталық заң компаниясындағы әралуандық менеджменті практикасының ықпалына қатысты зерттеу нәтижелері мен бәсеке саясаты мен қызметкерлерді жұмысқа қабылдайтын менеджерлер арасында тамыр жайған қарым-қатынас әлеуметтік

аз қамтылған топтардың әлеуметтік тап негізінде фирмаға орналасуына кедергі келтіретін дәстүрлі тосқауылдарды сақтауға қалай әрекет ететіні сипатталады.

Curtis, E. F. and Dreachslin, J. L. (2008) Integrative literature review: Diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature, *Human Resource Development Review*, 7 (1): 107–34.

Hoque, K. and Noon, M. (2004) Equal opportunities policy and practice in Britain: Evaluating the «empty shell» hypothesis, *Work, Employment and Society*, 18: 481–506.

- Jonsen, K., Maznevski, M. and Schneider, S. (2011) Diversity and its not so diverse literature: An international perspective, *International Journal of Cross Cultural Management*, 11 (1): 35–62.
- Noon, M. (2007) The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities, *Work, Employment and Society*, 21 (4): 773–84.
- Ortlieb, R. and Sieben, B. (2013) Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities?, *Group & Organization Management*, 38 (4): 48–511.
- Zanoni, P. and Janssens, M. (2004) Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses, *Organization Studies*, 24 (1): 55–74.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ЕСКІ ЖӘНЕ
ЖАҢА
КАРЬЕРА

- Карьера және карьераны дамытудың түрлі ұғымдарын анықтау
- Карьера қалай өзгеріп жатқанын, оның ұйым мен қызметкерлер үшін ықтимал салдарын талқылау
- Карьера-менеджмент шаралары мен нәтижелерін анықтау
- Тұлғаның карьерасын дамыту үшін оған көбінесе үлкен жауапкершілік жүктелетінін сипаттау

КІРІСПЕ

4-тарауда ұйымдардағы еңбекке тарту әдістеріне ықпал еткен экономикалық, әлеуметтік және технологиялық салалардағы бірқатар өзгерістер сипатталды. Атап айтқанда, осы тарауда ұйым мен еңбек икемділігіне саналы түрде қажеттілік туындап отырғаны баяндалады және бұл ұйымдастыру формасындағы өзгерістерге, жұмысшыларға байланысты келісімшарт деңгейінде әралуандықтың артуына әкелді. Бұл жайттардың әсері әр қилы, бірақ түбегейлі өзгеріске ұшыраған HRM салаларының бірі – карьера-менеджмент. Джексонның айтуынша (1996: 1): «Карьера жеке тұлғалардың өмірлік тәжірибесі және кәсіп пен ұйымның арасынан өтетін күре жол ретінде түбегейлі өзгерісті бастан кешуде... бұл революциялық күштердің еңбек нарығына, жұмыспен қамту құрылымдары, ұйымдастыру практикасы мен білім беру жүйесіне ықпал етуі нәтижесінде орын алып отыр». Атап айтқанда, ұйымды қайта құру және еңбек күшінің икемділігін арттыру мәселесі жеке тұлғалардың қызметте өсуі, сондай-ақ компаниялардың өз инфрақұрылымы мен карьераны дамытуға қолдау білдіру саласына талай өзгеріс әкелді. Бұдан басқа, 4-тарауда жұмыс күшіне қатысты талқыланған өзгерістер ұйымдардың жұмыс барысындағы қызметкер қажеттігі мен оның карьераға қатысты үміті жайлы жұмыс берушілердің пікірін де өзгертеді. Мысалы, ерлі-зайыптылардың екеуі де жұмыс істеуі, жұмыс-өмір балансы болуын талап еткен жұмысшылар сұранысының артуы мен демографиялық өзгеріс секілді әлеуметтік үрдістер жұмыс берушілерді карьера туралы ойын қайта анықтауға жетеледі.

Бұл тарау карьераға қатысты қайшы ұғымдарды айқындаудан басталады және әуел бастан қалыптасқан карьералық өсу түсінігі уақыт өте қалай өзгеретіні

зерттеледі. Осыдан кейін кең өріс алған жұмыспен қамту контексі жұмысшылардың ұйымда және одан тыс жерде карьерасын қалай жетілдіретіні туралы не білдіретінін, мұндай өзгерістердің тұлға мен HR-менеджментке тигізер ықпалы карьераны дамытуға тірек бола алатыны зерделенеді. Қысқасы, бұл тарау **карьерменеджмент** шаралары мен нәтижелеріне дәлел келтіреді.

«ДӘСТҮРЛІ» КАРЬЕРА

Карьера ұғымының дәстүрлі тұжырымдамасы Спарроу мен Хилтроптың (1994; cited in Counsell, 1997: 34) «ұйымның ғұмыр бойы жұмыспен қамту философиясын ұстана отырып, қызметкердің кәсібін не қызметін өсіруге жағдай жасау» анықтамасымен айқындалады. Осыған ұқсас, Уиленски (1960: 554) «карьер – бедел иерархиясында орналасқан салалас қызметтердің сабақтастығы, адамдар сол арқылы реттелген (азды-көпті болжамға сай) тәртіппен жылжып отырады» деген пікір білдірді. Кең мағынасында, Арнольд (1997: 16): «Карьера – жұмыспен қамту саласымен етене байланысты адам өмірінде ұшырасар мансап, қызмет түрлері мен тәжірибенің бірізділігі», – деп пайымдайды.

Бұл анықтамалардың астарындағы бірқатар атрибуттар карьерадағы дәстүрлі көзқарасты білдіреді. Әсіресе (ақылы) жұмысқа ерекше назар аударады. Олар сондай-ақ «ғұмырлық жұмыс» ұғымын, тіпті болмағанда, карьера бір немесе санаулы ұйым ішінде орын алатын үздіксіз құбылыс деген идеяны білдіреді. Сондықтан мұнда карьераның бюрократия жағдайында дамуына және ұйымдық иерархия арқылы үздіксіз сатылас жетістікке жетуге басты назар аударылады. Бұл тұрғыдан карьера жұмыс орындарының жүйелілігін байланыстыратын таныс сүрлеу мен талайлар шыққан биік төңірегінде құрылуы мүмкін. Нәтижесінде бұл алдын ала көзделген мақсатқа жетуге немесе «карьералық мол тәжірибе» жинауға жетелейді (Leach and Chakiris, 1988: 51). Сол себепті карьера объективті түрде көрініс табатын реттілікті аңғартады. Мұнда мақсатқа талпыну карьераны жұмыс реттілігінен ерекшелейді, яғни «жұмыс адамды жетелеуге міндетті емес, ол – адамның атқарған қызметіне ақша алатын ісі» (Leach and Chakiris, 1988: 50). Басқаша айтсақ, жұмыс орны – карьераның қабырғасын қалайтын қарапайым құрылыс блоктары ғана. Дәстүрлі көзқарас, 12.1-кестеде көрсетілгендей, тұрақты, карьерамен және өмірдің алдын ала кесіп-пішілген даму моделімен байланыстырылады. Бұл нақты кезеңдерге бөлуге болатын әмбебап даму тәжірибесін ұсынады.

КАРЬЕРА ҰҒЫМЫН ҚАЙТА ҚАРАУ

Дәстүрлі көзқараспен салыстырғанда карьераның балама анықтамаларына сәйкес, әркімге жағдайда жұмыс істейтін әртүрлі жұмысшы топтары үшін карьера ұғымы алуан мағыналы болады. Жалпы алғанда, карьера жеке тұлға мен ұйым немесе еңбек нарығы арасындағы белгілі бір қарым-қатынасты білдірсе де, карьера жайында айтылатын кейбір пікірлер оны объективті түрде (мәселен, нақты әрі алдын ала анықталған кәсіби жол немесе қызмет түрлерінің бұрыннан таныс реттілігі) анықтамас бұрын, карьера түсінігі субъективті түрде адам өзінің кәсіби тәжірибесіне беретін маңызы мен мәніне байланысты қалыптасады, әрі кескінделеді деген тұжырымға ойысады.

12.1-КЕСТЕ. Карьера моделі/адам өмірінің даму сатылары

Карьера кезеңдері (Сюпер, 1957)

Даму: әлеуетін арттыру және өрісін кеңейту (0–14 жас)

Ішкі әлемге бойлау: өзін-өзі тану (15–24 жас)

Қалыптасу кезеңі: лайық карьера табу (25–44 жас)

Тұрақты қалпын сақтап қалу: тұлғаның қызмет орнын сақтап, жастармен бәсекелесуі (45–64 жас)

Әлсіреу: тұлғаның қауқары азаюы (65+ жас)

Ересек өмірдің даму сатылары (Левинсон, 1978)

–

Ересек әлемнің ерте кезеңі (17–22 жас)

Ересек әлемге ену (22–28 жас)

Өз өмірін қалыптастыру (33–40 жас)

Орташа өтпелі кезең (40–45 жас)

Орта жасқа өту (45–50 жас)

Кеш ересек өмірді ойша топшылау (45–50 жас)

Шейн (1996) карьераның шартты кезеңдері мен рөлін ұйымдар мен қоғам анықтайтын сыртқы карьера түсінігінен «адамның қызмет кезеңінде қайда жылжып отырғаны туралы субъективті сезімді бастан кешіруі» секілді ішкі карьера ұғымына қарай ойысады (1996: 80). Мұнда көп адам алдын ала белгіленген карьера жолымен жүріп қана қоймай, өз карьерасын әлеуметтік, экономикалық және мәдени тұрғыдан динамикалық келісімде құрады. Бёрд (1994: 326) карьераны жұмыс орындарының бірізділігі ретінде емес, «жұмыс тәжірибесінің эволюциялық өзгеру жолымен жинақталған дағды, сараптамалық қабілет және қарым-қатынас сабақтастығынан көрініс табатын ақпарат пен білім жинағы» ретінде түсіндіреді. Мұнда карьераны жұмыс пен оның жеке тұлғаның дамуына қатысты нәтижесін байланыстыратын дәнекер ретінде ұғынған абзал. Бұл пікірді карьера ақылы қызмет аясында және одан тыс тұлғаның өсуі мен әлеуметтік дамудың барлық аспектілерін қамту барысында анықталатынын мойындай отырып нақтылауға болады. Демек, карьералық жетістік пен жеке өзіндік құндылық – билікке, лауазымға және марапатқа қол жеткізу секілді тек жұмысқа негізделген жетістік емес, «қоғам игілігінің» маңызын көрсететін студент, ата-ана немесе қауымдастық мүшесі секілді төленбейтін қызмет тұрғысынан кең мағынада қамтылуы мүмкін (Leach and Chakiris, 1988).

КАРЬЕРА ФОРМАСЫНЫҢ ТҮРЛЕНУІ

Көп адам үшін карьера қызмет иерархиясы арқылы ұйымдасқан шектеулі әрі бір сызық бойымен жоғарылайтын прогрессияның «идеал типіне» еш сәйкес болмады. Бір жағынан, бұл – карьера формасы тек жеке тұлға мен жұмыс беруші ұйым арқылы ғана емес, еңбектің өзіндік сипатымен, әртүрлі жұмысшы топтардың бағдарымен және карьера көрініс табатын жұмыспен қамту секторымен анықталады деген сөз. Кантер (1989) карьераның мынадай кең түрін ұсынады:

1. *Бюрократ карьера* дәстүрлі карьера анықтамаларына сәйкес келеді және «қызметтік өсу логикасы» тұрғысынан сипатталады, «басқа позициялардың шартты түрде белгіленген иерархиясының позициялық бірізділігін» қамтиды (Kanter, 1989: 509). Мұндай карьера әдетте үлкен ұйым шеңберінде қалыптасады,

алайда ұйымдық карьера тек қана жоғары бағытталған прогрессиямен шектелмейді, сонымен қатар жұмыс алуандығына қатысты тұлғаның ішкі сұранысын және ұйымның ресурстық талаптарын қанағаттандыруды көздейді.

2. *Кәсіби карьера* адам мен ұйым арасындағы күрделі қатынасты бейнелейді, мұнда қызмет статусы иерархиялық позициямен берілмейді. Ол нақты бір салада немесе мамандықта қалыптасады және сирек, қоғамда құнды білім қорына немесе қабілетке сүйенуі сирек.
3. *Кәсіпкерлік карьера* жаңа құндылық немесе жаңа ұйымдық әлеуетті түзу жолымен өсу деп анықталады... мұнда негізгі ресурс – айтарлықтай нәтижеге жету қабілеті» (Kanter, 1989: 515). Осылайша, карьераны дамыту жоба жұмысымен, өтпелі еңбек қатынастарымен және иерархиялық прогрессия арқылы емес, жетістіктің балама мойындалған түріне берілген статуспен (мысалы, компанияның стратегиялық мақсаты мен міндетіне үлес қосу мүмкіндігі) тығыз байланысты. Бұл алда сөз етілетін «жаңа» карьера формаларын бейнелейді (Parker and Inkson, 1999).

Бұл типология ықшам көрінгенімен әрі карьераның бұдан бөлек түрлі формалары болуы мүмкін екенін ескерсек те (Cohen and El-Sawad, 2006), мұндай жіктеу карьера формаларының ерекшеленетін жерінде «осал тұстарын» анықтауға пайдасын тигізеді. Карьера қызметтік өсу, қызмет статусы қандай жолмен беріледі және жеке адам мен ұйым арасындағы қатынастың сипаты секілді мәселелерде ерекшеленеді.

КАРЬЕРА «ТОҚЫРАДЫ» МА?

Қоғамда ұйымдық және экономикалық қайта құрылымдау нәтижесінде карьераның дәстүрлі ұғымы ескірді (тіпті мұндай бюрократтық карьераны аз топқа арнап қалыптасты деп топшыласа да) деген пікір қалыптасты (Arnold, 1997a). Жұмыс күші көбеюі үшін карьераның бір сызық бойымен бағытталған тұжырымдамасы қайта қаралуы керек не жұмыс беруші мен қызметкер өзара келісе отырып, оны жоққа шығаруы қажет, яғни мұнда ұзақмерзімді, тұрақты қарым-қатынас ұйымдық және еңбек икемділігі жағдайына лайық емес. Graduate Recruiters қауымдастығы мынадай көзқарасты ұстанады:



КАРЬЕРА
ТОҚЫРАДЫ
МА?

Қызметтің жаңа әлемінде карьера түрлі сипат алып отыр. Алдын ала жоспарланған карьералық құрылымы бар ғұмырлық қызмет те, компанияның оқыту схемасы да енді келмеске кетті. Жұмыстағы кіріс пен қауіпсіздіктің нақты функционал болмысы мен прогрессивті өсуі де келмеске кетті. Есесіне тұтынушы мен клиент, құндылық түзу, ғұмырлық оқыту, портфолио карьералары, өзін-өзі дамыту және жұмысқа өте қабілетті болу әлемі кең айқара құшағын ашты (1995: 4).

Адамсон және басқалары (1998: 251) карьераның «тоқырағанын» көрсету үшін жұмыспен қамту саласында «жаңа мәмілелер» пайда болғанын меңзей отырып: «Ұйымдық немесе басқарушылық карьераның кең таралған анықтамалары иерархиялық прогрессия ұғымын әу бастан қамтиды... [бірақ] ұйымдық иерархиялардың деңгейлесуі бірсыпыра басқару деңгейін азайтты не жойып жіберді, сол себепті карьералық бағыттардың аражігі барған сайын көмескіленіп барады», – дейді. Ғалымдар ұйымдық карьера философиясында мынадай үш негізгі өзгерісті алға тартады:

1. Жұмыс беруші-қызметкер қарым-қатынасы енді ұзақмерзімді деп есептелмейді, сондықтан карьераның болашағын болжау орынсыз.
2. Карьералық прогресс уақыт өте бір позициядан екінші біреуіне ауысуды білдірсе де, енді мұның иерархиялық бағытта қозғалуы міндетті емес.
3. Ұйымдық және жеке көзқарас тұрғысынан да логикалық, ретті және бірізді карьера іс жүзінде қалай көрініс табатыны анық емес.

Осы өзгерістер нәтижесінде «жаңа» карьералар «жұмыс орны, ұйым немесе кәсіби қызмет саласы арасындағы көптеген ауысумен, сондай-ақ институттық және ретті карьера жолы, карьера ережелерінің болмауымен» (Strunk et al., 2004: 1) сыртқы еңбек нарығына жетілдіру құралы ретінде ден қою (Herriot et al., 1994) арқасында айқындалады. Бұл тұрғыдан, карьера мен оның дамуы бір сызық бойымен дамиды нәрсе емес – циклдік, күрделілігі мен болжап болмайтын сипаты бойынша бейберекет жүйе ретінде жоғары бағытталмаған көлденең қозғалыс және қайта даярлау кезеңі деп түсіндіріледі. Воуан мен Уилсонның (1994: 45) пікірінше, кейбіреулер үшін «[карьер] мансап жолы кенеттен тынымсыз еңбек ету алаңына айналды». «Жаңа» мен «ескі» карьера арасындағы басты айырмашылық 12.2-кестеде көрсетілген.

12.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Болашақ карьераның сипаты қандай?

Қазір тілге тиек еткелі отырған жағдай ЖОО түлектерінің бастапқы карьерасын зерттеу аясында жүргізілген сұхбатқа сүйенеді. Бұл жағдай «жаңа» карьераның бірқатар сипатын, соның ішінде қарқынды оқу мен даму кезеңі, географиялық мобильдікті талап ету, жоғары жалақы алу мүмкіндігі, карьераны дамытудағы кәсіби желілердің маңызы, тікелей және жеке жұмыс істеу кезеңдері мен карьералық жетістіктің субъектив құндылыққа негізделген түсіндірмесін дамыту. Ребекка қазіргі карьерасы жайында ой бөлісе отырып, карьераның жаңа динамикасын былай түйіндейді:

«Қазір менің табысты карьера қандай болуы мүмкін деген ойым айтарлықтай өзгерді. Бұрын жай ғана бас алмай жұмыс істейтінсің және мансабың жоғарылағанша, сол қалыпта қызмет атқаратынсың. Ал қазір мұндай бірсарындылық сізді бақытты етпесе, жетістік осымен өлшенеді деп айтуға бола ма? Менің ойымша, жетістік өз өміріңді өзің басқаруға және

жеткілікті мөлшерде табысты әрі қаржылық жағынан тәуелсіз болуға мүмкіндік береді».

Ребекка еңбек жолының ерте кезеңінде карьералық табысқа жету үшін географиялық мобильдікке дайын екенін көрсетті. Ол оқу бітіргеннен кейінгі екі жыл ішінде, Ұлыбританияның басқа бөлігіне жоғары лауазымға ауысқанға дейін, Англияның солтүстік-шығыс бөлігіндегі азық-түлік өндіру саласында сапаны бақылау менеджері болып жұмыс істеді. Оқу бітіргеннен кейін, жеті жыл өткен соң, берген сұхбатында Ребекка оңтүстік-батыс өңірінде азық-түлік өнімін өңдейтін басқа компанияда техникалық менеджер қызметін атқарып, жылына шамамен 60 000£ еңбекақы алғанын баяндады. Осы сұхбаттан кейін көп ұзамай Ребекка карьерасын өзгерту мақсатында әрі қазіргі жұмысына қанағаттанбағаннан кейін MBA дәрежесін алу үшін (бұл қадам келешекте жұмыс орнын ауыстыруды талап етті) қызметінен кетті. Екінші оқуын аяқтай сала коммуналдық қызмет түрлерін ұсынатын компанияға кеңес беруші жоба менеджері

ретінде тұрақты жұмыс істеуге кірісті, сол үшін Ребекка мен оның әріптесі Оңтүстік Уэльске қоныс аударды. Халықаралық фармацевтика компаниясында азық-түлік менеджері болып қызмет атқаратын Ребекканың әріптесі іссапарға шықпаған кезде үйден жұмыс істейтін және әріптестік мобильдікке қарамастан, қызмет орнын сақтап қалды. Алайда он жыл өткеннен кейін Ребекка жаңа орынға орнығуға ниет білдірді. Жеке кәсіпкер ретінде кеңес беру қызметін жалғастыру үшін және MBA тобы арасындағы нетуорк жұмыстан туындайтын жұмысты атқару арқылы жылына 85 000£ ақша табады. Ребекка өз карьерасын дамыту жоспары туралы сұраққа былай деп жауап берді:

«Қолға алған кәсібімнен кейін алты ай жұмыс істеп, қаласам үш айға саяхаттап кете аламын... қайтып келгенде басқа келісімшарт жасаймын деген ой келді. Мен үшін бұл – мүлде басқа өмір салты. MBA бағдарламасы жаңа мүмкіндіктерге көзімді ашты. Ендігі мәселе – компаниямда жасалған келісімшарттарды орындау, мұндай жағдай маған тек келісімшартпен емес, басқа да нәрсемен айналысуға мүмкіндік береді. Мен өзімді еркін сезінемін, жеке бизнес ашсаңыз, көңіліңіз қаламайтын нәрсені жасамауға болады деген сөз».

Дереккөз: Purcell et al., 2006.

12.2-КЕСТЕ. «Ескі» және «жаңа» карьераны салыстыру

| | «Ескі» карьера | «Жаңа» карьера |
|---|--|---|
| Түрі | Құрылымы бар, бір сызық бойында, үздіксіз, болжамды | Құрылымы жоқ, секірмелі, циклдік, болжап болмайтын |
| Карьерадағы жетістік | Объективті және сырттай анықталған | Субъективті |
| Қызметі | Ұйымдық қажеттілік | Жеке қажеттілік |
| Басты бағыты | Карьералық өсу | Жеке даму, өсу және өмір бойы кемелдену |
| Жетістік көрсеткіші | Иерархиялық прогрессия және лауазым, билік пен өкілетке ие болу | «Психологиялық жетістік» (Mirvis and Hall, 1994), «Өзін-өзі таныту» (Hall, 1996) |
| Мақсаты | Жұмысқа адалдық таныту арқылы жұмыс кепілдігі | Жұмыс қабілеті арқылы жұмыспен қамту кепілдігі |
| Контексі | Бюрократия, ұйымдық шектеу | Нетуорк, шексіз |
| Назары | Жұмыс | Жұмыс пен жеке өмір балансы |
| Қамту аясы | Жұмыс және лауазым | Кәсіби білік, дағды, тапсырма мен жобалар |
| Психологиялық келісімшарт сипаты | Реляциялық «Қызметкер еңбегі жалақының өсуімен, жұмыспен қамту кепілдігі және зейнетке шығу кепілдігі мен карьералық өсу мүмкіндігімен марапатталған» (McGovern et al., 1996: 81) | Транзакциялық «Үздіксіз білім алу мен бәсекеге қабілетті болу дағдыларымен өзара алмасу» (Sullivan, 1999: 458) |
| Мерзімі | Ұзақмерзімді | Қысқамерзімді |
| Бақылау түрі | Ұйымдық | Жеке |
| Бағдары | Болашақ | Қазіргі |

ЖАҢА КАРЬЕРА ЖӘНЕ ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЕЛІСІМШАРТ

Тұрақсыз, болжауға келмейтін карьера түрі «шексіз» (M.B. Arthur, 1994), «өзгермелі» (Hall, 1996), «еркін формалы» (Leach and Chakiris, 1988), «кәсіпкерлік» (Kanter, 1989), «мультибағытты» (Baruch, 2004) немесе «пост-корпоративтік» (Peiperl and Baruch, 1997) (осы концепцияларды бір шолу үшін 12.2-қосымшаны қараңыз) деп белгіленген. Ал осы белгілердің әрқайсысы жаңа карьераның сәл ерекшеленетін үлгісін негізге ала отырып, ұйым мен жеке тұлға арасындағы байланыс әлсіз, құрылымы нашар және уақытша болуын көздейтін болжамға сүйенеді (Brousseau et al., 1996).

12.2-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

«Жаңа» карьера тұжырымдамалары

- Шексіз карьера (M.B. Arthur, 1994)

Дәстүрлі карьераға салыстырмалы түрде алынатын шексіз карьера мынадай үш тақырыппен сипатталады: мобильдіктің күрделі үлгілері; қажет стратегиялар мен «не үшін білу керек (сәйкестік), қалай білу керек (бәсекеге қабілет) және кім үшін білу керек (әсер ету мен ақпарат желісі) дағдылары, жеке жауапкершілік пен дербестіктің жоғары деңгейі, соның ішінде маңызды жеке құндылықтарға қол жеткізу.

- Өзгермелі карьера (Hall, 1996)

Карьераның бұл түрі ұйым орнына жеке тұлға басқаратын карьераға басты назар аударады және өзін-өзі таныту ізденісін басшылыққа алады. Мұндай карьера жеке болмысқа бағытталған, өйткені ол тұлғалардан икемді, бейім әрі жан-жақты болуды талап етеді (Hall, 2002). Өзгермелі карьераны оның «құрылымы» мен карьераға қол жеткізуге қажет мобильдік деңгейі емес, «бүкіл өмірлік кеңістікке» қатысты құндылықтармен басқарылатын тәсіл, бағдар, қатынас жиынтығы деп түсінуге болады.

- Мультибағытты карьера (Baruch, 2004)

Мұндай карьера тұлғаның жеке таңдауы мен өзін-өзі басқару арқылы анықталады. Ал карьераға қатысты шешім тұлғаның дамуы мен субъектив анықталған «жетіс-

тікке» қол жеткізу негізінде айқындалады. Карьераның бұл түрі «карьера көкжиегін бар ауқымын ескереді. Таңдау еркі өзіңізде. Сіз бір белеске шыға аласыз немесе басқа шыңға бет аласыз, әйтпесе жотаға шығыңыз немесе жазық жерде серуендеуіңізге болады – қалай болғанда да, таңдау мол. Карьераңызды өзіңіз басқара аласыз, қашан және қайда дұрыс қадам жасау керегін сезетініңізге қарай жаңа жол салып, жеке жетістікке қол жеткізуде өзіңіз қалаған бағытты таңдай аласыз. Бұған қоса өз жетістігіңізді өзіңіз анықтайсыз» (Baruch, 2004: 61).

- Еркін формалы карьера (Leach and Chakiris, 1988)

Еркін формалы карьера ақылы жұмыс түрін (тұрақты немесе уақытша толық емес жұмыс күні, консультация, кәсіпкерлік қызмет) немесе ақы төленбейтін жұмыс түрін қамтиды.

- Пост-корпоративтік карьера (Peiperl and Baruch, 1997)

Мұндай карьера түрі бірнеше нұсқаны білдіреді және жұмыс берушінің қызметкерге ұсынған таңдау түрлеріне қарағанда, карьера бағыты тұлға таңдауына қарай қозғалады. Аталған карьера моделі тұлғаның карьералық бағытын және нақты әрі тұрақты карьера жүйелерінің құлдырауын ерекше атап көрсетеді.

Осы талдауға сәйкес, ұйымдар қызметкерлерді ұзақ мерзімге жұмыспен қамтудан гөрі тұлғалардың жұмысқа қабілетті болуына көмектесетін көшіруге болатын дағдыларды дамытуға жағдай жасайды. Мұнда ұйым қызметкерлердің жеке даму мүмкіндіктерін ұсынуына сенім артып отырмайды. Осыған орай, Макговерн және басқалары (1996: 81) жұмыспен қамту саласында жаңа жүйеге ауысу – «дәстүрлі» психологиялық келісімшарттың «перспективалық сипатты марапат орнына ұйым мүддесіне қызмет ету барысында ұзақмерзімді моральдық міндетінен бас тартуды білдіреді деп пайымдады. Мұнда марапат ретінде «жалақының өсуі, жұмыспен қамту кезінде және зейнетке шыққанға дейін қызмет орнын сақтау кепілдігі мен карьералық мүмкіндіктер негізінде» бағаланды. Мұның орнына жұмысшылардың өнімділігі үздіксіз білім алу мен бәсекеге қабілетті болу дағдысына алмасқан жаңа шарт пайда болды (Sullivan, 1999: 458), онда құқықтық еңбек қатынасының басты назары тұлғаның жеке дамуына бағытталған (Ball and Jordan, 1997).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада шексіз карьера тұжырымдамасына концептуалды, оперативтік тұрғыдан жан-жақты талдау жасалады және осы тұжырымдама қазір карьера күрделілігіне қатысты жан-жақты есеп жүргізілмейтінін көрсетеді. Сондай-ақ мақалада шексіз карьераны іс жүзінде қолдану туралы эмпирикалық дәлелдер тапшылығына үлкен мән беріледі, жұмыс орнындағы тұрақтылық туралы деректер дәстүрлі карьераның құлдырағанын құптамайды.

Rodrigues, R. A. and Guest, D. (2010) Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63 (8): 1157–75.

ДӘСТҮРЛІ КАРЬЕРА ШЫНЫМЕН ЖОҒАЛДЫ МА?

«Ескі» карьераның құлдырау масштабы мен «жаңа» карьера тұжырымдамасының кеңінен таралуы қоғамда қызу пікірталас тудырды. Карьера сипаты неғұрлым тұрақсыз, аражігі ашық болып бара жатса да, кейбір сарапшылар айтқан түбегейлі өзгеріс асыра сілтенген болуы мүмкін (Kidd, 2002) және Барух (2006) қазіргі карьера жағдайын «түбегейлі өзгеріс» ретінде бейнелеуге қарсылық танытады. Странк және басқалардың пайымдауынша (2004), «жаңа» карьера тұжырымдамаларының басымы көпшілігі шынайы әрі сенімді көрінсе де, «күрделілік гипотезасына» қатысты эмпирикалық қолдау әлі де жеткілікті емес. Дегенмен бірқатар зерттеулер жаңа карьералардың кең таралуына септесуге жеткіліксіз кейс-стади, сұхбат пен оқиғаға негізделген. Осыған ұқсас, Инксон және басқалары (2012: 329) «шексіз карьераны» «идеал тип» ретінде қабылдау оңтайлы болғанымен, оның уақыт ағынымен кең таралуын дәлелдейтін айғақ аз болғанына қарамастан, «эмпирикалық құбылыс» ретінде қарастырады. Мысалы, Прингл мен Мэллон (2003) шексіз карьера теориясы тек жұмысшылардың аз тобына, әсіресе кәсіби мамандарға ғана қолданылады дейді, Залеска, де Менезес (2007) және Донелли (2008) жұмыс берушілердің әралуандығына байланысты дәстүрлі карьераға жүгіну әлі де жалғасып жатқанын баяндайды. Инксон және басқалары (2012), Лазарова мен Тейлор (2009) қазіргі уақытта шексіз карьераның белең алғаны туралы тұжырымдарға қатысты эмпирикалық дәлел аз екенін айтады. Родригес пен Гесттің пікірінше (2010), қазіргі карьераны шексіз деп айтуға келмейді. Ол анағұрлым күрделі тәсілмен, мысалы, ұйым тарапынан болмаса да, отбасы, география, еңбек шарты және кәсіппен шектелуі мүмкін.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада шексіз карьера ұғымын қазіргі карьераны талдауда «status quo» деп қарайтын пікір бастапқы нүкте ретінде алынады. Осыдан соң авторлар карьера мен сынға қатысты тұжырымдаманың қосқан үлесін, оның ішінде шексіз карьераның басым түскенін дәлелдейтін эмпирикалық қолдау болмағанын бағамдайды және теория мен зерттеу нысанына бірнеше жаңа бағыт ұсынады.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. and Roper, J. (2012) Boundaryless careers: Bringing back boundaries, *Organization Studies*, 33(3): 323–40.

Өзін-өзі тану мен еркіндік тұрғысынан жаңа карьераны жақтайтын позитив тұжырымдарға қарамастан, жұмысшылар арасында дәстүрлі карьералық ұстаным бұрынғысынша басым түсетінін айғақтайтын деректер әлі де бар. Гест пен Конвей (2002) көп қызметкер басшылықтың қарамағында 5 жыл бірге жұмыс істеп, сол уақыт аралығында қызметін өсіруге үміттенетінін анықтады. Кинг (2003: 17) карьералық көзқарас туралы зерттеуінде оқуын жаңа бітірген түлектер «жаңа карьера туралы идеяны сөз жүзінде ғана мақұлдап, қызметте дәстүрлі мәнерде жоғарылауды күтеді» және прогресс тұрғысынан олардың жұмысқа қабілеті туралы қорқынышы компанияда, одан тыс жерде де осы сарында. Сонымен қатар Кинг дерекке сүйене отырып, түлектердің аз ғана бөлігі дәстүрлі карьераға (кәсіпте немесе ірі жұмыс берушілерде) қол жеткізе алатынын атап өтеді және түлектердің көбі өз карьерасын жоспарлауға, басқаруға жауапты болады, әрі еңбек қабілетіне қауіпсіздік кепілі ретінде баса ден қояды. Кинг (2004: 9): «Жұмысшылар (жас және жоғары білікті жұмысшылар) карьералық прогрестен гөрі «еңбекке қабілетті» ұсынатын жұмыс орындарын таңдай отырып, дәстүрлі карьераның құлдырауы туралы үндеуге бойсұнды», – деп пайымдайды.

Әйтсе де кейбір зерттеулер жаңа карьера динамикасының кейбір аспектілеріне сенім білдіреді. АҚШ студенттері мен MBA дәрежелі түлектерді зерттеу барысында Анакве мен басқалары (2000) өзін-өзі басқару, тұлғааралық қатынас менеджменті мен дүниетануды дамытуға жетелейтін дағдыларды меңгеру және кәдеге жарату карьера-менеджментті нығайтатынын анықтады. Странк пен басқалары (2004) 1970 жылы оқу бітірген топпен салыстырғанда кәсіби карьерасын 1990 жылдары бастаған бизнес саласынан іріктелген түлектердің кішігірім тобының карьерасы әлдеқайда күрделі болғанын анықтады. Хэкшер (1995) карьераға қатысты тұлғаның жеке бағдарындағы кей өзгерісті аңғарды, мұнда менеджерлер қызметке шын берілуін ұйымға ұзақмерзімді қызмет ету парызы ретінде емес, кәсіби қиындыққа негізделген уақытша міндет ретінде қабылдады деп мәлімдеді. Осыған ұқсас, Уилсон мен Дэвистің мәлімдеуінше (1999), менеджерлер күнкөріс қамын емес, нақты бір өмір салтын қолдайтын карьера стратегияларын қабылдай отырып, бүгінде өзгеріп жатқан психологиялық келісімшартқа бейімделіп жатыр.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада карьераны зерттеудегі бірқатар бағыттар сипатталған, бұған қоса қазіргі карьераға байланысты өзгерістер мен олардың қозғаушы күштері сөз етіледі.

Arthur, M. B. (2008) Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry, *Human Relations*, 61(2) 163–86.

ЖЕКЕ ЖӘНЕ КӘСІБИ ДАМУ

Жоғарыда айтылған көзқарастарға сүйене отырып, карьераны дамыту – тұлғаның өзі айналысар жұмыс түрін, сондай-ақ жұмыс реті барысында қабілетін, білімін және атрибуттарды қалай дамытатынын белсенді түрде таңдауы деп түсінуге болады.

Десек те, карьераны дамытуға қатысты жеке көзқарас пен күтілетін нәтиже әр алуан. Мысалы, карьерадағы басымдық пен мақсат тұлғаның жынысы, жас ерекшелігі, отбасы жағдайы, бұрынғы жұмыс тәжірибесі, қаржылық міндеттемесі және өмір салты сияқты бірнеше фактормен анықталады. Кейбір адамдар жұмыс кепілдігі мен тұрақтылығына басымдық берсе, басқалары қаржылай марапат пен мәртебеге қол жеткізуге ұмтылады. Кейбіреулер әлеуметтік тұрғыдан игі қызмет атқаруды басты мақсат тұтады (мысалы, денсаулық сақтау немесе әлеуметтік қамсыздандыру саласында немесе «этикаға сай» жұмыс істейтін компанияда жұмыс істеу). Карьера жайында ЖОО түлектері арасында жүргізілген сауалнама барысында Перселл (2006) ерлер мен әйелдерден тұратын респонденттердің жартысынан астамы жұмыс қызық әрі күрделі болуы маңызды екенін айтқан. Ерлердің басым бөлігі қаржылай жоғары сыйақы мен менеджерлік деңгейге жету мүмкіндігін ең маңызды аспект санайтынын мәлімдеді. Ал әйелдер қызмет орнының сақталуы, дағдыны үздіксіз дамыту және әлеуметтік тұрғыдан игі қызметті ерекше бағалады. Карьералық приоритет пен мақсат ішкі және сыртқы факторларға байланысты қалыптасады және қазіргі жағдай мен өмір сүру жоспарына сәйкес өзгеруі ықтимал. Мысалы, отбасы жағдайының өзгеруі карьераға ықпалын тигізсе, бұл ерлерге де, әйелдерге де айрықша әсер етеді (Wilton and Purcell, 2010). Сондықтан жұмыс берушілер қазіргі уақытта белең алған еңбек күшін ұсыну алуандығы карьералық болжам мен ұмтылыс алуандығымен қатар жүретінін түсінуі қажет.

Жеке карьераны дербес басқару маңызы

Қоғамда жаңа карьера тұжырымдамасы қай деңгейде қабылданса да, еңбек нарығының өзгеруіне байланысты ол күрделі әрі күмәнді болды. Осының салдарынан жұмысшылар карьерасын басқаруда, мотиві мен қабілетін көрсетуде өзіне көп үміт артуға тиіс (Kuijpers and Scheerens, 2006), карьерасын дамытуға және кез келген ортада бейімделуге көмектесетін портативті дағдыларды меңгеріп, оны одан әрі дамытуы қажет (Hall, 1996; Harvey et al., 1997; Nabi and Bagley, 1998; Sullivan, 1999; Anakwe et al., 2000; O'Connell et al., 2008). Үздіксіз білім алу мен кәсіби тұрғыдан дамып отыруды ынталандыру – ұйымдарға тұрақты бәсекелік артықшылығын қамтамасыз ету үшін, ал жеке тұлғаларға қызметке тұру, жұмыс тұрақтылығын сақтау және қажет болған жағдайда жаңа жұмысқа орналасу қабілетін дамыту мақсатында ортақ игілікке айналды. Мұнда қызметкерлердің оқу қажеттігін анықтауы, осы қажеттіліктерді фирманың өнімділік талаптарына сәйкес тұжырымдау әрі қанағаттандыру үшін жеке жауапкершілікті өз мойнына алуға тиіс. Арнольд (1997: 457) өз карьерасын өзі басқару жеке тұлғадан «түрлі пікірді қабылдау қабілетін, қайшылықпен жұмыс істей білуін, әр алуан тәжірибе жинауын, бір зат туралы хабардар болуды, онымен қалай әрекет етуді ажырата білуді, белгісіз күйге төзе білу және ақпаратты эвристикалық тәсілде өңдеуін талап етеді» дейді. Шексіз карьераға қатысты «табысқа» жетуге қажет стратегиялар мен кәсіби білік түрлері *не үшін білу керек* (адамның жеке болмысы мен

мотиві), қалай білу керек (тұлғаның адами капиталы және еңбекке қабілеті), кімді білу керек (біреудің әсер ету байланыстары және ақпарат) (М.В. Arthur, 1994) ретінде тұжырымдалады.

Осылайша, Стюарт пен Ноулес (1999) өз карьерасын өзі басқару үшін «тұлғаның күшті және осал тұстары, наным-сенімі, көзқарасы мен келешек талпынысының өзгеруіне сай орынды өзін-өзі тану тұжырымдамасының үздіксіз құрылымымен сақталуын» ерекше атап көрсетеді (Adamson et al., 1998: 257). Мұндай өзін-өзі тану тұжырымдамасы тұлғаның карьералық тірегін, яғни тұлғаның бәрінен жоғары қоятын құндылығы, мотиві және қажетінен көрініс табатын тұлға карьерасының тұрақтандырушы әрі қозғаушы күшін білдіреді. Шейн (1990) мынадай сегіз карьералық тірекке баса назар аударады, олар: қауіпсіздік/тұрақтылық; автономия/тәуелсіздік; (арнайы) техникалық-функционал білік; жалпы басқарушылық білік; кәсіпкерлік креатив; қызмет ету немесе жұмысқа адалдық; нағыз сынақ және өмір салты. Карьераның өзгеруі салдарынан бұл тіректердің кейбіріне «қауіп» төніп отырғаны даусыз. Мысалы, техникалық-функционал білікті меңгеруге бағытталған карьераның (нақты қабілет немесе дағды) өзіндік қиындықтары бар, себебі лезде өзгеретін еңбек саласында қандай да бір дағды мен білім қоры тез ескіреді. Шейн (1996) қауіпсіздік пен тұрақтылықты қолдайтындар үлкен мәселеге тап болатынын, ал автономияға бекіген тұлғалар жаңа әлемді әлдеқайда жеңіл қабылдайтынын және оңай бейімделетінін алға тартады.

Жұмыспен қамту саласындағы «жаңа мәміле» салдары

«Жаңа карьера» ұғымы қызметкерлерден анағұрлым өзгеріске бейім кәсіпкерлік рух пен өмір бойы оқуға берілгендікті және өзін-өзі дамытуды талап ететін хаотикалық экономикалық жағдайдың белең алуымен үйлесетінін түсіну әсте қиын емес. Оптимистік тұрғыдан алғанда, «ұйым тарапынан шектелген» карьера тұлғаны фирмаға тәуелді етеді, бұл – мүлде тиімсіз, ал жаңа карьера формасы тұлғаны мұндай тәуелділіктен азат етеді. Мысалы, Мэллон мен Коэн (2001) әйелдердің ұйымдық карьерадан кәсіпкерлік салаға ауысу себебін зерттегенде нәзікжандылардың көбі басшысына разы болмай, көңілі қалғаннан жұмыс ауыстырғанын айтады. Осылайша, оптимистер білім экономикасымен етене байланысты экономикалық трансформацияның соңғы нәтижесі жұмыс берушілерге де, қызметкерлерге де қолайлы жағдай туғызады деген тоқтамға келді, мұндай еңбек нарығында жұмысшылар өзін еркін сезінеді, «мобильді әрі талапшыл, өзін-өзі қамтамасыз ете біледі, адам капиталын жоғары қояды, ал қызметіне адал болуға аса мән бермейді» (Thompson, 2004: 9). Демек, бейімделу қабілеті, қызметке тұру мүмкіндігі және жұмысқа қабілет секілді жаңа карьералық тренд дәстүрлі еңбек нарығындағы олқылықтардан (гендер, этнос немесе мүгедектік сияқты) басып түсіп, жұмыспен қамту кепілдігіне (жұмыс кепілдігіне қарағанда) қол жеткізуге, көңілден шығатын әрі жоғары марапатталатын жұмысқа, жалпы алғанда, өмірде «айы оңынан туатын» сәттердің тең дәрежеде мол болуына жетелейді (Wilton, 2012).

12.3-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Өз карьерасын өзі тиімді басқаруға қажет кәсіби білік

- Жағдайды оңтайландыру
 - карьералық өсуді қолдауға жағдай жасау
 - үлкен карьералық мақсатты көздеу
 - еңбек нарығындағы, ұйымдағы және тұлға өміріндегі алдағы өзгерістерді болжау
 - өзгеріске жауап қабілетін шыңдау
 - даму мүмкіндіктерін анықтау және пайдалану
 - қажет жағдайда көмек көрсету және нұсқау беру үшін байланыс желілерін жетілдіру
- Карьераны жоспарлау
 - өз дағдыларын үнемі талдап, болашақ оқыту талаптарына баға беруді үйрену

- Тұлғалық даму
 - өмір бойы білім алу қажеттігін мойындау
 - тұлғаның дамуына қатысты туған мүмкіндікті пайдалану
 - тұлғаның өз қабілеттері мен құзыреттерін жете түсінуі
 - оқу қажетін анықтау және оны іске асыру үшін жоспар құру
- Жұмыс уақыты мен жұмыстан тыс уақыт арасындағы теңдікті сақтау

Дереккөз: B. Ball (1997) Career management competencies: The individual perspective, Career Development International, 2: 74–9 © Emerald Group Publishing Limited all rights reserved.

Дегенмен, 4-тарауда талқыланғандай, экономикалық және ұйымдық қайта құрылымдау әсеріне назар аударсақ, оның кейбір жұмысшыларға оң салдары болса, басқаларына жұмыс берушілердің қызметкерлері алдындағы міндеттемесін жұмсарту арқылы жұмыс кепілдігі мен тұрақтылығына нұқсан келтіруі мүмкін. Жаңа карьера формаларының біржақты оң әсерін сипаттайтын бағалауға қарағанда, жаңа жұмыс режиміне көшу көбіне ескі және жаңа карьераның артықшылықтары арасындағы келісімді көрсетеді. Ұйымдық қызмет түрінен жеке қызмет түріне көшкен кәсіби мамандар мен басшылық лауазымдағы жұмысшыларды зерттеу барысында Коэн мен Мэллон (1999: 347): «Жаңа әдіске көшу жалақы, зейнетақы және білімін жетілдіру секілді мүмкіндіктерден бірте-бірте қол үзуге әкелгенімен, баланс (жұмыс-өмір), автономия мен интеграция секілді бірқатар «абстракт жетістікке» жетелейді», – деп мәлімдейді. Жалпы алғанда, жұмыс берушілердің карьера-менеджмент бойынша жауапкершілігі азауын жұмысшы өз карьерасын бақылау мүмкіндігі мен құқығының кеңеюі деп емес, тәуекелді түрлендірудің бір бөлігі ретінде қарастырған жөн (Grote and Raeder, 2009).

Чайлд пен Макграт (2001) ұйымдық формадағы өзгерістердің үлкен беймәлім тұсының бірі – оның құқықтық еңбек қатынасына тигізер ықпалы және кейбір талантты (немесе жолы болған) тұлғалар арасында жеке әлеуетін кеңейту мүмкіндігі нығайса, үнемі беймәлім күйде жүретін адамдар үшін жағымсыз әсер етуі мүмкін деп көрсетеді. Шын мәнінде, жұмыспен қамту саласындағы «жаңа келісімнің» менеджерлер тарабы қызметкердің фирмаға әкелер құндылығын бейнелейтін жұмыс күшінің түрлі категорияларына байланысты өзгеріп отыруы мүмкін. Торрингтон және басқаларының пікірінше (2008), жұмыс берушілердің карьераны дамытуға қатысты қолдау көрсету деңгейі бойынша жұмысшылардың мынадай үш тобы айқындалады:

1. *Аға менеджерлер мен «жоғары әлеуетті» қызметкерлер.* Карьера бұл деңгейде ұйым арқылы басқарылады, өмір бойына емес, бірақ жоғары лауазымды орындарды толтыру үшін қызмет сабақтастығын жоспарлап отырады.
2. *Жоғары білікті жұмысшылар.* Карьераны дамыту жолдарын ұсына отырып, негізгі жұмысшыларды жұмысқа тарту және ұстап қалу әрекеті жасалады.
3. *Кеңінен қамтылған жұмыс күші.* Мұнда даму тұрғысынан мүмкіндік аз екені айқын аңғарылады, бұл карьера жолында жиі туындайды, әрі нәтижесінде белгісіз күйге түсіреді; мұнда жұмысшылар өз қамын өзі жасайтынына сенім артылады.

Бірқатар зерттеулер өзін-өзі жұмыспен қамту саласы мен өз карьерасын өзі басқаруды қолдайтын жұмыс берушілер тарапынан біршама жүйесіздікті байқатты. Дегенмен, практика көрсеткендей, бұл көбіне жұмыс кепілдігіне қауіп төнген сәтпен, карьералық құрылымда орын алатын едәуір өзгеріспен өзін-өзі дамытуды қолдау және қолғабыс етуге байланысты елеусіз практика аспектілерімен тұспа-тұс келеді (McGovern et al., 1998; Wilson and Davies, 1999; Atkinson, 2002; Grimshaw et al., 2002). Осы деректерге сәйкес, жұмыс берушінің карьераны басқару бойынша жауапкершілігі азаюы тұлғаның өз карьерасын бақылауы барысында құқығы мен мүмкіндіктерін кеңейту ретінде емес, қайта құрылымдау, қысқарту және икемділік қажетімен (Grote and Raeder, 2009) байланысты тәуекелдің бір бөлігі қызметкерге өтеді деп қарастырылуы мүмкін. Көп компаниядағы сеньор-менеджерлер арасындағы қысқамерзімді карьера-менеджментті көбіне инвестициядан гөрі шығын ретінде қарауға түрткі болды. CIPD (2003) жүргізген сауалнамада HR мамандардың көбі барлық қызметкер үшін карьера-менеджментті жетілдіруге ниет білдіргенін көрсетсе, респонденттердің аз ғана бөлігі карьералық стратегия осы қызметкерлерге арналғанын айтқанын (көп күш элиталық топтарға жұмылдырылды), сұралғандардың тек үштен бірі сеньор-менеджерлер карьераны басқаруға лайық екенін анықтады. Осыған сәйкес, Барух пен Пейперл (2000) Ұлыбританияның карьера-менеджмент практикасын зерттеуде көпшіліктің пост-корпоративтік карьераны мойындағанына немесе біраз жұмысшы үшін ұйымдық карьера маңызының төмендеуіне байланысты пост-корпоративтік карьераны басқару практикасын дамыту қажеттігіне көз жеткізе алмады.

Бір қызығы, еңбек нарығындағы соңғы өзгерістер, сондай-ақ экономикалық және ұйымдық қайта құрылымдау жұмыс берушілер үшін карьера-менеджменттің мәнін одан әрі арттыра түсті (Hite and MacDonald, 2008). Мысалы, карьераны тиімді басқару – құнды білім мен дағдылардың жоғалуын біршама азайтатын маңызды әрі алда күтілетін және тосын өзгерістерге төтеп беруге тиімді құрал.

ҰЙЫМДАР ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ

«Карьера-менеджмент» – қызметкерлердің карьерасын дамытуына тікелей араласуға немесе адамдарға өз карьерасын ілгері жылжытуға көмектесетін басқару практикасын, саясаты мен бастамаларын білдіруге қолданылатын жалпылама термин. Карьера-менеджментке тікелей араласу мен өзін-өзі дамытуға қолдау көрсету арасындағы айырмашылықтың маңызды рөлі бар. Себебі бұл келешекте ескі карьерадан жаңа карьераға ауысумен шамалас, қоғамда компаниялар карьералық ұстанымын карьераны басқарудан карьералық қолғабыс көрсетуге өзгертіп жатқаны туралы пікір қалыптасты.

12.4-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Michelin PLC-дегі карьера-менеджмент

2012 жылғы сәуір айында *People Management* журналы (Stevens, 2012) карьераны басқаруда ұзақмерзімді карьера жолын белсенді басқаратын Michelin-нің «патерналистік» ұстанымын мәлімдеді. Мұндай көзқарас «жаңа» карьера мен белен алған карьералық дербестік туралы тұжырымдарға қайшы келеді.

Michelin – түрлі бизнес саласында, соның ішінде ең әйгілі шина өнеркәсібінде жұмыс істейтін 115 мыңға жуық қызметкері бар жаһандық корпорация, онда Michelin компаниясының қызметкерлерін басқару философиясы туралы корпорация вице-президенті Жан Мишель-Гийон былай мәлімдейді:

Біз әр адамның жеке қасиетіне айрықша мән береміз, өйткені ұзақмерзімді перспективаны көздейміз. Тұлғалық болмысы және гуманистік әлеуеті бар адамдарды іздейміз, қандай да бір қызмет орнына нақты бір дағдыны іздеуіміз – тым сирек жағдай. Барлық қызметкер лауазымына қарамастан, өзін дамытуына және карьералық тұрғыдан өсуіне көмектесетін карьера-менеджерге сенім арта алатынын жақсы біледі.

Карьера-менеджменттің мұндай тәсілі корпорацияның мультиұлттық филиалдарында кең тараған. Мысалы, Солтүстік Америкадағы Michelin веб-сайтында былай делінген:

«Michelin компаниясында талантиңыз бен қызығушылығыңыз арқылы карьераңызды басқара аласыз. Мұнда әлеуетіңіз формалды біліммен шектелмейді. Michelin-де кәсіби тұрғыдан толысуға, білім алуға және оқуға мүмкіндік көп».

Компания бірқатар техникалық және кәсіби оқу бағдарламаларын қолдана отырып,

қызметкерлердің карьерасын дамытуын, прогреске жетуін қамтамасыз ету үшін бірқатар HR бастамаларын ұсынады. Оған орта менеджмент арқылы ашық әрі транспарентті ішкі насихатқа баса назар аударып, жұмысына шын берілген «карьерия-менеджерлерді орта және сеньор-менеджер лауазымдарына тағайындау, лайн-менеджерлерге карьерасын ұзақ мерзімге жоспарлауға қатысты қолдау көрсету кіреді. Карьера-менеджмент функциясы өнімділік менеджменті процестерімен де жақсы үйлеседі. Барлық қызметкер нақты карьералық мақсатын анықтауға, карьералық мүддесі жайында менеджерімен үнемі әрі тұрақты диалог жүргізуге және осы мүдделерді ескере отырып, жұмысы туралы тұрақты түрде пікір алмасуға ынталы.

Жалпы алғанда, Michelin-дегі карьера-менеджмент Хирш пен Джексон (2004) жақтайтын «карьералық әріптестік» әдісін бейнелейді, яғни тұлғаның жеке және карьера тұрғысынан дамуына қызметкер, оның лайн-менеджері мен корпоративтік карьера-менеджерлер жауапты болады. Мишель-Гийон үш рөлдің әрқайсысының жауапкершілігіне төменде қысқаша былай тоқталып өтеді:

- **Қызметкер:** «...Қызметкердің және тікелей бастық пен карьера-менеджердің бір-бірін толықтыратын рөлін көрсету үшін карьера-менеджментті үшбұрыш пішінінде ұсынғанды жөн санадық».
- **Лайн-менеджер:** «Команда мүшелеріне мақсатын анықтау барысында оған қол жеткізуге қолдау көрсету, еңбек өнімділігін бағалау, тренинг жүйесін әзірлеу және карьераны дамытуды насихаттау арқылы қазіргі миссиясын орындауға көмектесу».
- **Карьера-менеджер:** «Карьера-менеджердің таным көкжиегі кең, көреген және компания қажеттіліктеріне де, тұлғалардың даму перспективасына да баса назар аударады».

Карьера туралы мұндай ұстаным қызметкер тұрақтамауының төмен деңгейіне, сондай-ақ қызметкерлердің карьерасын өмір бойы бір фирмада жалғастыруына себеп болады (Stevens, 2012). Бұл практика 4-тарауда талқыланған еңбек нарығының ішкі қатаң қағидаларына сәйкес келеді. Бұдан шығатыны Michelin компания ішіндегі белсенділікті ынталандырады, жеке тұлғаның және ұйым басымдықтары мен көздеген мүддесін теңестіруге ұмтылады және оқыту мен дамыту мүмкіндіктерін қамтамасыз ету арқылы ілгері жылжуға жол ашады. Бұдан басқа, компаниядағы қызметкер тұрақтамауының төмен деңгейі Michelin

ұйымдық құрылымында нақты бір орынға жаңа қызметкердің келуін шектейді деген ойға жетелейді. Жалпы алғанда, еңбек нарығында қызметкердің жоғары деңгейлі адалдығы, ықтиярлығы және өнімділігі секілді қызметкер қатынасының артықшылығын қалыптастыру үшін еңбек нарығында Michelin-нің тұғыры нық бекіген.

Дереккөз: Stevens (2012);
www.michelin.com/corporate/EN/careers/work-at-michelin;
<http://careers.michelin-us.com/you/career-dev/>.



Осыған дейін дәстүрлі карьера-менеджмент ұйымдарда бірқатар маңызды функция атқарған еді. Білікті әрі ынталы еңбек күшін оңтайлы пайдалануды қамтамасыз ету құралы ретінде оның ең қабілетті қызметкерлерді қайта бөлетін экономикалық тиімділігі бар. Карьера-менеджмент ұйым ішінде қызметкерлердің өзара білім алмасуын насихаттайды, ұйымға бейімделуді арттырады және олардың ынтасы мен қызметтік адалдығына оң ықпал етеді. Сондай-ақ карьераны тиімді басқару жеке тұлға және ұйым мақсаты мен талпынысын үйлестіруге септеседі, мысалы, бұл көшіруге болатын дағдылар мен қабілеттерді дамытуды насихаттау, қызметкерлердің жұмыстан тыс міндеттемелерін орындауын қолдау арқылы жүзеге асады. Осылайша карьера-менеджмент жұмыс уақытында қызметкерлердің өнімді еңбек етуіне жағдай жасайды. Сондай-ақ ол корпоративтік мәдениетті әлеуметтендіру және ортақ нормалар арқылы насихаттау құралы ретінде әлеуметтік-мәдени қызмет атқарады. Дегенмен ұйымдар карьераны, карьера-менеджментті ұйымдық артықшылығы тұрғысынан байқаса, қызметкерлер карьераға «жеке басына келтірер игілігі тұрғысынан әрі сол карьераның лезде немесе ұзақ уақыт табысын, мәртебесін, жеке дамуын және отбасылық тұрмысын оңтайландыру тұрғысынан көз салады» (Inkson and King, 2010: 38). Сондықтан карьера түрлері мен олардың дамуына жауапты тұлғалар еңбек қатынастарының «дау тудыратын» бір аспектісін бейнелейді (Edwards, 1979, in Inkson and King, 2010).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жұмысшы карьерасы мен ұйымдағы карьера және карьера-менеджмент саласындағы әртүрлі мүдделер зерделенеді. Сондай-ақ «жаңа карьералық зерттеудің» жеке тұлға және ұйым перспективаларының маңызын көрсететін көзқарасты қарастырады. Авторлар психологиялық келісімшартқа сүйенетін модель карьерадағы әртүрлі пікірді бір арнаға тоғыстыруға мүмкіндік береді деп пайымдайды.

Inkson, K. and King, Z. (2010) Contested terrain in careers: A psychological contract model, *Human Relations*, 64 (1): 37–57.

Карьера-менеджмент үлгілері

Жалпы, Хирш пен Джексон (2004) ұйымдағы карьера-менеджменттің үш үлгісін бөліп көрсетеді. Біріншісі – *өзін-өзі дамытуға қолдау көрсету*, мұнда қызметкерлер өз карьерасына өзі жауапты болады, бірақ жұмыс беруші көбіне мәлімет және консультация түрінде қызметкерді қолдап-қуаттап отырады. Екіншісі – *корпоративтік карьера-менеджмент*, көп жағдайда ұйымға тәуелді карьералық «келісімді» көрсетеді. Мұндай үлгі карьераны дамыту жұмыстағы ауыс-түйіс және алдын ала ойластырылған қызмет сабақтастығы (мысалы, түлектерді даярлау схемасы) негізінде ұйым арқылы белсенді жоспарланатын сеньор-менеджерлер, жоғары білікті мамандар немесе жоғары әлеуетті қызметкерлерге арналған даму бағдарламаларымен сипатталады. Үшіншіден, Хирш пен Джексон *карьералық әріптестіктің* озық практикасы концепциясын анықтады, онда жеке тұлға және ұйым екі тараптың қажетін өтеу мақсатында карьера үшін жауапкершілікті теңдей бөліседі. Мұндай тәсіл өзін-өзі дамыту үлгісінен біршама ерекшеленеді, яғни қызметкер кеңес алып қана қоймайды, қос тараптың ниеті нақты талқыланады және өзара келісіледі. Сонымен қатар карьералық «келісім» ресми түрде ұйым «агенті» (бір адам немесе бір топ адам) арқылы үйлестіріледі және ұйым карьера жоспарын жүзеге асыру жауапкершілігін жұмыс тәжірибесін жинау мен жұмыстағы ауыс-түйіске қолдау көрсету көмегімен бөліп-жіктейді.

Әйтсе де, бұрын атап көрсетілгендей, көптеген ірі ұйымның қолданар тәсілі сегменттелген болуы мүмкін, яғни негізгі топтар ғана корпорация басқаратын карьераға қол жеткізе алады, ал қызметкерлердің көбі өз карьерасын ұйым қолдауымен немесе ұйымсыз басқаратын болады. Бұдан шығатыны – карьера интервенциясы тек кейінгі *нәтижеге* емес, карьералық шешім қабылдау *процесіне* көбірек көңіл бөлуі керек (Arnold, 1997b). Басқаша айтқанда, карьералық өзін-өзі дамыту тиімді болуы үшін оны компания ұсыну керек. Кингтің (2004) пікірінше, тиімді карьера-менеджментті сипаттайтын бірқатар негізгі қағидалар бар (12.5-қосымша).

12.5-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Тиімді карьера-менеджмент қағидалары

- *Жүйелілік.* Карьера-менеджментпен айналысатын барлық қызметкер (HR мамандары мен лайн-менеджерлерді қоса алғанда) ұйымның карьера стратегиясының келісілген және бірізді бейнесін ұсынады
- *Проактивтік.* Карьера-менеджмент ұйымның болашақ бағытын болжай отырып, қазіргі мүмкіндіктерді сақтап, болашақ икемділікті қамтамасыз етуге мүдделі болуы керек
- *Коллаборация.* Тиімді карьера-менеджмент жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы әріптестікке сүйенеді
- *Динамизм.* Мұнда карьера-менеджмент ұйым мен тұлғаның өмірінде болатын өзгерістерге және олардың қажеттіліктеріне сәйкес әрекет етуі үшін икемді болуы керек

Дереккөз: King, 2004.

HRM ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ ШАРАЛАРЫ

Кинг (2004: 45) «Карьера-менеджмент» XXI ғасырдағы HR мамандары үшін аса маңызды мәселеге айналғанын атап көрсетеді... мұның ұйымды ұзақ уақыт дамыту мен қолдауға және ұйым ішіндегі әр тұлғаға болашақта нақты бағдар беру үшін мәні зор». Кинг (2004) тиімді карьера-менеджментті бұрынғы тәжірибе, қазіргі басымдықтар және екі тараптың алдағы мақсаты мен болжамына сүйене отырып, тұлға мен ұйым қажеттіліктерін үйлестіру деп бағамдайды.

Карьера-менеджмент – міндетті түрде HR-менеджмент белсенділігі емес, бірнеше негізгі HR процесін қамтитын бірнеше іс-әрекет, дұрысы, олар бір-бірімен және кең корпоративтік стратегиямен біріктірілуі керек (Baruch, 2003). Дегенмен CIPD (2003) карьера-менеджмент қызметі келісілген стратегияға біріктірілуі немесе бизнес-стратегиясымен ұйымдық мақсаттарға тікелей байланысты болуы сирек кездесетінін хабарлайды. Деректер карьера-менеджменттің нақты аспектілеріне баса назар аудару үрдісін анықтады. Себебі карьера-менеджменттің барлық саласын қамтыған жағдайда карьераны басқару жүйесінің ауқымы мен икемділігі әлсіреуі мүмкін және, өз кезегінде, қызметкер қажеттіліктері назардан тыс қалады. Карьера-менеджмент ұғымы корпорацияның қызметкер карьерасына белсенді қатысуын немесе тұлғаның өзін-өзі дамытуына «араласпайтынын» білдірсе, карьера-менеджмент шаралары қызметкерлерді ішкі жұмыс орындарының мүмкіндіктері жайында хабарландырудан бастап тұлғалардың қызметке орналасуын немесе қызмет жолында өсуіне (мысалы, түлектерді даярлау схемалары) арналған ұзақмерзімді, жоғары деңгейде құрылған бағдарламаларға дейін өзгеріп отырады.

Ең алдымен, тиімді карьера-менеджмент мәселені анықтау, барлық қызметкермен қарым-қатынас орнату, карьераны дамыту стратегиялары және ұйым талаптарын қанағаттандыратын процестерімен айналысуға тиіс. HR-менеджменттің карьера-менеджменттегі негізгі рөліне ішкі еңбек нарығы менеджменті, ерекше қабілетті тұлғаларды лайық қызметке орналастыратын ұйымдық инфрақұрылым құру, карьераға қатысты кеңес беру және лайық қызметкерлерге дамыту тапсырмаларын (мысалы, іссапарға жіберу мен қызметкердің жұмысын қадағалап отырып оқыту) жүктеу үшін жұмыс ортасына белсенді араласу кіреді.

Карьера-менеджмент өнімділік пен бағалау менеджментінде лайн-менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы карьералық мақсат пен амбицияларды талқылау әдісі ретінде және оқыту мен дамыту саласында тұлғаның еңбекке қабілетін дамыту құралы ретінде HR процестерімен, практикаларымен тығыз байланысты. Сондықтан карьера-менеджмент жеке мәселе ретінде қарастырылмайды және оның осы процестермен біріккені аса маңызды. Сонымен қатар HR-менеджмент өнімділікті бағалауға және жеке мақсат қоюға жауапты лайн-менеджерлерді қолдау функциясын ұсынуы керек.

Жоғарыда айтылғандай, карьераны дамыту бастамалары бірнеше санатқа бөлінеді. Мысалы, CIPD (2003) карьера-менеджментке арналған қызметті бес нақты «кластерге» бөледі: бастапқы карьераны жоспарлап, қолдау көрсету; ақпарат әрі кеңес беру; берік ішкі еңбек нарығын құрып, оған қолдау көрсету; дамыту тапсырмаларын жасау және іссапар ұйымдастыру; нақты бір ұжымға арналған бастамалар. 12.1-кестеде карьера-менеджменттің функциясы, біріншіден, олар ұйымдағы белгілі бір топтарға (мысалы, менеджерлер, жаңадан шақырылған түлектер немесе жоғары әлеуетті қызметкерлер, 12.6-қосымшаны қараңыз) немесе барлығына қолжетімді болуына қатысты, екіншіден, олар көмекші рөл әлде көп

интервенциялық және нұсқаушы рөлге байланысты (мысалы, карьера-менеджмент функциялары тұлғаларды көбірек жетістікке емес, нақты дағдыларды дамытып, нақты рөлдерге дайындауға тырысады). Инклюзив және эксклюзив талант-менеджмент ұғымдары осы карьера-менеджмент қызметтері құрылымы аясына, ықтимал алушылар мен араласу дәрежесіне қатысты сай келеді. Төменде нақты баяндалғандай, «инклюзив» талант-менеджмент – ресми және бейресми құралдар көмегімен ұйымдағы талантты анықтау және оны дамыту тәсілдерімен байланысты. Эксклюзив талант-менеджмент даму қызметін талантты тұлғаларға және топқа (әдетте бұл – сеньор-менеджерлер немесе құнды дағдыны меңгерген тұлғалар) тікелей бағыттайды.

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Жалпы | <ul style="list-style-type: none"> • Ашық ішкі жұмыс нарығы • Онлайн вакансия тізімі • Жеке даму шолулары мен жоспарлары • Карьера ресурсы орталығы • Даму мақсаттары • Үйрену және дамуға қол жеткізу • Карьераны бейресми қолдау | <ul style="list-style-type: none"> • Ішкі іссапар (ұзына бойғы және кросс-функционал) • «Орындау» • Қызметкерді жұмысын қадағалап отырып оқыту • Жұмыс ротациясы, жұмыс ауқымын кеңейту және жұмыс функциясын кеңейту |
| Ұйымдағы қызметкерлер саны | <ul style="list-style-type: none"> • Коучинг • Карьералық кеңес беру • Карьера шеберханалары • Карьералық үзілістер мен демалыстар • Дамыту және бағалау орталықтары • Әйелдерге арналған желі | <ul style="list-style-type: none"> • Қызмет сабақтастығын немесе орын ауыстыруды жоспарлау • Басқарылатын карьера қозғалысы • Менторинг • Халықаралық тапсырмалар • Жоғары білімі барларды үйрету схемалары • Жоғары әлеуетті дамыту схемалары • Сыртқы іссапарға жіберу |
| Іріктелген | <p style="text-align: center;">Инклюзив талант-менеджмент</p> | <p style="text-align: center;">Эксклюзив талант-менеджмент</p> |
| | Қолдаушы | Интервенция деңгейі |
| | | Нұсқаушы (директива) |

12.1-СЫЗБА. Карьера-менеджмент шаралары

Ірі ұйымдарда барлық қызметкерге қолжетімді қолдау механизмдері кең ауқымды өнімділік менеджментінің бір бөлігі саналатын жеке тұлғаның даму жоспары мен мақсатына баса назар аударады. Мысалы, мұндай жоспар бойынша ұйым ішіндегі үміткерлерді карьерасын өсіруге ынталандыру мақсатында берік ішкі еңбек нарығы және қызметкердің өзін-өзі дамытуын қолдайтын кеңес беру, нұсқау беру мен карьераны жоспарлауға шешім қабылдауға септесетін ресурс сияқты инфрақұрылым құрылады. Қазіргі қызметкерлердің хабардарлық деңгейін көтеру арқылы, даму және карьералық өсу мүмкіндіктерінің көмегімен, сондай-ақ әр қызметкердің мақсат-мүддесін ұйымның алдағы бизнес-қажетімен сәйкестендіруге ұмтылатын өнімділік менеджментінің қолдауына ие болған ұйым ішіндегі үміткерлерді ынталандыру арқасында берік ішкі еңбек нарығын құру тұлғаның дербестігін күшейтеді әрі мүмкіндіктерді құлшына іздеуге ынталандырады. Бұған қоса үміткер базасын

12.6-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Нақты топтарға арналған карьер-менеджмент

Компаниялар көбіне карьера-менеджмент практикасында ұйымдық инвестиция тиімділігін және ресурстардың тиімді бағдарлануын қамтамасыз етуге ұмтылатындықтан, мұндай өзгеріс қызметкерлердің әртүрлі тобына сәйкес пайда әкеледі. Топтар мынадай ұғымды қамтиды:

- *Нақты құндылығы немесе таланты бар қызметкерлер.* Фирма ұстап қалу және ынталандыру мақсатында маңызды құндылық көзіне айналған қызметкерлерге «мақсатты түрде» ресми, жүйелі карьера-менеджмент ұсынуға мәжбүр. Бұл мақсат болашақта өзін-өзі дамытуға дайындық пен тұрақты дамуды білдіреді.
- *Жоғары әлеуетті персонал.* Жұмыс беруші фирмаға «бұғаттауын» қалайтын жоғары әлеуетті қызметкерлер үшін (мысалы, түлектерді шақырады), ұзақмерзімді үлес ұсына отырып, тұрақты дамыту арқылы компанияда олардың дамуына ұйымдық міндеттемелерді көрсетуді қамтамасыз етуі мүмкін.
- *Жоғары білікті жұмысшылар.* Жоғарыда көрсетілгендей, карьера-менеджменттің жоғары білікті жұмысшыларға қатысты аса маңызды мәселесі – білімді қызметкерлерді фирмада ұстап қалу, яғни ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар саласында жүргізілген зерттеуге сәйкес, бұл мәселе жеке тұлғаның лауазымдық міндеттері бойынша қажетін өтеу, карьераны дамыту және қызметкердің өз қабілетін таныту арқылы шешіледі. Мұндағы тағы бір мәселе – компанияның келешек қызметкерлерге тартымды болуын қам-

тамасыз ету мақсатында «карьералық құндылық тұжырымын» басқару.

- *Аз қамтылған топтар.* Мысалы, жоғары лауазымдағы аз қамтылған топқа кіретін қызметкерлерге және компаниялар жұмыс күшінің әралуандығын арттыруды қалайтын жерде ұйымдар карьераны дамытуды насихаттау үшін жеке немесе ұжымдық карьера-менеджмент бастамаларын аз қамтылған топтар арасында (мысалы, әйелдер, аз ұлт өкілдері немесе мүгедектігі бар адамдар) қолдана алады. Ұжымдық механизмдер олқылықты түзету үшін ресми (мысалы, тек әйелдерді оқыту курстары) және бейресми (мысалы, ұйымдық желілерді жетілдіру) дамуды қамтиды. Жеке бастамаға арнайы менторинг немесе коучинг бағдарламалары кіреді. Ұйымда мұндай бастамалар болмаса және басымдық өз карьерасын өзі басқаруға берілсе, аз топ өкілдері қолданыстағы желілерден шығып қалғандықтан, қолайсыз жағдайға тап болуы ықтимал (Hirsh and Jackson, 2004).
- *Негізгі емес/кездейсоқ жұмысшылар.* Ішкі еңбек нарығы бөлшектенген сайын фирмалар еңбек шарты бойынша бейстандарт санайтын қызметкерлермен араласу құралдарын әзірлеуі мүмкін. Мысалы, компаниялар уақытша немесе жанама түрде жұмыс істейтін персоналдың құндылық әлеуетін анықтайтын және осы «перифериялық» жұмысшыларды ұйымның біте қайнасқан «ортасына» қосуға мүмкіндік беретін құралдарды табуға тырысады. Бұл жеке немесе ұжымдық негізде іске асып, жұмысшыларды ішкі еңбек нарығына қосу немесе оларға нақты кеңес беру және қолдау көрсетуді білдіруі мүмкін.

кеңейтуге, транспарент мәдениетті қалыптастыруға және ұйым ішіндегі әділетсіз, бейресми көтерілу практикасына төтеп беруге ықпал етеді. Кинг (2004) секілді, Хирш пен Джексон (2004) түрлі иерархиялық деңгей арасында едәуір «оқыту алшақтығы» бар біркелкі ұйымдық құрылымдарда ішкі вакансия нарығы тиімді жұмыс істеуі үшін компаниялар жоғары қабілетті қызметкерлердің дамуына жол ашуға тиіс екенін баса айтады. Әрине, бұл механизм түрлері практикада қолдануға әбден жарамды, тіпті белгілі бір ұйымдық топтардың ыңғайына қарай бейімделуі де мүмкін. Алайда ол жеке коучинг немесе карьера жөнінде кеңес беру секілді еңбек пен шығынды көп қажет ететін шаралармен толықтырылуы ықтимал. Нақты бір топтарға арналған мұндай қолдау бастамалары компания ішінде тек әйелдерге арналған желі және тренинг шаралары секілді карьералық өсуге тең емес мүмкіндік беретін дәстүрлі үлгілерді түзетуді қамтиды.

Барлық қызметкерге кеңінен қолжетімді директива бастамалары жұмыс орындарын құруға арналған ішкі іссапар немесе тұлғаларды лауазымын өсіруге даярлау мен ұйымдағы көлденең ауыс-түйіске ұмтылатын, немесе дағдылар жиынтығын дамыту әрі қолдануды ұсынатын жұмыс дизайнының өзгеруін қамтуы мүмкін. Іссапар, дамыту тапсырмалары және қызметкерлерді жаңа сынаққа түсіріп, қызметін өсіруге дайындайды, жұмыс орнындағы әралуандық арқасында жұмыс нәтижесін арттырады, жұмысшыларға құнды дағдыларды дамытуға және білім алмасуға, ұйымдағы басқа адамдардың жұмысын жақсырақ түсінуге көмектеседі. Ұйымдағы нақты қызметкерлер санына арналған интервенция және директива бастамалары – топтарды немесе жеке тұлғаны белгілі бір рөлге немесе жұмыс түріне (шетелдегі жұмыс тапсырмасы сияқты) дайындауға арналған. Түлектерді дамыту бағдарламалары – жоғары әлеуетті қызметке жаңа тұрғандарды дамытатын және фирмада қызметін өсіруге дайындайтын карьера-менеджмент интервенциясының бір үлгісі (12.7-қосымша). Көбіне ірі ұйымдарға тән қызмет сабақтастығын немесе қызметкер алмастыруды жоспарлау алда басшылық рөлдерге үміткер тұлғаларға ұзақмерзімді даму жоспарын ұсынуға бағытталған. Бұл жоғары әлеуетті тұлғаларды карьерасының бастапқы кезеңінде анықтап, оларға «ұрпақ алмасатын» уақытқа дейінгі арнайы қызметке тағайындалуға даярлайтын мүмкіндік пен тәжірибе ұсынуды талап етеді. Соның арқасында жоғары лауазымды қызметкерлердің орнын босату салдары фирмаға ауыр тимейді.

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Компания өнімділігінде маңызы артқан оқыту саласы мен талантты адамдардың жоғары мобильдігі нәтижесінде көптеген компания «талант-менеджмент» (IDS, 2008) бастамаларын қолға алды. Талант-менеджмент «ұйым қазір және болашақта қажет ететін талантты адамдарды жұмысқа тарту, ұйымда ұстап қалу, ынталандыру және дамытуды қамтамасыз ететін кешенді әрі интеграциялық шаралар жиынтығын білдіреді» (Baron and Armstrong, 2007: 101). 3-тарауда келтірілген компанияның ресурсқа сүйену көзқарасы мен адам капиталы сияқты ішкі ресурстардың маңызы бәсекелік артықшылыққа (Sheehan, 2012) әсер еткенде, «талант-менеджмент» термині қызмет сабақтастығы мен жоғары әлеуетті қызметкерлерді дамыту жөніндегі іс-шаралар комбинациясын сипаттау үшін қолданылады. Ал «талантты үміткерлерді іріктеу процесі» термині карьераның түрлі кезеңдерінде талантты тұлғалар қажетін білдіреді, бұл көбіне түлектерді жұмысқа тарту шарасынан

12.7-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Түлектерге арналған тренинг бағдарламалар

- Jaguar Land Rover

Jaguar Land Rover компаниясының екі жылдық магистрлік бағдарламасы «сізге, сіздің рөліңізге және өзіңіз ұмтылатын нәрсеге арнайы бейімделген жеке даму жоспарын» ұсынады. Сонымен бірге «сізге басынан-ақ техникалық білік пен мұқият жоспарланған жеке даму бағдарламасының үздік үйлесімін береді». Инженерия мен дизайннан қаржы саласына дейін, IT немесе сатып алу саласы болсын, барлық магистрлік оқу түрінде қызметкерлерге тиісті кәсіби органда (орынды болса) кәсіби білікке қол жеткізуі үшін қолдау көрсетіледі (<http://www.jaguarlandrovercareers.com/jlr-roles/future-talent/graduate/>, 2015 жылдың 5 қазанынан қолжетімді).

- Deloitte

Түлектер қандай бизнес саласында (аудит саласынан бастап, консалтинг, корпорацияның қаржы саласы, риск консалтингіге дейін) жұмыс істейтініне қарамастан, «кәсіби тұрғыдан білікті болуға шамамен 3 жыл уақытын жұмсайды және клиентке әсер ету ықпалы, күрделі жобалар мен толық білікті маманға айналдыратын кең қамтылған тренингілерге қол жеткізеді. Deloitte қызметкерлерді дамыту саласында тұрақты қолдау көрсетуге («коучинг

және менторингден бастап, е-оқыту мен өнімділікті басқару арқылы бар мүмкіндікті пайдалану») және тұрақты оқытуға (тұрақты «фидбэк», жүйелі менторинг және бірқатар курстар, электрондық оқыту және өнімділігіңізді барлық жағынан жеделдетуге мүмкіндік беретін практикалық семинарлар) үлкен мән береді (<http://www2.deloitte.com/uk/en/misc/litetopicpage.MF-UK-Tags.оқу-сызбасы.html>, 2015 жылдың 5 қазанынан қол жетімді).

- HP

HP компаниясының түлектерге арналған схемасы «карьераның тізгінін қолға алуды үйретеді», онда жұмысқа тарту кезеңі, «жұмсақ» және техникалық дағдыларға зер салу, ресми нұсқауға баса назар аударумен қатар, жұмыс барысында оқытуға үлкен мән беру «дамуыңыздың қозғаушы күшіне» айналады. Осылайша, фирманың жаңадан келген қызметкерлерді барынша қолдауының арқасында «коучинг, менторинг пен жүзбе-жүз, виртуал, интерактив оқу бағдарламалары» және «конференция, семинар мен аккредиттелген мекемелерде өтетін тренингілерге қатысуды ұсынатын кросс-функционал топ жобаларынан, жұмыс ротациясынан атқаратын рөліңізге пайдалы практика өтуге мүмкіндік аласыз» (<http://www8.hp.com/uk/en/campaign/graduate/graduate-programmes.html>, 2015 жылдың 5 қазанынан қолжетімді).

басталады (Hirsh and Jackson, 2004). Жеке тұлғаның «талант пулына» немесе «талантты үміткерлерді іріктеу процесіне» қол жеткізуіне мүмкіндік беретін жағдайлар ұйымға байланысты өзгеруі мүмкін (12.8-қосымша). Сондықтан талант-менеджмент «эксклюзив» сипатта компаниядағы сеньор-менеджерлерге немесе стратегиялық тұрғыдан мәні зор лауазым түрлері мен жеке тұлғаға (таланттардың бірыңғай пулын құру) бағытталады. Бірақ көп жағдайда талант-менеджмент «инклюзив» болады, әрі фирманың барлық деңгейінде талантты тұлғаларды іріктеу процесін немесе талант пулын қалыптастырумен айналысады. Мұнда жұмыс күшінің дамуы үміткердің



ӨЗГЕРМЕЛІ
ЕҢБЕК
НАРЫҒЫНДАҒЫ
ТҮЛЕКТЕР

деңгейіне немесе рөліне қарамастан, барлығына қолжетімді, соның арқасында бірнеше талант пулын қалыптастыруға болады. 12.3-кестеде әр тәсілдің артықшылығы мен кемшілігі көрсетілген.

Кингтің (2004) пайымдауынша, ұйымның өзін-өзі дамытатын қызметкерлерге бағыттайтын нақты хабарламасынан бөлек, жоғары деңгейде басқарылатын «fast-track» немесе «high-flier» бағдарламалары жасалуы жұмыс күшінің басым бөлігіне демотивациялық әсер беріп, оны шеттетугі мүмкін. Осыдан соң бірқатар ұйымдар талант-менеджментте инклюзив және эксклюзив форма аспектілерін біріктіретін гибрид тәсілдерді қолданады (Tansley et al., 2007).

12.3-КЕСТЕ. Талант-менеджменттегі инклюзив және эксклюзив тәсілдер

Инклюзив тәсіл

Артықшылықтары

Талант пулы бүкіл ұйымға қолжетімді жағдайда қызметкерлерді жұмысқа көбірек қызықтырады

Қызмет сабақтастығын басшылық лауазымдарға ғана емес, барлық негізгі рөлге жоспарлауды қолдайды

Әр алуан жұмыс күшін дамытуға ынталандырады

Жұмыс күшінің барлық талантты өкілінің игілігін көруге біраз мүмкіндік бар

Кемшіліктері

Оқу, даму және басқа да ресурстар тым шашыраңқы үлестіріледі

Басқаруды талап ететін прогреске бәсекені күшейтеді

Бизнеске қажет негізгі дағдылары бар жеке тұлғалар азырақ инвестиция алуы мүмкін, бұл ұйым өнімділігіне зиян келтіреді

Эксклюзив тәсіл

Артықшылықтары

Ресурс ертеңгі көшбасшыларға бағытталған жағдайда қызмет сабақтастығына арналған айқын, стратегиялық ресурс ұсынады

Қаржылай және қаржылай емес ресурстарды көздейді

Жеке даму бағдарламаларын ұсынуға көп мүмкіндік бар

Инвестиция пайдасы мен қайтарымын қадағалау әрі бағалау оңайырақ

Кемшіліктері

Жұмыстан шеттетілген қызметкерлер арасында жұмысқа қызығу төмендеп, қызметкер тұрақтамауы ұлғаяды

Әралуандықты арттыруға мүмкіндік аз

Үміткерлерге арналған бағдарлама тізімінде жоқ тұлғалар үшін даму мүмкіндіктері мен ресурстары аз

Нақты бір кәсіби топқа немесе санатқа көбірек көңіл бөлінсе, басқа талант типтері назардан тыс қалуы мүмкін

12.8-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Кім «талант» бола алады?

Тиімді талант-менеджмент практикаларын жасау мен енгізуде мәселенің өзегі саналатын талантты анықтап, баулу үшін бұл ұғым нені білдіретінін мұқият зерделеп алған жөн. CIPD (2006) талант түсінігін «ұйымдық өнімділікке өзгеріс енгізе алатын тұлға немесе оның қосатын тікелей үлесі, немесе жұмыста ұзақ уақыт жоғары әлеуетті екенін көрсетуі» деп анықтайды. Десек те, бұл жерде өнімділікті қамтамасыз ету үшін «таланттың» жұмыс жағдайындағы анықтамасы ұйымдық деңгейде жарамды болуы керек және нақты жұмысшы тобын айқын әрі объектив анықтауға мүмкіндік беруге тиіс, себебі инвестиция сол топтағы тұлғаларға таргеттелуі керек. Тенсли (2011) талант ұғымы ұйымдарда мінез-құлыққа, дағдыға немесе білімге қатысты болып

әрі жоғары өнімділікке немесе жоғары әлеуетке бағдарланып жеке тұлғаға тән болады деп ұсынады. Осыдан соң CIPD талант ұйымдарда әртүрлі анықталатынын алға тартады. Мысалы:

- топ-менеджменттің 1%-ы;
- рөлі мен деңгейін ескермегенде жоғары орындаушылардың 10%-ы;
- директорлар кеңесіне тағайындалуға үміткер менеджерлер мен ертеңгі көшбасшы ретінде анықталған жоғары әлеуетті жеке тұлғалар;
- басшылық лауазымға әлеуеті мол, тағылымдамадан өтуші түлектер;
- әр қызметкер – «талант пулына» түгел кіреді

Тиімді талант-менеджмент ерекшеліктері

Hay Group (2007) талант-менеджмент мәселесі бойынша сұранысқа сүйенетін ұстанымды қабылдау маңызын атап өтті. Мұнда ол талант ұғымының толық ашылуға тиіс қарқынды ішкі және сыртқы контексті маңызына тоқтала келе, талант түсінігі қазіргі және алдағы қажеттілікті қанағаттандыру үшін қажет дағдысы мен атрибуты бар адамдардың дайын қорын қамтамасыз етуге тиіс екенін айтады. Бұдан шығатыны, «талант-менеджмент – сұраныс пен ұсыныс арасындағы алшақтықты қысқартуға бағытталған орындау процесі, яғни ұйым тарапынан қазір және болашақта қажеттілік туындаған кезде сапасы сай адамдардың қажет санының дайын болуын қамтамасыз ету» (Hay Group, 2007: 4). Сонымен, талант-менеджменттің маңызды аспектісі – стратегиялық мақсаттар мен компанияның стратегиялық бағытында орын алатын өзгерістерге рефлекс көрсету үшін компанияның талант стратегиясындағы корпоративтік стратегия көрінісі. Мұндай талантты жоспарлау процесі компаниялардан қызметкер жайында сапалы әрі мол ақпаратқа сүйеніп, сапалы әрі көп мәлімет жиналған талант сұранысы мен ұсынысын анықтауды талап етеді. Бұған ұйым ішіндегі еңбек күшіне қазіргі сұранысты қоса алғанда, алда туындайтын сұраныспен керек жағдайда қажет талантты тұлғаларды қалай әрі қай жерден тартуға болатыны туралы мәселелер кіреді. Тиімді талант-менеджмент тұлғаның, жұмыс күші дамуының ұзақ мерзімін қамтиды және ол, тиісінше, динамикалық, икемді әрі тұрақты болуы қажет.

Тиімді талант-менеджмент іс жүзінде бірнеше іс-шараның ортақ коммуникациясын, талант ұғымының ұйымдық түсінігін, талантты анықтайтын, іріктейтін бірнеше

бағытты және мұндай іс-әрекетті жүзеге асыратын транспарент процестерді талап етеді. Дегенмен осы ұзақмерзімді тәсілге сәйкес, талант-менеджменттің маңызды аспектісі – тұлғаның дамуына жағдай жасай отырып, жеке өнімділігін қадағалау және әлеуетін анықтау нәтижесі бойынша үміттену менеджменті. Сондықтан талант-менеджмент HR-менеджменттің бірқатар бағыттарын, соның ішінде ресурспен қамтамасыз ету, өнімділік менеджменті, марапаттау мен оқыту салаларын біріктіреді. Олардың бәрі бір-біріне өзара қолдау көрсету үшін деңгейлес интеграциялануы қажет. Каннингем (2007) талант-менеджмент процесі тұлғаларды рөлдеріне сәйкестендіру (рөлді тұрақты әрі тұлғаларды жұмысқа сай болуы үшін дамытатын рөл ретінде қарастыру) немесе рөлдерді тұлғаларға сәйкестендіру (талантты тұлғалардың талпынысына сай болу мақсатында нақты бір рөл жасау және оны бейімдеу) тәсілін қолдана алады деп пайымдайды.

Талант тарту, дамыту және ынталандыру



ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Тіпті «кең» ауқымды еңбек нарығында да қажет дарынды қызметкер тапшылығы болатынын ескере отырып, компаниялар қажет жұмыс күшін сырттан қалай тарта алатынын қарастыруы керек. Карьера-менеджмент тұлғаға өзін таңдаулы жұмыс беруші ретінде позициялауы және үміткерге мықты бренд пен қызметкер құндылығын ұсынуы өте маңызды. Тұлға фирмаға қызметке орналасқан соң, рекрутинг кезінде айтылған уәделердің мүлтіксіз орындалуы шешуші рөл атқарады және еңбек пен талант-менеджмент процесіне көрсетілген сенім, яғни жаңа келген қызметкерлер мен ұйымда жұмыс істеп жатқан қызметкерлер сенім мен әділетке негізделген мығым психологиялық келісім орнату үшін және бренд сәйкестігі мен қызметкердің қабылдауы арасында өзара келісім болуы үшін орындалады.

Бұл кітапта адам ресурстарын дамыту шараларын талқылаудың басым бөлігіне сәйкес, талантты шыңдау нақты мақсат пен ниетті және оқытудың тиісті механизмдерін мұқият саралауды талап етеді. Шаралардың орынды реті «талант пулының» өзіндік сипатына тікелей байланысты және әртүрлі шараларды қажет етеді. Мысалы, сыртқы үлестің қандай да бір формасын қамтитын жүйелі, жеке және ресми даму процестері менеджерлердің таңдаулы топтарына лайықты болса, талант-менеджменттің инклюзив тәсілі аясында ауқымды жұмыс күшіне қолайсыз әрі тиімсіз болуы мүмкін. Мұндай ауқымды топқа коучинг мәдениеті мен жұмыс орнында дамыту формаларын құру қажет.

Талантты ұстап қалудың маңызды элементі – қызметкерді марапаттау, ұйымдық марапат стратегиясының бизнес-мақсаттармен етене байланысты екеніне көз жеткізу және жеке марапат сыйақысы қызметкердің қажетін өтеп, ұнамды мінез-құлық қалыптасуына мүмкіндік береді. Мысалы, *қазіргі* уақытта жоғары білікті әрі ұйым қызметіне елеулі үлес қосып жатқан қызметкерлерге жоғары еңбекақы төлеген және ілгері жылжуға қолайлы жағдай жасаған абзал. Себебі компания үшін олар басты құндылық екенін ұғындыру арқылы мұндай қызметкерлердің ұйымнан кетуіне жол бермеу керек. Болашағынан үлкен үміт күттіретін қызметкерлер үшін жұмысқа қанағаттану, ұзақмерзімді стимул мен сыйақы тағайындаумен қатар, қызықты әрі күрделі жұмыс ұсыну сияқты ішкі марапат олардың қызметке үлес қосуына және ұзақ уақыт бойы қызмет етуіне жол ашады.



Қосымша онлайн оқу. Практикалық тұрғыдан жазылған бұл шағын мақалада компаниялардың талант-менеджмент жүйесін және осы «жаңа мәнге» қозғау салатын контекстік шарттарды белсенді түрде дамыту мақсатындағы императивтер зерттеледі, компаниялар ескеруге тиіс талант-менеджменттің жалпы қағидаттары мен өлшемдері баяндалады.

Leisy, B. and Pyron, D. (2009) Talent management takes on new urgency, *Compensation & Benefits Review* 41 (4): 58–63.

ІС ЖҮЗІНДЕГІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

CIPD (2012) Ұлыбританиядағы сауалнамаға қатысқан жұмыс берушілердің ішінен ұйымдардың бестен үші талант-менеджмент бойынша көбіне жоғары әлеуетті қызметкерлер мен сеньор-менеджерлерге көп көңіл бөлетінін мәлімдеген:

- Талант-менеджмент қызметін пайдаланатын ұйымдардың жартысы оны тиімді деп санаса, топтың аз ғана бөлігі (3%) оны өте тиімді дейді.
- Коучинг көбіне талант-менеджменттің ең тиімді іс-әрекеті деп бағаланады (49%).
- Ұйым ішіндегі даму бағдарламалары, жоғары әлеуетті дамыту схемалары, 360 градустық фидбэк және ішкі іссапарға жіберу ұйымдардың төрттен біріне ең тиімді әдіс болып саналады.

CIPD (2009h) пайымдауынша, талант үшін тартыс қажет талант қоры аз болатын өсу кезеңдеріне ерекше назар аударады. Дегенмен, экономикалық құлдырау кезеңдерінде, компаниялардың алдынан шығатын мәселелер жиынтығы талант-менеджменттің маңызын арттырмаса, кемітпейді. Сонымен бірге компаниялар аса маңызды қызметкерлерге экономикалық өрлеу кезінде жағдайы жақсы болып қала беруі үшін дұрыс көңіл бөлуінің де маңызы зор. Алайда CIPD (2009) есептерінде экономикалық өсудің шектеулі кезеңінде жұмыс берушілердің реакциясы әртүрлі болатыны да айтылады. «Негатив» деп бағаланған реакцияда компаниялар қысылтаяқ кезде оқыту мен дамытуға бөлінген бюджетті қысқартатыны және «бір әрекетті басқаша жасап», сыртқы провайдерлер мен рекрутерлердің көмегіне аз жүгіне отырып, құндылықтарын қайта қарастыратыны белгілі болды. Оған қарағанда «позитив» реакция қызметкерді ұстап қалу және талантты тұлғаларды таргеттеу мен дамытуға бағытталған инвестицияны сақтап қалуға ерекше көңіл аударады.

7-тарауда талқыланғандай, адам ресурстарын дамыту қызметін бағалау – іс жүзінде адам құқықтарын қорғау ісінің маңызды аспектісі. Карьера-менеджмент пен талант-менеджменттің тиімділігі бірқатар «табысқа жету критерийлеріне» сүйенеді: мұндай тиімділік түрлері ұйым және жұмыс күші контексіне сәйкес келеді; динамикалық және өзгеріске жауапты; жұмыс күшінің әралуандығын қамтамасыз етуге барынша икемді; олардың жұмысы мен негіздемесіне қатысты өзара түсіністік пен консенсус бар; мұнда жеке және ұйымдық қажеттіліктер арасында, қолжетімді ресурстар мен кең ішкі және сыртқы контекст арасында нақты байланыс бар. CIPD (2012) мәлімдеуінше, талант-менеджмент қызметін бағалаудың ең көп тараған әдістеріне: талант-менеджмент бастамаларына қатысатын қызметкерлердің (ұйымның 41%-ы) немесе лайн-менеджерлердің (40%) фидбәгі; «жоғары әлеуетті» деп танылған тұлғаларды қызметте ұстап қалу (35%); өзгерістерді

12.9-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

«Талант толқынын» тудыру

Осы тараудың бір бөлімінде талқыланғандай, «үміткерлерді іріктеу процестері» мен «талант пулы» түсінігі талант-менеджменттің ұйымдық тәсілдеріне қатысты жалпы термин ретінде қолданылды. Алайда Клаттербактың (2012: 26) ұсынуы бойынша, мұндай ұғымдардың алдыңғысы «оңай бұғатталатын, тар, икемсіз жолмен» байланысты болса, кейінгісі «үстірт түсінік пен тоқырауды» білдіреді. Сондықтан ол ұйым мен оның қызметкерлері арасындағы динамикалық қарым-қатынасты ескере отырып, талант-менеджмент табысты болуы үшін «талант толқыны» ұғымы анағұрлым лайық тұжырым болуы мүмкін деп пайымдайды. Клаттербактың пікірінше, талант-менеджмент негізгі рөлдердің орнын толтыру үшін көбіне сызықтық, механикалық тәсілдерді пайдаланады және мұндай тәсіл кейде аса талантты тұлғаларды назардан тыс қалдырады, әрі бұрынғы әдісті тағы қайталайды. Яғни формалды, қағаз жүзіндегі критерийлерге және үміткер қандай болу керегі жайында бұрынғы көзқарасқа сүйеніп, бұрыс адамды таңдайды. «HR талантты адамдарды стандартталған талант-менеджмент пен қызметкер алмастыру процестеріне үйлестіруге ұмтылған сайын соғұрлым сәтсіздікке көбірек ұшырайды» (2012: 28).

Осыған орай Клаттербак күрделі, бейімделгіш және, тиісінше, болжап болмайтын жүйелерге негізделген ұйымдарға талант-менеджмент саласында осындай жүйе қалай жұмыс істейтінін көрсететін үш «ережені» бейнелейтін әдіс-тәсіл қажет дейді:

1. Қалыптасушы. Мұндай талант-менеджменттің мақсаты – қызметкерлерді «үлкен жоспарға кіргізу», қайта олардың «энергиясы мен амбициясын бір арнаға бұру» және тереңде жатқан қабілеттерін дамытуға ынталандыруы

қажет. Осындай ортаны құру кезінде ұйымдар «қажет адамды қажет уақытта, әрдайым дайындауға» сенім білдіруге тиіс.

2. Ко-эволюциялық. «Талантты адамдар өз амбициясын жұмысқа бейімдеп, мүмкіндікті іздеп-тапқанына сәйкес, жаңа дағдыларды дамыта отырып, бизнес үшін де, өзі үшін де өзгеріс әкелуге күш салады (оған рұқсат етілген жағдайда)» (2012: 28–9).

3. Өзін-өзі ұйымдастыру. Нағыз талантты адамдар өз мүмкіндіктерін пайдалану жолын тек ақпарат пен қолдауды қажет етіп өздері іздеп табады. Талант көбіне тұлғаларға емес, желілерге үміт артады.

Қорытындылай келе, Клаттербак ұйымның талантқа қатысты қазіргі және алдағы қажетін өтеу үшін «қажет кезде қызметіне кірісе алатын толық мотивациясы бар, білікті және креатив адамдарды» (2012: 29) дайындайтын айтарлықтай ауқымды әрі әртүрлі талант толқынын тудыратын орта құратынын тұжырымдайды. Ол мұндай толқынды жасау үшін қызметкер мен ұйым арасындағы ұмтылыстарды теңестірудің балама жолдары қажет екенін алға тартады. Мұндай әдіс қызметкерлерге рөлін өзгертуіне еркіндік береді, тұлғалардың анағұрлым ауқымды тобына көп мүмкіндік туатынын айрықша аңғартады. Карьералық ниет туралы шын көңілмен әңгіме айтуға, қызметкерлерді бастама көтеруге және өзгеріс әкелуге ынталандыру мақсатында әлеуметтік желілерді қолдануға мүмкіндік береді. Қысқасы, ұйымдар көшбасшы таланттарды таңдауға және пайымдауға бағытталған қарапайым модельдер мен құрылымдарға азырақ мән беріп, дамытатын ресурстар мен мүмкіндіктерді жоспарлауға көбірек көңіл бөлуге тиіс.

эпизодтық бақылау (35%) жатады. Ұйымдардың төрттен бірінен астамы ғана (28%) жыл сайын ұйымдық деңгейде талант-менеджментке арналған ресми бағалау процесін пайдаланады.



Қосымша онлайн оқу. Жаһандық талант-менеджмент маңызына тоқтала отырып, осы мақалада мультиұлттық корпорациядағы талант-менеджмент қиындықтары баяндалады және адам ресурстарын дамытудың осы қиындықтарды еңсерудегі негізгі рөлдері, сондай-ақ адам ресурстарын дамыту тұрғысынан жаһандық тең мүмкіндік үшін негіз ұсынылады.

Kim, S. and McLean, G. (2012) Global talent management: Necessity, challenges and the roles of HRD, *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4): 566–85.

Карьера-менеджмент шараларын бағалау

Ұзақмерзімді стратегиялық карьера-менеджменттің артықшылықтарын насихаттауда оның тиімділігін бағалау мен көрсету нақты проблема тудырады. Мұның бір себебі – әртүрлі мүдделі тараптардың «жетістікке» қатысты әртүрлі көзқарасты ұстануында. Мысалы, жеке қызметкер карьералық жетістікті салыстырмалы түрде сыйақыға, иерархиялық позициясы немесе өмір салтына негізделген жетістіктердің субъектив өлшеміне қарай бағалайды. Аға менеджерлер қабілетті қызметкерлерді ұстап қалу, бос қызмет орнына ұйым ішінен үміткерлердің көп келуі немесе компания қызметіне ықпал ету сияқты бірқатар көрсеткіштерге сүйенеді. HR мамандары карьера-менеджмент тиімділігін ауқымды HR жүйелері мен практикалар үйлесімімен қатар бағалай алады.

Сонымен қатар карьера-менеджмент интервенцияларын бағалау жеке тұлғаның дамуына және ұйымдық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал еткен іс-шараларды нақты бөліп көрсету проблемасына байланысты қиындық тудырады. Осы проблемаларға қарамастан, карьера-менеджмент әрекетін бақылау мен бағалау – ұйым жағдайында өзгерістерге реакция таныту үшін жағдайды жақсарту қажеттігін ескере отырып, пайда әкелуге мүмкіндігі бар топтардың қажетін өтеу үшін маңызды.

ҰЙЫМДАҒЫ ӨЗГЕРІС ЖӘНЕ КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ

«Жаңа карьераның» елеулі салдары кем дегенде жұмыс кепілдігі жоғының ұлғаюы жағдайында қызметкер мотивациясына, жұмысқа берілгендігі мен скептизміне қатысты психологиялық келісімшарттың өзгеруінен білінеді (Thite, 2001). Ұйымдар қызметкерлерден жұмысқа бар күшін салуды талап ететініне қарамастан, көбіне бұрынғы қолда болған мүмкіндіктерді олардың төккен теріне марапат ретінде ұсына алмайды (Whymark and Ellis, 1999). Осыдан соң кейбір жұмыс берушілердің қайта қаралған карьералық «ұсынысы» психологиялық келісімшарттың бұзылуын көрсетеді, бұл мәселе карьера-менеджменттің тиісті стратегиясын дамытуға қабілеті жоғы салдарынан ушыға түседі (Atkinson, 2002).

12.10-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Жаһандық талант-менеджменттің қиындықтары

Үздіксіз экономикалық жаһандану менеджменттерден жаһандық дүниетанымды қабылдауды және дүниежүзіндегі таланттарды тиімді басқаруға, дамытуға қажет тиісті негіздемелер мен әдістерді қолдануды талап етеді (Collings et al., 2009). Сьюллион және басқалары (2010) жаһандық талант-менеджменттің мәдени қырын есепке ала отырып, жаһандық деңгейде ұйымдық стратегиялар үшін үміткерлерді жинау, дамыту мен қызметте ұстап қалуға арналған ұйымдастыру шараларын қамтиды деп топшылайды.

Ким мен Маклиннің (2012) айтуынша, жаһандық талант-менеджмент үш негізгі себеп бойынша аса қажет: фирмалар көбінесе шекара асып жұмыс істейді, немесе мұны істеуге ниетті; демографиялық өзгеріс салдарынан жаһандық ауқымда талант тапшылығы бар; осыған байланысты жаһандық деңгейдегі талантты тұлғаларды жұмысқа тарту мақсатында тартысты бәсеке белең алды. Сондай-ақ ғалымдар жаһандық таланттарды дамыту барысында туындайтын мынадай үш нақты қиындықты атап өтеді: этноцентризмге төтеп беру және талант-менеджмент практикасын стандарттауға ұмтылу; жаһандық мобильді жұмысшыларға ықпал ету және экспатрианттар менеджментіне ықпал етумен байланысты қиындықтар; штаб-пәтер мен еншілес компаниялар арасындағы кедергілер мен өзара интеграцияның болмауы.

Осы қиындықтарды еңсеру үшін Ким мен Маклин талант-менеджменттің ішінде қызметкерді тартуға және ұстап қалуға қанша көңіл бөлінсе, қызметкерлерді дамыту саласына да сонша деңгейде көңіл

бөлінуі үшін HR-менеджментке бірнеше рөл ұсынады. Ғалымдар мынадай негізгі төрт рөлді атап көрсетеді:

1. *Орталықтандырылған және бөлімше деңгейіндегі стратегияларды теңестіру* – компанияның ұйым ішіндегі ортақ құндылықтар, жүйелер мен ресурстардың оң әсерінен, сондай-ақ рекрутмент, қызметкерлерді дамыту мен ұстап қалуға қатысты жергілікті әдіс-тәсілден жинақталған игіліктерден пайда табуына жағдай жасау.
2. *Жаһандық кәсіби білікті дамыту* – жаһандық деңгейдегі таланттардың жаһандық дүниетанымын анықтау және дамыту, оның ішінде мәдени сана-сезім, жаһандық перспектива және белгісіздік пен түрлі айырмашылыққа төзе білу.
3. *Жаһандық деңгейдегі таланттарды жүйелі дамыту* – ұйым стратегиялары және мақсаттарымен байланысты, сыртқы және ішкі факторлар мен ресурстарды ескере отырып, көшбасшылықты дамытуға, қызмет сабақтастығын жоспарлауға, экспатрианттар мен мәдениетаралық тренингіге арналған жаһандық әдіс-тәсілді әзірлеу.
4. *Жаһандық тимбилдинг жүргізу* – әлемнің әр бұрышында бытыраңқы орналасқан жұмысшы топтардың тиімділігін арттыру үшін тұлғааралық кикілжің мен түсініспеушілікті барынша азайту мақсатында ұйымдық қызмет, жүйелер мен мәдениет ұсыну. Мұндай іс-шаралар әралуандық тренингі, коучинг, менторинг бағдарламаларын және жұмыс мақсаты, рөлі мен міндеттерін айқындау құралдарын қамтуы мүмкін.

Ішкі еңбек нарықтарын қайта құрылымдау тосын проблемаларға алып келуі ықтимал. Мысалы, ұйым тарапынан «кейінге шегеру» «карьералық өсу алшақтығына» және дағдының жетіспеуіне әкеледі. Бұл фирманың компаниядағы жұмыс орындарын

12.11-ҚОСЫМША ЭТИКАЛЫҚ ТҮСІНІК

Жұмыс беруші жауапкершілігі, карьеря және карьеря-менеджмент

Кинг (2004) ұйымдық икемділік тұрғысынан алғанда, компаниялар карьеря-менеджментті тек бағалы жұмысшылармен бірге қатардағы қызметкерлерге де қатысты қарастыруы қажет екенін баса айтады. Мұның себептерінің бірі – этикалық императив: «көптеген тұлғалар, әсіресе білігі төмен мамандар шартта көрсетілмеген қосымша жұмысты жағдайға байланысты істеуге мәжбүр болады. Олар өз дағдыларын жақсартып алмайды, өйткені өзі игерген, сыннан өткен дағдылары негізінде ғана жұмыс таба алады. Ал жұмыс беруші осы мүдделі тараптар үшін де негізгі қызметкерлері секілді жауапты болады (King, 2004: 39). Осыдан соң тұлғаның дамуы үшін тең мүмкіндік беру және осылайша тұлғалардың жұмысқа орналасуына мол мүмкіндік беру – HR-менеджментке қатысты этикалық көзқарастың негізгі аспектісі болуға тиіс. Білігі төмен жұмысшылар үшін мұндай мүмкіндіктер олардың жұмысқа орналасуын жақсартуға, қоғам өміріне толық араласуына жол ашады (Lowry, 2009). Дегенмен жеке тұлғалардың ұйым басқаратын карьеряға әртүрлі қол жеткізетінін аңғартатын карьеря-менеджменттің сегменттелген стратегиясы және талант-менеджменттің эксклюзив тәсілдері кейбір жұмысшылардың жеке жұмыс беруші алдында да, одан тыс жерде де карьерясын дамыту

мүмкіндігін айтарлықтай азайтуы мүмкін. Сондықтан менеджерлер үшін этика мәселесі – қызметкерлердің дамуына жеткіліксіз ресурстарды тиімді пайдалану мақсатында компанияның қаржылық әрі бәсекелік қажеттіліктерін және тұлғалардың бәсекелік қажеттіліктерін жеке әрі карьерялық дамуына орай ұтымды теңестіруде жатыр. Бизнес этикасына мүдделі тараптардың тәсілдерін қабылдай отырып, карьеряны дамыту ұйымның барлық деңгейіне біркелкі қол жеткізу теңдігін қамтамасыз етуге септесу арқылы әділетті қоғамға үлес қоса алатындықтан, жұмыс күші алдында да, фирманың жұмыс істейтін ортасы саналатын қалың қауым алдында да компания жауапкершілігінің маңызды аспектісіне айналады.

Карьеря-менеджменттің қосымша этикалық аспектісі ретінде оның қызметкерлердің этикалық мінез-құлқын жігерлендіруде атқаратын рөлін алуға болады. Буу мен Кохтың пікірінше (2001), лайық мінез-құлықты насихаттауда фирманың этика кодексінің тиімділігін анықтайтын негізгі фактор – ұйымдағы осындай мінез-құлық пен карьерялық жетістік арасындағы байланыс (сеньор-менеджердің этикаға сай мінез-құлықты қолдауымен және кодексті сақтаумен қатар). Сондықтан компаниялар этикаға сай мінез-құлық (немесе әдепсіз қылықты болдырмауды) шешім қабылдау кезіндегі ой-пікір екенін нақты көрсетсе, бұл ұйымның мінез-құлқына елеулі әсер етуі мүмкін.

толтыру қабілетіне әсер етеді. Мысалы, орта менеджмент тобын алып тастасақ, кіші және сеньор-менеджмент арасындағы алшақтық қарқынды дайындықсыз тым үлкен кедергі тұрғызуы мүмкін.

Карьерядағы өзгеріс туралы кең тараған сөзүарлыққа қарамастан, ұйымдардың карьеря-менеджментті тек «еңбекке қабілет» ұсынысына немесе «карьеряны еш қолдаусыз дамыту» ыңғайына қарай азайтпағанын (Hirsh and Jackson, 2004) және қызмет сабақтастығын жоспарлау немесе ішкі насихат секілді карьеря-менеджменттің дәстүрлі құралдарын толық пайдаланудан бас тартпағанын (King, 2004) көрсететін біраз дәлел бар. Карьеря-менеджменттегі дәстүрлі тәсілдер бұрынғыдай маңызды болып қала бермек, себебі қызметкерлер карьеряны дамыту бастамалары

мен жұмыс тұрақтылығын жоғары бағалайды. Бұдан шығатыны – ұйымдар әсіресе жаңа қызметкерлерді оқыту мен дамытуға қатысты бар жауапкершіліктен құтылуы екіталай. CIPD (2003) жұмыс берушілер арасындағы нақты консенсус туралы мәлімдейді, яғни қызметкерлер карьераны дамыту жауапкершілігін өз мойнына алса да, бұл жұмыс беруші тарапынан айтылатын кеңес, берілетін нұсқау және ақпарат негізінде болуы керек. Яғни қызметкерлер карьераға жауапкершілігін өз мойнына алса да, жұмыс берушілер оларды қажет ақпаратпен қамтамасыз етіп, даму мүмкіндіктеріне қол жеткізуге жағдай жасауға тиіс.

РЕКРУТМЕНТ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҰСТАП ҚАЛУ МЫСАЛДАРЫ

Қазіргі карьера жағдайында HRM саласындағы өзекті мәселе – рекрутмент және қызметкерлерді ұстап қалудағы жаңа әдіс-тәсілдер мен стратегияларды дамыту. Себебі карьераны дамыту мүмкіндігі – сапалы қызметкерлерді жұмысқа тарту, ынталандыру, жұмыста ұстап қалу құралы. Герриот және басқалары (1994) ұйымдар қызметкерлерді жұмысқа тартып, оларды қызмет орнында ұстап қалуы үшін қолайлы психологиялық келісімшартты (қайта) құрылымдауы қажет деп топшылайды. Бірақ ұйымдар мұндай келісімшартты бұрын қайта құрылымдау мен рационалдау кезінде бұзған деп қабылданса, онда келісімшарт жасау қиынға соғады.

Экономикалық тұрақсыздық салдарынан жоспарлау мерзімі қысқартылып, ұйымдардың алдағы қажеттіліктері көмескілене бастаған сәтте жұмыс берушілерге ұйымдық карьераны дұрыс анықтау қиындай түседі. Себебі иерархиялық прогрессияға баса назар аударатын дәстүрлі анықтамалар енді «пост-бюрократтық ұйымдағы басқарушылық карьераның айқын өзгеріп жатқан сипатын толық ашып бере алмайды» (Adamson et al., 1998: 252). Мұндай анықтамалар қызметкер тартуға арналған әдебиеттер көбіне түлектерге қатысты «әлемдік деңгейдегі карьераға» емес, «әлемдік деңгейдегі карьера бастауына» сілтейтінін аңғартады. Яғни олар өзін-өзі дамыту мен прогреске жету мүмкіндіктері туралы емес, бәсекеге қабілеттілікті және еңбекке қабілеттілікті арттыру мүмкіндіктерін талқылайды» (1998: 255). Хирш пен Джексонның пайымдауынша (2004), карьералық өсуге қатысты үміт арту біраз алаң туғызады. Өйткені олар да болашақта не боларын білмейді. Соның нәтижесінде біраз ірі ұйым өз қызметкерлеріне карьера туралы нақты немесе жағымды хабар бермейді. Перселл және басқалары (2002: 2) жетекші практикалық ұйымдар «жұмыс сипатын, ұйым мәдениетін және ұйымда карьераны дамыту мүмкіндіктері бар екенін нақты түсіндіру үшін сыртқы және ішкі үміткерлердің, жұмысшылардың карьералық үмітін басқарады» деп пайымдайды.

Осыдан соң ұйымдар жұмысқа жаңа келгендерден не күтуге болатынына, сондай-ақ жаңа қызметкерлер аз уақытқа болса да, ұйым ішіндегі карьерадан не күтетініне анық көз жеткізуі керек. Мәселен, олар ұзақмерзімді карьераға кепілдік бере алмаса, онда тұлғалардың адам капиталын дамытуға мүмкіндік беретін орта ұсынуы керек. Жұмыс берушілер ұйымда қандай карьера түрі бар екенін, қызметкерлерге карьералық мақсаттарға және лайн-менеджерлер, HR мамандары, сеньор-менеджерлер мен қызметкерлердің өз рөлін жетілдіруге көмектесу үшін қандай қолдау ұсынатынын нақты жүйелеуі қажет. Гараван мен Морли (1997) жұмысқа тартылған ЖОО түлектерінің әлеуметтенуін зерделеу барысында қызметкерлер психологиялық келісімшартты толық түсінбей және ұйымдағы рөлі мен перспективаларына анық көзі жетпеген кезде көңілі қалатынын әрі қанағаттанбайтынын

анықтады. Сондықтан жұмыс берушілердің карьера-менеджмент қызметін қалыптастыру мен жүзеге асыруда жеке тұлға перспективасын да ескеріп, әділдік, объектив және транспарент секілді құндылықтардың сақталуын қамтамасыз етуі аса маңызды мәселе деп пайымдаймыз.

12.12-ҚОСЫМША ЖАҒАНДЫҚ ТҮСІНІК

Карьераның сырт елдерде дамуы

Ұлттық мәдениет карьера мен оның дамуына әртүрлі қырынан әсер етеді. Шнейдер мен Барсух (2008) карьералық өсу үшін қолайлы даму жолымен қатар, қызметтік жоғарылауға қажет қасиеттер мен мінез-құлық мәдени тұрғыдан анықталатынын зерделейді. Атап айтқанда, ілгері жылжуға қажет алғышарт «болмыс пен әрекетке» (сіз кімсіз және қандай іс атқарасыз) қатысты болжаммен байланысты болады.

Мысалы, Дэрт мен Лоурент (1989) америкалық менеджерлер карьералық жетістіктің ең маңызды детерминанттары прагматикалық, жеке жетістікке бағытталған және ықпал ететін дүниетанымды көрсететін драйв пен қабілет деп қабылдайды. Алайда бұл әрдайым осылай бола бермейді. Бірсыпыра елде тұлғаның жеке байланысы мен білім алған мектебі маңызды рөл ойнайды. Мысалы, Францияда білім деңгейі тұлғаны «жоғары әлеуетті» деп бағалауға жеткілікті деп қабылданады. Сол сияқты басқарушылық карьераны дамытуда маңызды деп есептелетін құзыреттер де әртүрлі. Германияда техникалық білік пен жұмыс тәжірибесі немесе жетістік алдығы қатарға шығады. Ал Ұлыбританияда тұлғааралық және коммуникациялық қабілет – басқарушылық рөліне нағыз керек құндылықтар.

Қолайлы карьера жолдары да әр мәдениетте әртүрлі, мысалы, карьераны бір қызмет, компания немесе сала шеңберінде дамытуды қалау ерекшелігі. Әр елде компания мен бір сала арасында ауысу мүмкіндіктері әртүрлі, себебі бұл жеке әрі топтық бейілдік, кәсіп пен болмыс және

қандай да бір белгісіздікке төзе білу секілді мәдени алғышарттарға байланысты өзгереді. Мысалы, жұмыс кепілдігін қамтамасыз етуге айрықша көңіл бөлетін Жапонияда карьераны дамыту көбіне компанияға қажет арнайы білімді дамытуға арналған жұмыс ротациясынан құралады. Демек, Жапонияда карьераның орта жолында қызметкерлер ауыс-түйісі Батысқа қарағанда анағұрлым сирек кездеседі. Осыған ұқсас, карьералық мобильдік неміс компанияларында аса бағаланбайды, дегенмен бұл бейілділікке емес, нақты компанияға тән ноу-хауды дамыту маңызын көрсетеді. Ұлыбритания, Франция, және АҚШ-та өндіріс салалары мен компанияларда карьера мобильдігі көпшілік қабылдаған және қажет деп есептеледі. Карьераны дамытудың әртүрлі үлгілері менеджерлердің ішкі деңгейде дамуы немесе сырттан жұмысқа тартылуы мен жоғары әлеуетті тұлғалардың қай деңгейде (қызмет басында немесе кейінірек) анықталғанына қарамастан, компания ішіндегі ішкі еңбек нарығының беріктігін көрсетеді. Сонымен қатар карьера үлгілері компанияда немесе өндіріс саласында, немесе одан тыс жерде (маман немесе кең профилді маман) және іріктеу мен карьералық өсу критерийлерінен жинақталған әртүрлі жұмыс тәжірибесінің құндылығын көрсетеді (Evans et al., 1989]; in Barsoux and Schneider, 2008). Мәдениетаралық менеджментте мультиұлттық корпорациялар жоғары деңгейге жетуге қажет түсінік пен карьераны дамыту үлгілері әртүрлі дағдысы, қабілеті мен перспективасы бар адамдарды назардан тыс қалдырмайтынын ескеруі қажет.

КАРЬЕРА-МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ ӘРАЛУАНДЫҚ

Осы тарау басында еңбек күші әралуандығының артуы карьера болжамы мен ұмтылысындағы әралуандықтың белең алуынан көрініс табуы мүмкін және жұмыс берушілер жұмысшылардың қажеттілігі мен қарым-қатынасы туралы жорамал жасаудан сақ болуы керек деп топшылаған едік. Карьера-менеджментке қатысты «бір өлшем бәріне келеді» деген әмбебап тәсіл көп ұйымда орынсыз, себебі тұлғалардың лауазымына немесе өзі қай әлеуметтік топқа жататынына қарамастан, жұмыс пен карьераға байланысты әртүрлі көзқарасы бар. Сондықтан мұнда қызметкер қажеттіліктерімен қоса, жұмыс берушінің қажеттіліктерін қанағаттандыратын икемді практика қажет. Мысалы, жұмыс күші барған сайын қартаң жұмысшылардан, сондай-ақ балалы немесе жақынына қамқорлық көрсететін тұлғалардан құралып отыр. Бұл жағдайда жұмыс берушілердің карьера-менеджмент практикасында қызметкерлердің нақты (жеке) және жалпы (топ ретінде) қажеттіліктері мен талпынысын мойындағаны абзал. Осы секілді түсіністік жұмыс берушілердің икемді жұмыс үлгілері мен жақсартылған жұмыс-өмір балансымен қатар, карьераның айтарлықтай икемді нұсқаларын ұсынып прогреске жетелейтін жылдамдық пен амбиция жайында болжам жасаудан бас тартуынан аңғарылады.

Карьера-менеджмент интервенциялары барлық топқа, әсіресе ұйымда аз қамтылған топ өкілдеріне қолжетімді болуы керек. Карьераны дамытуда өзін-өзі танытуға ерекше көңіл бөлу – әлі де шешімін таппаған мәселе. Өйткені онда нақты бір әлеуметтік топтардың (мысалы, әйелдер мен этностық аз топ өкілдері) басынан өткен тарихи және қоғамдық олқылықтар толық ашып көрсетілмейді. Карьераны дамытуда, атап айтқанда, бейстандарт карьера жолын қуған аз қамтылған топ өкілдеріне қолдау көрсетуге қатысты жұмыс берушілердің қандай да бір пәрменді саясаты болмаса, бұл кемшіліктер қайталана беретіні хақ. Броссо және басқалары (1996) карьера-менеджментте карьераны дамытудың жүйелі әдістері және әр алуан карьера түрлері мен тәжірибелерінің үйлесімі саналатын плюралистік көзқарасты қабылдауды жақтайды. Себебі мұндай әдіс қызметкерлердің әр алуан қажеттіліктерін мейлінше қолдау үшін карьералық жетістіктің түрлі ұғымын қамтиды, әрі кәсіби білік пен дағдылардың кең спектрін дамытуға ынталандырады.



ТҮЛЕКТЕРДІ
ҚАМТИТЫН
КАРЬЕРА-
МЕНЕДЖМЕНТ

- Карьераға қатысты қазіргі пікірталас адалдық пен жұмыс кепілдігіне сүйенетін «дәстүрлі» карьера қысқамерзімді бейілділік пен еңбекке қабілетті дамытуға сүйенетін «жаңа мәмілемен» қаншалық алмастырылғанына баса назар аударады.

ТҮЙІН

- Бірқатар эмпирикалық зерттеулер карьераның дәстүрлі сипаты «тоқырамағанын», оның бұрынғы контексті мен тұрақтылығы соңғы жылдары едәуір өзгергенін көрсетеді. Соның нәтижесінде жұмысшылар фрагментті, тұрақсыз әрі нақты емес карьераны басынан өткеріп отыр.

- Корпорация тарапынан басқаратын карьера дәстүрлі түрде кең өріс алған ірі ұйымдарда, ұйым қолдауымен немесе басқа жағдайда болсын, негізгі салмақ өз карьерасын өзі басқаруға түседі.
- Карьераның құбылмалы сипаты көп жұмысшы үшін психологиялық келісімшарттың «реляциялық» түрінен «транзакциялық» түріне ауысуына әкелді.
- Карьера-менеджментке қатысты кең ауқымды үш негізгі тәсіл анықталды, олар: қолдау көрсетілетін өзін-өзі дамыту, корпорациямен басқарылатын карьера-менеджмент және карьераны дамытуға байланысты жұмыс беруші мен қызметкердің жауапкершілік балансындағы айырмашылықтарды көрсететін карьералық серіктестік.
- Әдетте ұйымдар жұмысшы «тобын» деңгейі және карьера-менеджментті ұсыну типі бойынша ажырата алады. Бірақ зерттеулерге сәйкес, жұмыс берушілердің көбі карьера-менеджментті тек «еңбекке қабілет» ұсынысына немесе карьераны еш қолдаусыз дамытуға қысқартқан жоқ.
- Еңбек ұсыныстарының белең алған әралуандығы жұмыс берушілерді қызметкерлердің әр алуан үмітін, қажеттіліктерін және қалауын басқаруда бірқатар сын-тезге түсіреді. Сондай-ақ бұл басшыларға карьера-менеджменттің инновацияға толы бастамаларын дамытуға мүмкіндік береді.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Ұйымдардың сыртқы ортасындағы өзгерістер және олардың ұйымдық құрылымға ықпалы карьера ұғымының қалыптасуына қалай әсер етті?
2. Дәстүрлі және жаңа карьераның салыстыруға болатын негізгі аспектілері қандай?
3. Қызметкерлер үшін «шексіз» карьераға көшу оң құбылыс екеніне қаншалық сенім ұялатады? Мұндай өзгерістердің жағымсыз салдары қандай?
4. Психологиялық келісімшартқа қатысты құбылмалы карьера «ұсынысының» салдары қандай?
5. Эмпирикалық зерттеулер нәтижесі мекемелерде жаңа карьера тұжырымдамасының таралуы туралы не айтады?
6. Карьера-менеджментке стратегиялық көзқарас ұйымға қандай артықшылық береді?
7. Мекемелерге қызметкерлерінің өз карьерасын өзі басқаруға көмектестің қандай негізгі механизмдер бар?
8. Еңбек нарығының әралуандығын арттыруда қандай ұйымдар карьера-менеджментті қолдайды?
9. Ұлттық мәдени айырмашылықтар карьераны дамытуға қатысты ұстанымдарды қалай сипаттайды?



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Matsson Finance-та талант стратегиясын құру

Matsson Finance – 40-тан астам елде жұмыс істейтін, капиталды басқару және қаржылық қорғау қызметтерін ұсынатын, бірақ Еуропа, Солтүстік Америка және Азия-Тынық мұхит аймағында ірі бизнесі бар нарықтағы жетекші компания. Жеке тұлға мен кәсіпорындарды қоса есептегенде, компанияның дүниежүзі бойынша 50 миллионнан астам клиенті бар және MF Life and Insurance, MF Investment, MF Healthcare үш операциялық бөлімшесінде әлемнің түкпір-түкпірінен 95 мыңға жуық қызметкер еңбек етеді.

Ұлыбританияда Matsson сақтандыру, инвестиция, зейнетақы, денсаулық сақтау, тұлғаны қорғау және өмірін сақтандыру шараларымен айналысады, бүкіл ел бойынша бес елді мекенде шамамен 8 мың адам жұмыс істейді. Компания өз веб-сайтында: «Ұлыбританиядағы екі миллион клиентке қаржы қызметтерін ұсынатын сенімді провайдер ретінде, жоғары деңгейлі айрықша қызмет пен керемет құндылықты қамтамасыз ету үшін ең жақсы адамдарды жұмысқа тартуға тырысамыз», – деп сендіреді. Десек те, Matsson «ұнамды жұмыс беруші» ретінде қарастырылғанымен, сеньор-менеджмент соңғы екі жылда HRM практикасының белгілі бір аспек-

тілерінде, әсіресе қызметкерлерді дамыту мен талантты басқару саласына байланысты компанияның өз бәсекелестерінен артта қалғанына алаңдай бастады.

Атап айтқанда, компания алты өндіріс орнында жоғары әлеуетті персоналын ұстап қалу үшін маңызды мәселені анықтады. Қызметкерлерінің сапасы мен қабілетінің арқасында тұрақты бәсекелік мақсатына жету үшін компания бүкіл ұйым бойынша талантты үміткерлерді жұмысқа тарту, дамыту және ұстап қалу қажеттігін толық мойындайды. Осыдан соң компания көптеген жетекші лауазымдарға қызмет көрсететін үміткерлердің іріктеу процесін қамтамасыз ету үшін және перспективасы бар таланттарды дамыту үшін жүйелі әдістерді қалыптастыруда бұрыннан бар бірқатар жеке-жеке стратегиялар мен практикаларды біріктіретін талант-менеджмент стратегиялық тәсілін әзірлеп, енгізуге кірісті. Осыған қол жеткізу мақсатында Matsson «айрықша бизнес және техникалық көшбасшыларды іріктеудің үздіксіз процесін жүргізіп, нығайту» арқылы бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізуді іске асыруда «Талантты дамыту» тобын құрды.

Топтың негізгі міндеттерінің бірі әрі компанияның талант стратегиясының басты мақсаты – ұйымның перспективалы талант пен ертеңгі көшбасшыларды дәл анықтау қабілеті, сол арқылы қызметкердің қабілеті мен әлеуетін тиісті

түрде анықтағанына көз жеткізу үшін ұйымның «талант пулын» дұрыс айқындау маңызына ерекше көңіл бөлу. Осылайша компания жұмыс орнындағы талантты үш топқа жіктеуді жөн көрді:

1. *Талант*. Өнімді, рейтингі өте жақсы немесе ерен еңбек сіңірген және Matsson компаниясында жұмыс істейтіндердің 90%-ын құрайтын қызметкерлер бойынша анықталады. Бұл рейтингілерді лайн-менеджерлер тұлғалардың жеке мақсатқа жетуі мен компанияның басты құндылықтарына сүйене отырып, мінез-құлық әрекетін қандай дәрежеде көрсететініне сүйенетін жыл сайынғы қызметкер тиімділігін бағалау көрсеткішімен анықтайды. Компания мұндай персоналды одан әрі дамытуға арналған құрылым мен практикаларды әлі енгізбесе де, олардың әлеуеті назарға алынып, алдағы уақытта тағы бір шолу үшін жинақталды.
2. *Перспективалы талант* – жақын болашақта келесі карьералық деңгейге көтерілуге мүмкіндігі бар, барлық қызметкерлердің 40%-ын құрайтын жұмысшылар. Жеке тұлға осы топқа лайн-менеджерлердің ұсынуымен және қабілет, талпыныс, міндеттеме сияқты үш маңызды критерий бойынша кіреді. Топтың жоғары шенділері «ертеңгі көшбасшы болуға пәрменді» тұлға ретінде анықталған. Компания менеджерлердің осы санатқа өте аз қызметкерді ұсынғанына таңғалып, мұны лайық талант болмауының нышаны ретінде қабылдады. Нәтижесінде компания жоғары лауазым деңгейіне компаниядан тыс жерден жоғары әлеуетті қызметкерлерді тарту үшін тиісті іс-шараларды жүргізе бастады.
3. *Ертеңгі көшбасшылар* – бизнес немесе техникалық жетекші, немесе техникалық маман болуға әлеуеті

бар қызметкерлердің 1–3%-ы. Мұндай кандидаттарды лайн-менеджерлер орасан әлеуетті тұлға ретінде ұсынады.

Компания барлық деңгейдегі талант маңызын мойындағанымен, «ертеңгі көшбасшы» тобына кіретін қызметкерлерді тәрбиелеу мен дамытуға басымдық береді. Сеньор-менеджмент HR бөліміне «таңдаулы тұлғаларға» (олар фирмада анықталған соң) арналған көшбасшылық қабілетті дамытудың дербес және қарқынды бағдарламасын әзірлеуге қомақты инвестиция салды. Соның ішінде ақылы оқу мен Ұлыбританияның үздік бизнес-мектептерінің бірінде MBA дәрежесін оқуға арнайы уақыт бөлу, тұрақты негізде тимбилдинг бойынша көшпелі шара өткізу және бүкіл әлемдегі Matsson мекемелерінде факті анықтау миссияларын іске асыруды қамтиды. Мұндай инвестиция талантты дамытуға арналған қолда бар қордың негізгі бөлігін құрайды, бірақ сеньор-менеджмент «сіздің карьераңыз ретімен өсіп отырса, қалғаны өз орнына келеді» деген көзқарас ұстанады. Басқаша айтсақ, жұмыс күші ұйым ішінде таңдаулы қызметкерлердің лауазымы өскенін байқаса, басқалары да осындай мүмкіндікті пайдалануға ұмтылады.

Ертеңгі көшбасшы бағдарламасының мақсаты – әрбір тұлғаны болашақта атқарар рөліне сәйкес компанияның ең жоғарғы деңгейіндегі көшбасшылық әрекеттер мен кәсіби білікке сай бағалау. Бағдарлама аяқталғанға дейін тұлғалар өзі туралы не білгенін, осы оқыту нәтижесінде не істегенін және ұйымдағы нақты рөлге неге лайық екенін қамтитын портфолио дайындауы керек. Осыдан кейін бұл ақпарат қызмет сабақтастығын жоспарлау шараларына жетелейді, мұның аясында нақты қызметкерлер болашақта бір лауазым түрін иеленіп, қызметтің техникалық аспектілерін толық меңгереді.

Сұрақтар

1. Matsson Finance компаниясының талант-менеджментке қатысты қабылданған ұстанымдарын қалай сипаттайсыз?
2. Matsson-ның талант-менеджмент ұстанымынан қандай тиімді практика мысалдарын таба аласыз?
3. Matsson компаниясының қазіргі уақытта қабылдаған саясаты мен прак-

тикасына қатысты қандай ықтимал тұзақтар бар?

4. Ұжымның кіші жастағы қызметкерінің көшбасшылық қабілеттерін дамыту құралы ретінде көшбасшылықты дамытудың жақсы әзірленген, жұмыстан босатып оқытатын бағдарламасын қабылдаудың ықтимал проблемалары қандай?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16: 125–38.

Мақалада карьераны басқару жөнінде бірқалыпты көзқарас ұсынылған, ол карьера жағдайында ұйым ішінде және сыртында көп нәрсе өзгергенімен, карьераны дамыту теориясы мен прак-

тикасының негіздері әлі де құнды екенін көрсетеді.

Tansley, C. (2011) What do we mean by the term «talent» in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5): 266–74.

Шағын мақала талант-менеджментке байланысты әдебиетке шолуы мен кәсіби мамандардың сұхбатына жүгіне отырып, талант-менеджмент мақсаттары үшін анықталған бірнеше әдіс туралы пайдалы қысқаша ақпарат ұсынады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Arthur, M. B. (2008) Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry, *Human Relations*, 61 (2): 163–86.

Inkson, K. and King, Z. (2010) Contested terrain in careers: A psychological contract model, *Human Relations*, 64 (1): 37–57.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. and Roper, J. (2012) Boundaryless careers: Bringing

back boundaries, *Organization Studies*, 33 (3): 323–40.

Kim, S. and McLean, G. (2012) Global talent management: Necessity, challenges and the roles of HRD, *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4): 566–85.

Leisy, B. and Pyron, D. (2009) Talent management takes on new urgency, *Compensation & Benefits Review*, 41 (4): 58–6.

Rodrigues, R. A. and Guest, D. (2010) Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63 (8): 1157–75.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ



ЖҰМЫС
ОРНЫНДАҒЫ
КОНФЛИКТ

- Конфликтінің мәнін және ол жұмыс орнында қалай көрініс табатынын талқылау
- Ұйымдардағы конфликтіге түрлі көзқарасты анықтау
- Ұйымдардағы ережелер мен процедураларға қатысты мәселелерді зерттеу
- Жұмыс орнындағы тәртіп мәнін анықтау
- Қызметкер тәртібіне және қызметкер шағымдарын қарауға қатысты озық практика мен мәселелерді анықтау
- Ұжымдық диспуттар қалай басқарылатынын талқылау
- Шағым мен тәртіпті қарауға байланысты тараптардың рөлдерін анықтау

КІРІСПЕ

2-тарауда құқықтық еңбек қатынасы жұмыс беруші мен қызметкердің мінез-құлқын реттейтін ресми және бейресми, айқын әрі астыртын ережелер шебі ретінде қысқаша сипатталған. Сондай-ақ мұнда бұл ережелердің заңнама, еңбек шарты, тараптар арасындағы келісім, менеджмент пен кәсіподақтар арасындағы келіссөз бен ұйымдағы дәстүр және практиканы қоса алғанда, ауқымды дереккөздерден қалай туындайтыны туралы қысқаша баяндалады. Бұл тарауда бірінші немесе екінші тарап алдағы конфликтіні шешуге қолданылатын осы ережелердің бірін және процедура-ларды бұзғанда оның қандай салдары болатыны қарастырылады.

Еңбек қатынастарын реттейтін нормалардың бір-біріне жиі қайшы келетінін есепке алсақ, жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарым-қатынастың айтарлықтай әлсіз болуы мүмкін екеніне таңданудың қажеті жоқ. 10-тарауда еңбек қатынастарының бірқатар перспективалары талқыланды. Унитаризм ұстанымы бойынша, ұйымдар барлық мүдделі тараптарда ортақ мүдде мен мақсатқа ие біртұтас құрылым ретінде қарастырылады. Бұдан шығатыны конфликт – жасанды, заңсыз әрекет, әрі ұйымда туындаса, тәртіп бұзушының немесе нашар қарым-қатынастың

себебіне жатқызылады. Сонымен қатар плюралистік ұстаным ұйымдардың әрдайым ортақ мақсатқа сай келмейтін бәсекелес мүдделі топтардан құралғанын және әр тарап өз мақсатына ұмтылған кезде ортада, сөзсіз, конфликт туындайтынын көрсетеді.

Мұндай перспективалардың әрқайсысы нақты менеджмент стильдерін білдіреді. Мысалы, унитаризм менеджменттің авторитарлық тәсілдеріне әсер етеді, ол проблемаларды жоюға бағытталып, менеджерлердің шешім қабылдау құқығын жоққа шығарады. Сондай-ақ қызметкерлердің менеджмент бағдарламасына адалдығын және мүдденің екі жаққа бірдей екенін қолдау арқылы конфликтінің алдын алуға бағытталған нео-унитаристік ұстанымдар туралы ақпараттандырады. Плюрализмге негізделген менеджмент алауыздықты тоқтату әрі реттеу, мүдделі тараптардың көздеген мақсатын өзара үйлестіру және конфликтілердің іс-әрекетке тигізер ықпалын азайтуға қатысты ережелер мен процедураларды бекіту арқылы конфликтіні институттандыруға ұмтылады.

Еңбек қатынастарында орын алатын конфликтінің барлық ықтимал себебін ескере отырып, жеке тұлға немесе қызметкерлер мен менеджмент, ұжымдық топтар арасында уақыт өте конфликт пайда болмайтынына кепілдік жоқ. Тарау конфликт пен наразылық қалай туындайтынын және жұмыс берушілердің заң және ұжымдық процедуралар жағдайында конфликтіні қалай басқаруға тырысатынын басты назарға алып зерделейді.

ЕҢБЕК ҚАТЫНАСЫНДАҒЫ КОНФЛИКТ

Жұмыс орнындағы конфликт себептері



**ЖҰМЫС
ОРНЫНДАҒЫ
КОНФЛИКТ**

2-тарауда бірқатар әлеуметтік-саяси, құқықтық, экономикалық және психологиялық еңбек қатынастарының факторлары берілді. Бұл салалардың әрқайсысында бір немесе басқа тараптың жұмыс беруші мен қызметкер арасында нақты немесе жанама келісімді бұзуда келіспеушілік, наразылық немесе соңы ашық конфликт болуы мүмкін. Ұжымдық дау құқықтық еңбек қатынасындағы билік өкілеттігінің теңгерімінің болмауынан, жұмысшылардың басқарудың айрықша құзыретіне қарсы тұру әрекетінің немесе қызметкерлердің еңбек жағдайына ұжымдық ықпал етуіне қарсы менеджерлер әрекеті нәтижесінен де туындауы мүмкін. Мұндай негізге алынатын қайшылықтар басқару билігіне қарсы салмақты қамтамасыз ету үшін құрылған кәсіподақтары бар ұйымдарда күрделене түседі. Ұжымдық процедураның сәтсіз қадамынан конфликт туындауы ықтимал. Мысалы, келіссөз жүргізу механизмдерінің бұзылуы кез келген тараптың келіспеушілігінен немесе процедуралардың сәтсіздігінен бола тұра, ұжымдық конфликт көзі болуы мүмкін.

Нақты жеке жағдайға қатысты қызметкердің еңбек қатынастарына көңілі толмауы кейде менеджментті әділетсіз, тұрақсыз немесе еркін емес деп қабылдаудан шығады. Мысалы, лауазымын жоғарылату немесе жалақыны көтеруде күтпеген сәтсіздікке тап болу, өнімділікті бағалаудың даулы нәтижелері немесе әріптестермен, лайн-менеджерлермен жеке конфликтінің әдеттегі үлгісін көрсетеді. Бұл мысалдар психологиялық келісімшарттың бұзылғанын аңғартады. Ең бастысы,

конфликт себептері әрдайым анық көріне бермейді. CIPD-дің (2008) хабарлауынша, жұмыс орнындағы конфликт көбіне басқа адамдардың жұмысы немесе идеясын иелену, жиналыста жоқ адамға қатысты пікір айту немесе топ мүшелерін әлеуметтік іс-шараларға шақырмау сияқты теріс пиғылдан немесе нашар гигиена сияқты жеке мәселеден пайда болуы мүмкін. Жұмыс беруші тұрғысынан көз салсақ, оның қызметкерлерге көңілі толмауының себептеріне жұмысшылардың көңілі қаламағандықтан, тапсырылған жұмысты нашар орындауы және соның нәтижесінде жұмыс өнімділігінің төмен болуы, қызметкерлердің мінез-құлқы мен тәртібі жұмыс беруші күткен стандартқа сай келмеуі жатады.

Жұмыс орнындағы конфликт көріністері

Жалпы, конфликт нақты келісімдердің бұзылуынан немесе ойға түйген, бірақ сыртқа айтылмаған ойдан шықса, наразылық кейде ресми немесе бейресми түрде көрініс табады. Сондай-ақ жұмыс орнындағы жанжалды жеке және ұжымдық деп сипаттауға болады. 13.1-сызбада қызметкерлер наразылығын көрсететін жағдайлар келтірілген. Ресми, ұжымдық көріністерге жұмыс күшінің ереуілге шығып қарсылық білдіруі (дау шешілмегеннен кейінгі соңғы шара ретінде қаралады) немесе «ереуілсіз әрекет» **ережеден айнымау** (жұмысшылар тек еңбек шартында талап етілгенді ғана істейді. Жартылай жұмыс орны өнімділігі тек жұмысшылардың сақтығына, ықыласына ғана тиесілі екенін және келісілген уақыттан тыс жұмыс істейтінін дәлелдегісі келеді), бір орында отырып ереуілдеу (жұмыс орнын иемдену), **жұмысты тежеу** принципі мен мерзімінен тыс уақытта жұмыс істеуге тыйым салу жатады. Жеке пікір білдіруге арналған ресми арналар еңбек дауы бойынша шағымдарды қарау немесе еңбек дауы жөніндегі сотқа жүгіну процедурасын қамтиды. Наразы қызметкерлер сезімін саботаж немесе ұрлық түрінде білдіру үшін бейресми, қоғамға жат құралдарға жүгінуі ықтимал. Сондай-ақ жұмыстан көп әрі еш себепсіз қалу қызметкердің көңілі толмайтынын аңғартумен қатар, еңбек қатынастарындағы олқылықты, қызметкердің жеке дискрет мінез-құлқы әрекетінен бас тартуын білдіреді. Әлбетте, әлдебіреудің жұмыс берушіге қандай да бір наразылығы бар болса, оның соңғы әрекеті сол ұйымнан кетумен аяқталады.



Қосымша онлайн оқу. Басқару саласындағы «жайдарылықты», «ойынды» және жұмыс кезінде тұлға даралығының көрініс табуын бейнелейтін менеджмент жұмыс орнындағы бақылаудан босауды емес, басшылық тарапынан бекітілген ұйым ішіндегі еркіндікті білдіретінін әрі қызметкерлерді бақылау құралдарының дәстүрлі түрлерін назардан тыс қалдыруды қарастыратын зерттеу жұмысын талқылайды.

Fleming, P. and Sturdy, A. (2011) «Being yourself» in the electronic sweatshop: New forms of normative control, *Human Relations*, 64(2), 177–200.

Жұмыс берушілер ұжымдық жұмыс күші немесе жеке қызметкердің қанағаттанбау әрекеттеріне арналған қорғану амалдарына жүгінеді. Ұжымдық ереуіл кезінде басшылық кейде локаут (қызметкерлерге жұмыс орнын жабу және олардың жұмыс істеуіне жол бермеу) шарасын қолданады, немесе қызметкерлерді жаппай жұмыстан шығаруға дейін бара алады. Сондай-ақ фирмалар ереуілге қарсы жауап ретінде, өнеркәсіпті мүлдем жабуы да ықтимал. Ал жеке қызметкер жағдайында менеджерлер еңбекке қабілетсіздікті өршітуі мүмкін (өнімділіктің нашарлауына байланысты)

немесе тәртіптік процедура (заңға қайшы әрекеттер үшін) қолданып, іріткі сала алады, бұл жайт қызметкерлердің уақытша шеттетілуіне, лауазымының төмендеуіне немесе жұмыстан босатылуына әкелуі мүмкін.



13.1-СЫЗБА. Қызметкер наразылығының көріністері

Жұмыс орнындағы конфликт және оны шешудің қазіргі үлгілері

Ван Уанрой және басқалары (2013) менеджерлер мен жұмысшылар өзара қарым-қатынасын оң бағалауда кейде қайшылық байқалатынын алға тартады. Яғни салыстырмалы түрде менеджерлердің 96%-ы мұндай қарым-қатынасты «өте жақсы» немесе «жақсы» деп бағаласа, қызметкерлердің тек 64%-ы ғана осындай жағымды пікір білдірген.

Оқулықтың 10-тарауы қазіргі еңбек қатынастары саласы коллективизмнен индивидуализмге көшіп, Ұлыбританиядағы жұмыс орындарында ұжымдық тәртіпсіздіктердің әлдеқашан азайғанын сипаттайды (Dix et al., 2009). Соңғы деректер (van Wanrooy et al., 2013) бұл үрдіс жекеменшік секторда сақталып отырғанын көрсетеді, яғни жекеменшік сектордағы жұмыс орындарының 98%-ы соңғы 12 айда ешқандай ереуіл, ереуілден бөлек әрекет немесе қауіп төндіретін наразылық шарасының болмағанын мәлімдейді. Десек те, мемлекеттік секторда жұмыс орындарының тек 64%-ы мұндай бейбіт жағдайда екенін хабарлады, ал бұл көрсеткіш 2004 жылғы зерттеу қорытындысымен салыстырғанда едәуір жоғары. Алайда содан бері барлық жұмыс орнында біршама тұрақтылық байқалған: жұмыс берушілердің 94%-ы ереуіл немесе басқа да өндірістік қауіпті әрекеттердің жоқ екенін мәлімдеген. Сол сияқты 2004–2011 жылдар аралығындағы конфликтінің жекелеген көріністері тұрақты сипатта болды. Бұл ретте менеджерлердің 41%-ы – кем дегенде бір қызметкердің тәртіптік жазаға тартылғанын, 29%-ы – шағым жазуға мәжбүр болғанын, 18%-ы –

кем дегенде бір қызметкерді жұмыстан шығарғанын, ал 4%-ы қызметкердің еңбек дауы жөніндегі сотқа шағымданғанын хабарлады.

Бұл көрсеткіш ереуіл мен ұжымдық даудың ұзақ уақыт туындамауы еңбек қатынастарының жақсарғанын білдіре ме, әлде кәсіподақ ұйымы болмағандықтан, жұмысшылар жеке наразылығын білдіру үшін басқа арналарды қолдана ма деген ойға жетелейді. Расында да, Ван Уанрой және басқаларының (2013) меңзеуінше, қызметкерлердің қанағаттанбауының бейресми көрінісі саналатын жұмыстан қалу әрекетінен жоғалған жұмыс күндерінің саны, жалпы алғанда, еш өзгеріссіз қалған, яғни 3,4%-ға тең. Еңбек қатынастарында өріс жайған индивидуализация ықпалын қарастырған сәтте жеке қызметкерді жұмыс берушілердің нашар немесе әділетсіз қарым-қатынасынан қорғау қандай дәрежеде ұсынылатынын ескерген жөн. Поллерт пен Чарлвудтың тұжырымдауынша (2009), жұмыс беруші мен жеке қызметкер арасындағы еңбек қатынастарының асимметриясы кәсіподақ ұйымы жоқ жұмыс орындарында **қорғансыз** ортаның пайда болуына жетелейді. Әсіресе бұл еңбек нарығында беделі төмен қызметкерлердің жұмыс орнында көп проблемаға тап келетінін көрсетеді. Ешбір кәсіподақ болмаған жағдайда мұндай жұмысшыларға жеке құқығын процедуралық құралдар арқылы қорғауға аз жағдай жасалады, сондықтан олардың жұмыс орнындағы проблемаларды шешуге мүмкіндігі тым аз. Бұл асимметрия жұмыссыздықтың жоғары деңгейінде ұлғаюы мүмкін.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жұмыспен қамтудың осал тұстары зерттеледі.

Атап айтқанда, кәсіподақ өкілдігі жоқ жалақысы төмен қызметкерлер жұмыс барысында қаншалық көп қиындыққа тап келетіні және проблемаларды шешетіні зерделенеді. Бұл жайт жұмыс орындары процедуралары көбіне жеке мәселені шешуде және тұлғаның жеке құқығын қорғауда жеткіліксіз екенін көрсетеді.

Pollert, A. and Charlwood, A. (2009) The vulnerable worker in Britain and problems at work, *Work, Employment and Society*, 23 (2): 343–62.

Жұмыс орнындағы конфликт бойынша қызықты соңғы өзгеріс – жұмысшылардың наразылық білдіруіне арналған Web 2.0 технологиясының мол мүмкіндігі (13.1-қосымша).

ҰЙЫМДЫҚ ЕРЕЖЕЛЕР МЕН ПРОЦЕДУРАЛАР

Осыған дейін 2-тарауда жұмыс орнындағы ресми ережелердің маңызы қысқаша баяндалды, дегенмен олардың мақсатын қайта қараудың жөні бар. Өйткені тиімді ережелер мен процедуралар, әсіресе жұмыс орнындағы келіспеушіліктерді басқару әрі шешу үздік HR практикасына негізделеді.

Әдетте ұйымдық ережелер ресми және бейресми процестер мен процедуралардың кең ауқымымен анықталады, сол бойынша қабылданады әрі бекітіледі. Оған мынадай процедуралар жатады:

- кәсіподақ үшін қызметкерлердің нақты тобын жұмысқа алу, ұйымдастыру және ұсыну құқығын белгілеу;
- ұжымдық дау мен қызметкерлердің жеке шағымын басқару;
- бекітілген ережелерді бұзған, жағымды мінез-құлық пен әрекет стандарттарына сай келмейтін қызметкерлерді тәртіпке салу;

13.1-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Виртуал наразылық

2008 жылы мамыр айында *The Guardian* (Paton, 2008) Италиядағы IBM жұмысшыларының еңбекақыға қатысты даудан кейін ереуілге шығып, «баннерлерін бұлғап жүріп өткенін, штат жиналысына шақыртусыз келіп, келушілерге арналған бизнес-орталықты жабуға мәжбүр еткенін» хабарлады. Бұл қозғалыстың бір жаңалығы ереуілдің әлемнің түрлі 30 елінен 9 мыңнан астам жұмысшы мен қолдау көрсететін 1 850 «аватар» қатысқан виртуал әлемдегі *Second Life* атты IBM-нің корпоративтік кампусында өткені болды.

Бүгінде қызметкерлердің индивидуалистік үрдіске бет бұруының себебі еңбек өтілі мен кәсіподақ мүшелігі мерзімінің қысқаруы, икемді жұмыс кестесі мен халықаралық дисперсия салдарынан жұмыс күшінің бірлігі мен өзара ниеттестігінің әлсіреуінен болуы мүмкін. Дегенмен ұжымдық істе үлкен топтарды «виртуалды» түрде жұмылдыру ықтималдығы анағұрлым айқын бола бастады. Өйткені сауатты IT мамандар әлеуметтік желілерді жұмысшылар наразылығын ұйымдастыруға пайдалана бастады. Мысалы, кәсіподақтар әлеуметтік желілерді дәстүрлі құралдармен қатар, ереуілге шығу, наразылық білдіру, жұмылдыру және қолдау көрсету тәсілі ретінде ұлттық немесе жаһандық деңгейде ақпарат жинау үшін жиі пайдаланады. Әлемнің түкпір-түкпірінен бірқатар кәсіподақ ұйымдары виртуал іс-шара, көрме өткізу және іс-шараларды үйлестіру, халықаралық байланыс әрі онлайн байланыс орнату үшін, кәсіподақ мүшелері мен кәсіподақ мәселелерін талқылау үшін *Second Life* қатысуына арнайы орталық құруға жиналды (www.unionisland.org).

Жұмыс берушілер ереуіл әсерін барынша азайтуға бағытталған іс-шараларды енгізуі үшін ереуілдің дәстүрлі формалары қатаң басқарылады. Ал бұл ретте интернет және онлайн-коммуникация жұмысшы-

лардың ұлттық немесе жаһандық деңгейде наразылық білдіру құралы болғандықтан, жұмыс берушілерге мұндай қарсылықты басу қиындық келтіреді. Ереуіл формалары «электрондық пошта шабуылы» сияқты қарапайым болуы да мүмкін, мұнда жоғары лауазымды басшылардың кіріс жәшігі мыңдаған хабарламаға толады. Неғұрлым күрделі және конструктив ереуіл онлайн режимде желі, блоггинг немесе онлайн бойкоттар арқылы «нақты» немесе виртуал пікірталастарға қолдау көрсетуі мүмкін.

Сонымен қатар интернет тұлғаның өзіне тән қарсылығын білдіру құралына да айнала алады. Харви: «2008–2009 жылдардағы рецессиядан туындаған жұмыстан босату шаралары америкалық фирмалардың көңілі толмайтын жұмысшыларды немесе өзгелерге компания туралы ақпарат жайған қызметкерлерді жұмыстан шығару тәуекелін арттырады», – дейді. АҚШ-тағы зерттеу дерегі көрсеткендей, компаниялардың 31%-ы қызметкерлерді құпия ақпарат жіберіп, электрондық пошта саясатын бұзғаны үшін жұмыстан шығарған. Сондай-ақ олар қызметкерлердің блог, әлеуметтік желі мен Twitter-ді дұрыс пайдаланбауынан ақпараттың тарап кетуіне алаңдайды. Америкалық компаниялардың 17%-ында ақпарат осы арналар арқылы таралған және басшылардың 8%-ы осындай әрекеттен соң қызметкерлерді жұмыстан шығарған. Жұмыс уақытында интернетті жеке мақсатына пайдалануды наразылық білдіру немесе ортақ іске атсалыспау ретінде қарастыруымызға болар еді. Ондай жағдайда, жұмыс берушілер үшін мұның салдары өте ауыр тиеді. Мысалы, Ньюкомб (2013) зерттеуіне сәйкес, Ұлыбританияда жұмыс істейтін қызметкерлердің орта есеппен 64%-ы – жұмыс уақытында интернетті жеке мақсатына қолдануға күніне бір сағат, ал 14%-ы күніне үш сағат жұмсайды деп тұжырымдайды (оның ішінде уақыттың 48%-ы интернетті жеке мақсатына пайдалануға жұмсалады).

- жұмыстан қысқартуды басқару;
- тең мүмкіндік беруді көтермелеу және бақылау.

Сондай-ақ процедуралар көтермелеу, марапаттау, рекрутмент пен іріктеу менеджментін қамтиды. Жұмыс орнындағы ережелер мен процедуралар менеджмент пен қызметкерлер өкілдері арасындағы келіссөздер нәтижесі болады немесе басшылық тарапынан біржақты тәртіпте тағайындалады, немесе жұмыстағы дәстүр мен практика арқылы дамиды не тараптар арасындағы сөзсіз келісім мен өзара түсіністіктен туындайды. Сондықтан жұмыс орнындағы ережелер мен процедуралар әрдайым анық болмайды (мысалы, олар компания нұсқаулығында немесе компания саясатының жазбаша нұсқасында көрсетілген) және үнемі тараптардың өзара келісімімен жасала бермейді. Келісімдер бейресми, құпия немесе жұмыс орнындағы дәстүр даму нәтижесі болған жағдайда, көпшілік оны талқыға салып, тіпті толық түсінбеуі ықтимал және бұл жағдай жұмыс орнындағы үйлесімге үлкен қауіп төндіреді. Сонымен қатар қызметкерлер мен басшылықтың үнсіз келісімі еңбек қатынастарын шиеленістіріп, ресми ережелер мен саясатқа қайшы келуі мүмкін.

Жұмыс орнындағы процедуралар мен ережелердің маңызы

Ереже мен процедуралар оларды сақтау үшін және заң бұзушыларды жазалауға қажет мынадай бірнеше себеп бойынша тиімді, олар:

- жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы өзара құқық пен міндеттерді бекіте отырып, қарым-қатынасты ашық түсіндіру;
- қызметкерлердің мінез-құлқы мен жұмысының тиісті әрі қолайлы стандарттарын белгілеу (және осы стандарттарды сақтамау салдарын айқындау);
- ұйымның стратегиялық мақсаттарын нығайту, бәсекелік стратегияны талап ететін нақты әрекетті ілгерілету немесе HR саясаты мен практикасының аспектілерін күшейту (мысалы, жұмыс берушінің тең мүмкіндік беру саясаты);
- жұмыс орнындағы конфликтіге байланысты сөз қозғағанда ережелер мен процедуралар мәселені шешу әрекетін жеңілдету үшін наразылықты «институттандыруға» септеседі және конфликтіні одан әрі ушықтырмау мақсатында «сақтандыру шарасы» ретінде әрекет етеді (Marchington and Wilkinson, 2008);
- басшылық бақылауды күшейту және еңбек ресурстарын басқаруды нығайту;
- менеджерлердің қызметкерлерді билеп-төстеуінен қорғау, басшылық шешім қабылдауда әділдік пен реттіліктің артуына жағдай жасау және менеджменттің басым позициядан саудаласу билігіне қарсы салмақ ұсыну;
- лайн-менеджерлердің қызметкерлерді басқару әрекеттерінің негізін қалау және оларға құқықтық міндеттемелерді орындауға көмектесу (мысалы, рекрутмент пен іріктеу кезінде бәріне тең мүмкіндік беру процедуралары дискриминациялық әрекетке жататын процестерге жол бермеуге көмектеседі);
- ережелер мен процедуралар әділ әрі жүйелі қолданылған жағдайда, әсіресе қызметкерлер оларды әзірлеуге атсалысқан жағдайда күшті психологиялық келісімшарт жасау мен қызметкердің жұмысқа адалдығы мен мотивациясы-

ның маңызды құралы бола алады. Бұл қызметкердің жұмысына көңілі толуына және қызметкерлерді ұстап қалуға оң әсер етуі мүмкін.

Алайда кейбір тараптар ережелерді барлық жағдайда пайдалы деп қабылдамауы ықтимал. Мысалы, қызметкерлер менеджерлердің өз бетімен әрекет ету қабілетін шектеу үшін ауқымды процедураларды тиімді деп ойласа, лайн-менеджерлер қалыптасқан бюрократия тиімді әрі уақытылы шешімдерді қабылдауға кедергі келтіріп, басқарушылық айрықша құзыретті бұзады деп санайды. Мұндай сын қатаң HRM ұстанымын көрсетуге ұмтылады, ал жұмсақ HRM ұстанымы қызметкерлерге әділ қараудың негізгі қағидаты ретінде «тиісті құқықтық процедураның» (мысалы, қызметкерлердің шағымын қарауда) маңызын атап өтеді. Сондықтан ережелер мен процедуралар, шын мәнінде, тиімді болуы үшін олар қос тарапқа да қолайлы болуға тиіс және екі жақтың да толық келіскен нормативтік келісімі іс жүзінде орындалуы керек. Ережелер мен процедуралардың тиімділігі олар жұмыс істейтін нақты жағдайға байланысты болуы мүмкін. Мысалы, қызметкерлердің мінез-құлқын реттейтін ауқымды ережелер ұжымдық басқару стилі бар фирмаларға сәйкес келе бермейді. Бұдан басқа, мұнда тиімді процедуралар жұмыс орнындағы конфликтіні болдырмауға әрі реттеуге септесе де, олар тараптар арасында терең тамыр жайған антагонизмнің нәтижесі ретінде конфликтінің түпкі негізін жоя алмайтынын түсінген жөн.

13.2-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Жұмыс орны процедуралары және шағын орта кәсіпкерлік

1-тарауда атап өткендей, ірі фирмалар мен шағын және орта кәсіпорындар арасындағы HRM практикасын ажырата білу маңызды. Шағын және орта кәсіпкерліктегі HR-менеджменттің ерекшелігі – қызметкерлердің неғұрлым бейресми сипаты мен мүмкіндігінің ауқымды процедуралар мен саясатқа бағынышты болуы. Бұл ішінара менеджерлердің немесе меншік иелерінің және қызметкерлердің жақындығы тұрғысынан емін-еркіндік ең дұрыс менеджмент стилі екенін көрсететінін білдіреді. Сондай-ақ бұл ресми саясатты қалыптастыруға мүмкіндік беретін арнайы білімдердің немесе ресурстардың жетіспеуінен туындауы мүмкін.

Дегенмен процедуралар басқару өкілеттіктерінің «қолсозым жерден» күшейтілуін білдіреді және процедуралар болмаған жағдайда мұндай өкілеттіктер «жекелей» күшейтілуі керек, бұл шағын және орта кәсіпорындар өнімділігіне пайда кел-

тіретін кооперативтік рухты түсіруге түрткі болуы ықтимал. Сонымен қатар процедуралар ресми әрі айқын түрде қызметкерлердің көпшілік құптарлық мінез-құлқын анықтайды және ешбір нұсқаусыз арада екіұштылық пен түсінбестік туындауы мүмкін. Шынында да, Эрншоу және басқалары (2000) шағын фирмалар басымдыққа ие еркіндігі салдарынан қызметкерлерге әділетсіз қарау тұжырымдарын қорғауға қажет «қиынды» мінез-құлық стандартына сәйкес келуі қиын деп есептейді. Сол сияқты Саридакис және басқалары (2008) шағын компаниялар еңбек дауы жөніндегі сотқа ірі компанияларға қарағанда көп тартылады, бұған олардың процедуралық механизмдеріндегі олқылықтар себеп болады. Тұтастай алғанда, шағын және орта кәсіпкерліктегі бейресмилік конфликтіні институттандыратын, ережелерді бекітетін және әділетсіз қарым-қатынас наразылығынан қорғайтын процедуралар кепілдігі болмаса, әдетте өзі ұсынатын тәсілді емес, мұқият басқаруды талап етеді деп айтуға болады.

ЖҰМЫСТАҒЫ ТӘРТІП

Басқару тәртібі қызметкердің еңбек шартында қамтылған ережелерді қоса алғанда, жұмысшының ұйымдық ережелерде белгіленген стандарттарға қайшы келетін мінез-құлқы немесе қызметіне қатысты түзету шараларын қабылдауда менеджерлердің ресми өкілеттіктерінен туындайды. Менеджерлер жұмысқа келмеу, уақытты дұрыс үнемдемеу, ұрлық немесе алаяқтық, нұсқаулықты орындаудан бас тарту, агрессив мінез-құлық және тілдеу, денсаулық сақтау және қауіпсіздік, компания мүлкін орынсыз пайдалану (мысалы, интернет немесе телефон), алкоголь мен есірткіге тәуелділік, сексуалдық немесе нәсілдік харассмент секілді ең көп қайталанатын себептер бойынша қызметкерлерге тәртіптік жаза қолданады.

Басқару тәртібінде бірқатар балама немесе параллель мақсаттар болуы мүмкін. Тәртіп бірде жазалау сипатында болып, қызметкерді асығыстығы немесе нашар өнімділігі үшін жазалауға тырысады я болмаса қызметкерлерді белгілі бір әрекеттен немесе мінез-құлықтан алшақ ұстап, жұмыстың орындалмауынан туындайтын салдарынан сақтану үшін нақты бір ережелерді сақтауға мәжбүрлейді. Сонымен қатар тәртіпке қатысты анағұрлым оң көзқарас қызметкерлер тәртібін түзету шарасы ретінде, ал процедураларды қызметкерлерді оңалту, жұмыс өнімділігін арттыру немесе нашар мінез-құлықты жою құралы ретінде зерделейді. Жаза немесе ережені сақтау/тежеу басқару тәртібінің мақсаттарын көздеген жағдайда санкция және айыппұл салынуы мүмкін. Түзету тәртібі қызметкерге кеңес беру, оқыту шаралары және жұмыс берушілердің қызметкерге артқан үмітін түсіндіру сияқты түзету әдістерімен байланысты. Әрине, бұл жағдай қызметкерлердің тәртібіне конструктив көзқарас ұстана отырып, санкция енгізуге болмайды дегенді білдірмейді. Ең дұрысы, ол тәртіп орнатуда ақырғы шара болуға тиіс (Acas, 2004). Мұндай ұстанымның бір артықшылығы – қызметкерлерге тәртіпті әділ, тең әрі этика тұрғысынан қарастыруды меңзейді.

Қызметкерлер тәртібінің түзету әдісі персоналды басқарудың неғұрлым прогрессив ұстанымдарына сәйкес келетініне қарамастан, қолда бар деректер біраз жұмыс орнында тәртіптік жаза әдістері әлі де қолданылатынын аңғартады (Earnshaw et al., 2004; Cooke, 2006).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада медиацияға жұмыс орнындағы конфликтімен күресудің қолайлы механизмі ретінде қызығушылық артқаны қарастырылады. Мұнда медиацияның еңбек қатынастарын дамытуға және кәсіподақтарға ықпалын кері қайтаруға септесетіні туралы пікірді қолдайтын эмпирикалық деректер келтіріледі.

Saundry, R., McArdle, L. and Thomas, P. (2013) Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust, *Work, Employment and Society*, 27 (2): 213–31.

Жалпы, басқару тәртібінен бөлек, жұмыс орнындағы тәртіптің басқа формалары да бар екенін атап өту маңызды. *Өзін-өзі ұстай білу тәртібі* – қызметкерлер, әсіресе ой еңбегімен айналысатын мамандар мен қызметкерлер үшін қалай және қашан жұмыс істейтініне қатысты өкілеттік беріліп, дербестік пен еркін жүріп-тұруға жағдай жасалғанда үлкен мәнге ие. Командалық жұмысқа ерекше көңіл бөлініп, жұмыстағы қарым-қатынас, қызметкерлердің нашар жұмыс өнімділігі немесе көңіл толмайтын мінез-құлқы секілді мәселенің тиімді құралы ретінде, әріптестік ықпалды талап ететін және көтермелейтін жобаларға сәйкес құрылымдалған кезде *тең құқылы тәртіптің* маңызы жоғары.

ТӘРТІПТІҢ САҚТАЛУЫ ЖӘНЕ БҰЗЫЛУЫ

Құқықтық еңбек қатынасындағы мінез-құлықты реттейтін ережелердің тиімділігі олардың бұзылуынан туындайтын дауды реттейтін ресми процедураларға байланысты. Жұмыстағы жеке конфликтіні шешуде тәртіп пен шағымды қарау процедураларын бір мәселенің екі жағы ретінде түсінуге болады. Бір жағы – жұмыс берушінің қызметкерге, ал екінші жағы – қызметкердің жұмыс берушіге қарсы шағымдануы. Тәртіптік процедуралар жұмысты реттеу мақсатында бекітілген нақты ережелерді бұзатын (мысалы, еш себепсіз жұмыстан қалу) немесе өнімділіктің тиісті деңгейіне шыға алмайтын қызметкерлерге қолданылады. Шағым қараудың ресми процедуралары қызметкердің жұмыс кезінде өзара қарым-қатынасқа көңілі толмауын (мысалы, әлімжеттік немесе **харассмент**) реттеуге және шешуге қолданылады.

Уильямс пен Рэмблс (2009): «Шағым мен тәртіп HR-менеджменттің ескі аспектілерін бейнелейді», – дейді. Себебі олар құқықтық еңбек қатынасы HR-менеджменттің унитаристік идеологиясына қайшы келетін конфликтімен сипатталатынын білдіреді. Алайда, Пилбим мен Корбридждің пікірінше (2006: 464), «тәртіп – түзету шараларын қолдану мүмкіндігі, ал шағым – қызметкер мәселесін шешу мүмкіндігі ретінде қаралса», жұмыс орнындағы конфликтіні шешуге позитив көзқарас жұмсақ HRM-нің даму аспектілерімен сәйкес келеді. Осылайша шағымды қараудың тиімді процедуралары мен тәртіп процедуралары жеке және ұйымдық өнімділікті арттырудың маңызды тетіктеріне айналады. HR-менеджменттің қазіргі ұстанымына қарамастан, тәртіп пен шағым беру мәселелері HR мамандары мен менеджерлері жұмысының маңызды бөлігін құрайды (van Wanrooy et al., 2013).

CIPD (2009) ұсынуынша, тәртіп және шағым беру процедуралары құқықтық еңбек қатынасындағы конфликтіні реттеу үшін нақты және айқын негізге сүйенуге тиіс және олар мына жағдайларда аса қажет: тең жағдайда бәріне бірдей қарым-қатынасты; мәселе әділ әрі қисынды шешімін табатынын; сондай-ақ жұмыс берушілер тәртіп пен шағымға қатысты мәселелерді шешу заңнама талаптары мен тиісті нұсқауларға сәйкес келуін қамтамасыз етуі керек.

Соңғы жылдары Ұлыбритания ұйымдарында тәртіп пен шағым беруге байланысты ресми процедуралар тым көбейе түсті. Ван Уанрой және басқалары (2013) жұмыс орындарының 89%-ында басшылар шағымды қарау процесінің ресми тәртібі бар екенін және 89%-ы тәртіп пен жұмыстан шығару мәселелерін шешудің ресми процедураларын қолданатынын хабарлады (екеуі де қамту аясының ұлғаюын көрсетеді). Тұтас алғанда, қызметкерлердің 97%-ына осындай процедуралар қолданылған. Қамту аясының ұлғаюы, бір жағынан, жұмыспен қамтуды қорғау туралы заңнаманы кеңейтуді (мысалы, жұмыстан әділетсіз шығару, дискриминацияға жол бермеу), жұмыс берушілердің еңбек дауы жөніндегі сотқа түскен талап-арыздардан заңда белгіленген стандарттарға сәйкес процедураларды енгізу және орындау көмегімен қорғануын білдіреді. Бұл құқықтық стимул соңғы уақытта басшылықтың орынсыз қыр көрсету немесе өрескел қылықты түзету және қызметкер проблемаларын шешу бойынша оң әрекеттер арқылы осындай процедуралардан туындайтын позитив артықшылықтарды кеңірек мойындауымен толықты. Сондай-ақ мұндай мойындау қызметкер шағымының дұрыс қарастырылмауы немесе қаржылай шығын (мысалы, әділетсіздіктен жапа шеккен қызметкерлерге өтемақы төлеу) сияқты жөнсіз әрекет (Edwards, 2000), нашар жарнама, кикілжіңнің ушығуы және

қызметкерлердің мотивациясы, адалдығы мен еңбек өнімділігінің төмендеуі секілді орынсыз әрекеттердің зардаптарын мойындауды да білдіреді. Бұдан басқа, тәртіп және шағым беру процедуралары қызметкер даусы мен қызметкерлердің мінез-құлқын түзету тетігі ретінде ұсынылады (Saundry et al., 2013). Дегенмен мұндай дискурс осы процедураларды позитив етіп тұжырымдаса, балама көзқарас аталған процедуралар басқарылатын процесс ретінде қызметкерлер тарапынан аз үлес пен ықпалға түскен жағдайда басқарушылық айрықша құзыретті институттандыруға ғана әрекет етеді деп ұсынады (Walker and Hamilton, 2011).

Ұлыбританияда тәртіптік жауапкершілікті және жұмыстағы шағымдарды реттейтін маңызды нормативтік ережелер жұмыспен қамту туралы заң мен еңбек дауы жөніндегі соттың құқықтық-нормативтік ережелерінде (2008; Конституция және процедуралар ережесі) (түзетілген) кездеседі. Заңнамада қызметкер шағымы мен тәртібін өңдеудің нақты формасы айқын көрсетілмесе де, Консультация, бітімдестіру және арбитраж қызметі (Acas) (2015) жұмыс берушілерге жұмыстағы тәртіп пен шағымдарды қарауға қатысты нұсқаулар беретін, «орынды мінез-құлық стандарттарын» белгілейтін Практика кодексін жариялады. Аталған кодекс жұмыс берушілер мен қызметкерлер әрдайым тәртіп мәселелері мен шағымдарды жұмыстағы қарым-қатынасқа нұқсан келмейтіндей етіп әрі мәселені шешуге жұмсалатын уақыт пен ресурстарды барынша азайту үшін ұйым ішінде және мүмкіндігінше тез шешуге ұмтылуға тиіс екенін атап көрсетеді. Мәселелерді бейресми түрде шешу мүмкін емес жағдайда Практика кодексі «әділеттің негізгі талаптарын» басшылыққа алған ресми қатынас қағидаларын, соның ішінде мынадай қағидаларды бекітеді:



- жұмыс берушілер мен қызметкерлер мәселені *тез арада* көтеріп, шешуге тиіс және кездесулерді, шешімдерді немесе шешімнің қолдау табуын еш негізсіз созудың қажеті жоқ;
- жұмыс берушілер мен қызметкерлер *жүйелі түрде* әрекет етуі керек;
- жұмыс берушілер істің мән-жайын анықтау үшін соған қажет *тексеру амалдарын* жүргізуі керек;
- жұмыс берушілер қызметкерлерге мәселенің негізін *хабарлауы* керек және қандай да бір шешім қабылдас бұрын қызметкерлерге *өз пікірін ашық жеткізуге* мүмкіндік беруге тиіс;
- жұмыс берушілер қызметкерлерге кез келген ресми тәртіп немесе шағымды талқылау мәжілісінде *бірге қатысуға* рұқсат беруі керек;
- жұмыс берушілер қызметкерге қабылданған кез келген ресми шешімге қатысты *шағым түсіруге* рұқсат беруі қажет.

Жұмыс берушінің кодекс ережелерін бұзуы осыған қатысты түскен шағымнан кейін міндетті түрде жұмыс берушінің жауапқа тартылуын білдірмейді. Еңбек дауы жөніндегі сот істі қарау кезінде кодексті ескеруге міндетті әрі кодекс қағидаларын ешбір негізсіз орындамағаны үшін өтемақы төлетуге құқылы.

Жұмыс орнында тәртіп сақтаудың озық практикасы

Жоғарыда айтылғандай, көптеген компаниялар ресми тәртіптік процедураға жиі жүгінеді, себебі осының негізінде менеджерлер жұмысын ойдағыдай орындамаған немесе құптарлық мінез-құлық танытпаған қызметкерге қарсы қандай да бір іс-шара қолдана алады. CIPD (2009) мекемелердегі тәртіптік процедуралар мынадай жағдайда қажет деп санайды:

- қызметкерлер жұмыс сапасы немесе мінез-құлық стандарттары бойынша басшылықтың олардан не күтетінін біледі (және осы стандарттарға сай келмеу жағдайының ықтимал салдары);
- тұлғалардың талап етілетін стандарттарға қол жеткізу жолындағы кедергілерді анықтау (мысалы, оқыту қажеттігі, жұмысқа қойылатын талаптар мен қосымша қолдау көрсету қажеттігінің анық болмауы) және оларды шешу үшін тиісті шараларды қабылдау;
- жеке тұлғаның өнімділігі мен іс-әрекетін жақсарту үшін қолайлы мақсаттар мен мерзімдерді келісу мүмкіндігі;
- мәселелерді еңбек дауы жөніндегі сотқа жүгінбей шешуге тырысу;
- еңбек дауы жөніндегі сот істі қарауы үшін әлдекім жұмыстан шығарылғаны туралы шағымдануы керек.



ЖҰМЫСПЕН
ҚАМТУ
ТУРАЛЫ ЗАҢ,
2013

Жұмыс беруші тәртіптік процедураларды әзірлеу мен қолдануда нағыз әділдік принциптерін басты назарда ұстауы керек. Нағыз әділдік мінез-құлықтың қоғамда қабылданған нормаларына қатысты басқаларының әділ қарым-қатынасын көрсетеді. Нәтижесінде мұндай нормаларды бейнелейтін процедуралар жұмыс берушілер тарапынан да, еңбек дауы жөніндегі сот тарапынан да қисынды деп қабылданады және мұның арты осы ережелерді қатаң сақтауға әкеледі.

Аса практика кодексінде (2015) жазылған жұмыс орнындағы тәртіпті қолданудың негізгі кезеңдері 13.3-қосымшада көрсетілген. Қысқасы, мұнда тексеру амалдары, хат, кездесу, әрекет ету және апелляция секілді негізгі бес кезең бар. Еңбек дауы жөніндегі сотта тәртіп мәселесін көтеру барысында жұмыс беруші шешім қабылдау парасаттылығын көрсету үшін процедуралар туралы егжей-тегжейлі жазбаларды (мысалы, жиналыс хаттамалары мен жеделхат көшірмелерін) сақтағаны маңызды. Ресми процедуралардың орындалуын қамтамасыз ету үшін лайн-менеджерлер білімді әрі тексеру амалдарын жүргізуге, қол астындағы бағыныштыларымен кездесу өткізу үшін білікті болуы керек. Атап айтқанда, лайн-менеджерді даярлау тренингінде жеке пікірге жол бермей, қолда бар дәлелдерге жүгіну, дәлелдер мен қатысушы тараптардың тұжырымдарын жинау қабілеті, кездесулердің диалог ретінде өтуін қамтамасыз ету және қызметкерге мәселеге қатысты «өз көзқарасын» білдіруге мол мүмкіндік беру жағдайлары ескерілуге тиіс. HR бөлімі озық практика мен заңнамаға сәйкес ақыл-кеңес, нұсқау беру арқылы қосымша қолдау көрсетуі керек.

Тәртіп мәселелерін бейресми шешу

Жұмсақ HRM қағидаттарына сай әрі Аса ұсынымдарын мақұлдайтын тәртіп мәселесіне қатысты озық практиканың негізгі компоненті – ресми тәртіптік процедураларға дейін ұсақ олқылықтарды жою үшін бейресми әдістер қолдануында. Қызметкер

тәртібін сақтауда жауапкершіліктің басым бөлігі лайн-менеджерлер мен басшыларға (тәртіп шараларын ең төмен деңгейде енгізу туралы Acas ұсынымын ескере отырып) жүктеледі және тәртіп сақтаудың бірінші кезеңі қызметкерге проблеманы түсіндіруге, бұрыс әрекеттің немесе жұмыс өнімділігінің нашарлау себептерін талқылауда бейресми түзету әрекетіне итермелеу үшін бейресми чат ашу немесе кеңес беруде, мысалы, тренинг шаралары немесе кеңес беруден тұрса, бәлкім, бұл лезде шешім қабылдауға, лайн-менеджер мен бағынышты қызметкер арасындағы қарым-қатынас ықпалын азайтуға да жақсы әсер етпек. Мұндай түзету шарасы әсіресе менеджерлер өнімділік мәселелерімен айналысқан жағдайда аса тиімді, себебі ресми тәртіптік процедураларды бірінші кезекте қолдану тым қатаң әрекетке баланады.

13.3-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Жұмыс орнындағы тәртіп мәселелерін шешу кілті

- Әр іс бойынша фактілерді анықтаңыз:
 - Фактілерді тексеріңіз, жиналыс немесе сұхбатты жоспарлаңыз және одан әрі қандай әрекет қажет екенін анықтаңыз.
- Қызметкерге мәселені хабарлаңыз:
 - Айыптау туралы хабарлама жазбаша түрде ұсынылуы керек, жиналыстың нақты себептері, қолда бар дәлелдемелер және қызметкерді оның тиісті өкілімен бірге жүру құқығы бар екенін хабардар етіңіз.
- Мәселені талқылау үшін қызметкермен кездесу өткізіңіз:
 - Қызметкерге жиналыс туралы орынды хабарлама жіберілуі керек (дегенмен мәселелерді мүмкіндігінше тезірек шешу керек).
 - Ескертулерді жазып отыруға және интервью жүргізуге көмектесу мақсатында менеджердің қасына тағы бір менеджер қосылуға тиіс.

- Қызметкерге жиналысқа қатысуға рұқсат етіңіз:
 - Қызметкер өз қалауы бойынша істі таныстыруға көмектесетін (бірақ оның атынан сұрақтарға жауап беру үшін емес) әріптесін немесе кәсіподақ өкілін қасына ілестіруге құқылы.
- Тиісті шара қолдануға шешім қабылдаңыз:
 - Шешімдерде жеңілдету шаралары ескерілуі керек.
 - Шешім жазбаша түрде бекітіліп, оның себебі туралы толық түсініктеме берілуі керек.
- Қызметкерлерге шағымдануға мүмкіндік беріңіз:
 - Қызметкерлер шешімнен хабардар болғанда шағымдануға құқы бар екенін білуі керек.
 - Апелляция көбіне сеньор-менеджерлерге жіберіледі.

Дереккөз: Acas Code of Practice-тен бейімделген, 2015 (Acas, 2015a) © Acas, Euston Tower, 286 Euston Road, London copyright Open government license.



ACAS
ПРАКТИКА
КОДЕКСІ,
2015

Жалпы, қызметкер тәртібін бейресми қарастыру проблемасы бірізділікке келіп тіреледі. Ресми процедуралар лайн-менеджерлер сақтауға тиіс жүйелі процессті құру арқылы қарым-қатынас орнатуда бірізділік пен әділдікті қамтамасыз етуге ұмтылады. Тәртіп мәселесін бейресми шешу менеджерлерден өз білгенінше әрекет етуді талап етеді. Бұл менеджерлер мен қызметкерлер арасында көзқарас пен нәтиже қайшылығын тудыруы мүмкін. Менеджерлер қызметкерді тексергенде жұмысшының қызмет тізімін және құқық бұзу жағдайларын есепке алса, бірізділік-

ке қауіп төнеді, әрі бір құқықбұзушылыққа әртүрлі тәртіптік шара қолдануға итермелейді. Бұл қарым-қатынас бірізділігін заңның жанама факторларын есепке алуға мүмкіндік беретін икемділікпен үйлестіру жолында жұмыс берушілердің жиі тап болатын дилеммасына баса назар аудартады. Мысалы, менеджер уақытша бала күтіміне байланысты уақытын дұрыс пайдаланбайтын әрі кешігу себептерін түсіндірмейтін қызметкерге әртүрлі қарауы мүмкін. Бұл қызметкерді менеджердің әділетсіз қарым-қатынас жасағаны үшін айыптау әрекетіне итермелеп, наразылығын тудыруы мүмкін.

Ерсі, өрескел қылық және олардың ықтимал салдары

Тиімді әрі орынды тәртіптік процедуралар оларды енгізуге жетелейтін мінез-құлық түрі мен абайсыздықтан туындайтын санкцияларды анықтауы керек. Әдетте заңсыз әрекет пен **өрескел қылық** арасында айырмашылық бар. Біріншісі – басшылық және қызметкердің іс-әрекеті арқылы түзетуге болатын орынсыз мінез-құлық, мысалы, оған үнемі кешігу немесе ешқандай дәлелді себепсіз, ескертусіз не рұқсатсыз жұмыстан қалу жатады. Өрескел қылық – жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы келісімшартты бұзуға итермелейтін ауыр бұрыс әрекет, осылайша алдын ала ескертпей-ақ, қызметкерді жұмыстан босату ақтап алуға тұрарлық әрекетке айналады... Өрескел қылыққа жататын заңсыз әрекет өте ауыр болуы керек және ұйымдардың нақты жағдайы бойынша тікелей анықталады» (Acas, 2009b: 31). Дегенмен тура анықтамасы бола тұра, Acas өрескел қылықтың мынадай үлгілерін мысалға келтіреді:

- ұрлық немесе алаяқтық;
- физикалық зорлық-зомбылық немесе қорлау;
- мүлікке қасақана және едәуір нұқсан келтіру;
- ұйымның мүлкі немесе атауына зор нұқсан келтіру;
- порнографиялық, қорлаушы немесе әдепсіз материалдары бар интернет-сайттарға әдейі кіру;
- басшылыққа мүлде бағынбау;
- заңсыз дискриминация немесе харассмент;
- ұйым беделіне дақ түсіру;
- алкоголь немесе заңсыз есірткі пайдаланудан жұмысқа жарамсыз болып қалу;
- немқұрайдылық салдарынан шығынға ұшырау, зақымдану немесе жарақат алу;
- денсаулық пен қауіпсіздік ережелерінің бұзылуы;
- сенімнің жоғалуы;

Жоғарыда айтылғандай, қызметкерді **жұмыстан ескертусіз шығару** көбіне өрескел қылық салдарынан туындайды. Сонымен қатар жұмыс беруші кейде қызметкердің лауазымын төмендетеді немесе оны уақытша жұмыстан шеттетеді. Ерсі қылық танытқан жағдайда жұмыс беруші стандарт практикасы бойынша қызметкерге алдын ала ескерту жасайды.

Acas практика кодексі тәртіп мәселелерін бейресми түрде шешуге баса назар аудара-

ра отырып, елеусіз заңсыз әрекет немесе көңіл толмайтын әрекеттерге байланысты ресми процедураларды бастамас бұрын ауызша ескерту жасауды ұсынады. Ресми тәртіптік процедураларда көбіне бірінші кезекте жазбаша ескерту немесе жағдайды жақсарту туралы хабарлама жіберілуі мүмкін (тәртіпбұзушылық бірінші рет болса), ал кейін қызметкерге ерсі қылығы үшін соңғы жазбаша ескерту беріледі, соңғы кезекте ол жұмыстан босатылады. Кей жағдайда менеджер тәртіптік процедурадан кейін ешқандай іс-әрекет қажет емес деп шешуі мүмкін. Мұндай шешім фактілерді растау мүмкін болмай әрі кейінгі әрекеттер орынды шешіліп немесе өрескел қылық толық түсінбеуден шығып, әрі қосымша нұсқау немесе қолдау көрсету арқылы шешілетін болғандықтан, қабылдануы мүмкін. Асас: «Ескертулердің «мерзімі» ресми тәртіптік саясатта көрсетілуі керек», – деп мәлімдейді. Яғни бірінші жазбаша ескертулер алты айға және соңғы жазбаша ескертулер бір жылға есепке алынуы қажет.

Жұмыстан әділ және әділетсіз шығару

Жұмыстан шығаруға қатысты, әсіресе жұмыстан әділетсіз шығаруға қатысты заңнаманы тәртіп процесі нәтижесіндегі ең ауыр жаза түрі ретінде қарастыруға болады. Кеңінен қамтысақ, жұмыс берушілер қызметкерлер тәртібін көрсете отырып, қызметкерді жұмыстан шығару үшін берік негізге сүйенуге тиіс және әділ әрі қисынды процедураларды ұстануы маңызды. Менеджерлер айқын дәлелдерге негізделген жұмыстан босату қажеттігіне көз жеткізіп, балама әрекеттердің неғұрлым лайықты немесе тиімді (мысалы, ресми тренинг немесе бейресми кеңес беру және жұмыстағы олқылықты жою мақсатындағы коучинг) болатынын қарастыруы керек. Ұлыбритания заңнамасына сәйкес (Еңбек құқығы туралы заң, 1996 жылғы өзгертулерімен), жұмыс беруші қызметкер жұмыстан мынадай алты «әділ» себептің бірі бойынша шығарылғанына көз жеткізуі керек:

1. *Нақты қабілеттің болмауы.* Бұған «дағды, қабілет, денсаулық немесе басқа да физикалық немесе ақыл-ой қабілеті» жатады.
2. *Мінез-құлқы.* Мұнда қызметкер мінез-құлқы немесе әрекеті нақты анықталған мінез-құлқы стандарттарына қайшы келеді.
3. *Жұмыстан қысқарту.* Қызметкер еңбегінің қажет болмайтыны айқын болған жағдайда жұмыс берушілер іріктеу процесінің әділ өткеніне және қызметкерлермен консультация жүріп, алдын ала ескерту мен хабарландыру берілгеніне және қызметкерге балама жұмыс табуға мүмкіндік бар екеніне толық көз жеткізуі керек.
4. *Зейнетке шығу.* Қызметкер зейнет жасына жетіп, жұмыс беруші оны қызметінен босатуды ұйғарса, қызметкерге сол бойынша хабарлама жіберіледі.
5. *Нормативтік шектеу.* Мұнда жұмыс беруші қызметкерді, мысалы, көлік жүргізуіне тыйым салынған жүргізушіні немесе жұмыс істеуге ресми түрде рұқсаты жоқ шетелдік азаматты жұмысқа қабылдап, заңды бұзады.
6. *Басқа да елеулі себептер.* Бұл «әмбебап» категория жұмыстан босату бойынша басқа санаттарда қамтылмаған себептерді қарастырады және жұмыстан еш себепсіз қалу, уақытша келісімшарт мерзімінің өтуі немесе кәсіпорынды қайта ұйымдастыруды қамтуы мүмкін.

13.4-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

IBM-дегі интернет және электрондық пошта саясаты

IDS (2010): «IBM компаниясының қызметкерлері *Компанияның есептеу қуатын пайдалану бойынша толық ережелер мен қағидаларды емес, этика принциптерінің жалпы жиынтығын басшылыққа алуға тиіс*», – деп мәлімдейді. Искерлік мінез-құлық нұсқаулығында IBM жүйесін «*тиісті мақсаттарға*» ғана қолдануға сілтейтін АКТ-ны пайдалану жөніндегі нұсқаулық бекітілген. Қолдануға тыйым салған материалдардың қатарына сексуалдық мазмұны бар және құмар ойындарды назарға ұсынатын сайттар мен басқаларға төзімсіздік танытатын тұлғаларды қолдайтын интернет-сайттар кіреді.

IBM корпорациясы «*сенім мен жауапкершіліктің*» корпоративтік құндылығын бейнелей отырып, қызметкерлердің компания жүйелерін лайықты пайдалануын қамтамасыз ету жауапкершілігі өз мойнына жүктелетінін және компания қызметкерлердің мінез-құлқы ұйым тарапынан бақылауды немесе орынсыз сайттарға кіруін бұғаттауды қажет етпесе, компания қызметкерлердің интернеттегі әрекетін қадағаламайтынын атап өтеді. Искерлік мінез-құлық нұсқаулығы жұмыс пен жеке уақыттың аражігі бұлдырай бастағаннан, еңбек өнімділігіне ешқандай зиян тигізбегендіктен, интернетті және электрондық поштаны жеке мақсатқа «орнымен» қолдануға рұқсат етеді. Сондай-ақ нұсқаулық принциптері қызметкерлердің электрондық пошта этикетін қарастырып, қызметкерлерге компания абыройын сақтау мақсатында өз шешімі мен әрекеттеріне, хабарлама жазғанда оның сипаты мен мазмұнына мән беру жұмысшының жеке жауапкершілігіне жататынын айрықша атап өтеді.

IBM корпорациясы әлеуметтік желілердің көбейгенін байқату үшін әлеуметтік есептеу принциптерінің нақты жиынтығын ұсынды. Бұл нұсқаулық интернеттегі мінез-

құлық, сондай-ақ әлеуметтік медиа, блог немесе басқа форумдарда орналастыратын нағыз контент қандай болатыны туралы мәселені де қамтиды. IBM нұсқаулығы онлайн режимде жарияланған контент тұлғаның жеке жауапкершілігін білдіретініне ерекше көңіл бөледі және мұндай контент ұзақ уақыт көпшілік назарына ашық көрініп тұратынын қызметкерлердің есіне салады. Нұсқаулық интернеттегі әрекетте «*аудиторияны құрметтеу*» маңызын баса көрсетеді. Онлайн пікірсайыс немесе пікірталаста орын алуы мүмкін ағаттықты мойындай отырып, «*этностық тегіне тіл тигізу, дискриминациялық сипатта пікір айту, тұлғаның жеке басын қорлау, ерсі қылық таныту немесе IBM жұмыс ортасында орынсыз саналатын кез келген әрекетпен айналысудан*» аулақ болу үшін жол беруге болмайтын сөз бен мінез-құлыққа қатысты нақты мысалдар келтіреді. Сондай-ақ нұсқаулықтар тұлғаның IBM корпорациясымен онлайн тәртіпте өзара байланысынан хабардар екені, жеке тұлға өзін IBM қызметкері ретінде анықтаған кезде онлайн-презентация мен контент әріптестері мен клиенттер алдында қызметкер өзін қалай ұсынғысы келетініне сәйкес келуге тиіс. Қысқаша айтқанда, нұсқаулық нағыз жұмыс орнында орынды саналатын тиісті онлайн әрекетке бағытталған.

Әрине, кез келген компанияның онлайн-қызмет бойынша нұсқаулықтарының бір аспектісі компания беделінен бөлек, компания, клиент немесе өзара бизнеске қатысты құпия ақпаратты қорғауды білдіреді. Мысалы, IBM нұсқаулығында «*IBM брендінің келбеті, бірінші кезекте, оның қызметкерлері және жариялаған ақпаратыңыз IBM-ге әсер етеді*» деп жазылған. Сондықтан IBM компаниясы IBM өнімдері мен қызметтерін талқылау барысында өздерін сол арқылы танытатын қолданушыларды насихаттай отырып, жазылған комментарийлер компания атынан емес, жеке тұлғаға тиесілі екенін меңзейді және IBM

корпорациясының сауда белгілері мен логотиптерін пайдалануға рұқсат берілмесе, оларды белгілеп, көрсетпеген жөн. Сондай-ақ нұсқаулықтар жеке тұлғаның авторлық құқық сияқты заңнаманы ескеріп, IBM корпорациясының қызметіне қатысты немесе клиентке тиесілі, немесе сонымен байланысты құпия, немесе жеке ақпаратты жариялауға жол бермеу әрекетінің маңызын көрсетеді.

Соңында, нұсқаулық онлайн форумдарға қатысатын IBM қызметкерлеріне

компанияның беделіне оң үлес қосатын «құнды ақпарат пен мүмкіндік» бере отырып, әлеуетті құндылық ұсынады.

Осы нұсқаулық принциптерінің бұзылуы сипаты мен салмағына қарай бірнеше тәсілде, яғни тренинг немесе коучингіден бастап, жұмыстан шығаруды қоса алғанда, қатаң шара қолдануды қарастырады.

Дереккөз: IDS, 2010.



IBM-НІҢ
ӘЛЕУМЕТТІК
ЕСЕПТЕУЛЕР
БОЙЫНША
ҰСЫНЫСТАРЫ

Жұмысшы өзін әділетсіз жұмыстан шығарды деп санаса және оны шығарған жұмыс берушіге қатысты кемінде бір жыл үздіксіз қызмет мерзімі (немесе 2012 жылдың сәуірінен кейін жұмыс істей бастаған қызметкерлер үшін екі жыл) бар болса, қызметкер өз ісін еңбек дауы жөніндегі сотқа жібере алады. Осыдан соң жұмыстан шығару себебі – әділ, ал жұмыстан шығару процедуралары нақты жағдайға байланысты орынды екенін дәлелдеу ауыртпалығы жұмыс берушіге түседі.

Жұмыс берушілер кең қамтылған тәртіптік процедуралармен қатар, ACAS практика кодексын ұстанғаны абзал, немесе жұмыстан шығаруға қатысты өз процедураларын әзірлеуде кодексті есте сақтағаны жөн. Ұйымдастыру процедуралары қалыптасқан жағдайда да менеджерлер дәлелдер бойынша процедураларды жиі орындамай, процесс кезеңдерін айналып өтеді. Мысалы, қызметкерлерге жұмыстан шығарылғанға дейін жағдайын айтуға мүмкіндік бермейді. Бұл әрекет қызметкер айыбын жорамалдап қана қоюдан шығуы мүмкін, ал соңы жетекшілердің ешбір тиісті процедурасыз қызметкерлерді жұмыстан шығаруына әкелуі ықтимал. Ұлыбритания заңнамасына сәйкес, қызметкер бір жылдан аз қызмет еткен болса да, оны жұмыстан шығару бірнеше себеппен «бірден әділетсіз» деп есептеледі. Оларға мыналар жатады:

- жүктілік немесе босану, немесе жүктілікпен байланысты себептер;
- ата-ана, әке болу немесе бала асырап алу үшін демалыс алу құқығын пайдаланатын қызметкер;
- кәсіподақ мүшесі болу немесе кәсіподақ қызметіне қатысу;
- заңды ұйымдастырылған ұжымдық ереуілге қатысу;
- қызметкер денсаулығы мен қауіпсіздігіне төнген қауіп жайында жұмыс берушіні ескертуі;
- толық емес жұмыс күнінде еңбек ететін немесе уақытша жұмыс істейтін қызметкерлердің құқығын пайдалануы;
- тәртіп бұзуды әшкерелеу;
- әртүрлі заңды құқықтарды, мысалы, жұмыс уақыты нормативтеріне сәйкес, минимал ескертуге немесе ұлттық ең төменгі жалақы құқығына сәйкес ережелерді пайдаланбақ болған қызметкер.

11-тарауда талқыланғандай, тұлғаны жынысы, статусы, гендерлік айырмашылығы, нәсілі, түсі, ұлты, ұлттық немесе этностық тегі, мүгедектігі, жыныстық бағдары немесе дініне байланысты жұмыстан шығару өте әділетсіз шешім болып саналады. Заңнама кейде жұмыстан әділетсіз шығарылған қызметкерді жұмыс орнына қайтаруды немесе қызметкерді жұмысқа қайта қабылдау шараларын қарастырады. Бірақ мұндай жағдай өте сирек кездеседі (Mander, 2013). Көп жағдайда қызметкерге өтемақы беріледі. Ұлыбританиядағы жұмыстан әділетсіз шығару әрекетін **жұмыстан заңсыз шығарумен** шатастырмау керек. Жұмыстан әділетсіз шығару жоғарыда көрсетілген заңнама мазмұнына және жұмыстан шығаруға байланысты әділ немесе әділетсіз себептерге негізделсе де, қызметкердің жұмыстан заңсыз шығарылғаны туралы талап-арыз жұмыс берушінің еңбек шарты ережелерін бұзған-бұзбағанына негізделеді. Мысалы, жұмыстан заңсыз шығару туралы арыз жұмыс беруші келісім-шартқа немесе заңға сәйкес жұмыстан босату барысында тиісті хабарлама жібермегенін немесе хабарлама орнына тиісті ақы төлемегенін көрсетуі мүмкін. **Жұмыстан конструктивті түрде әділетсіз шығару** туралы талап жұмыс беруші келісімшартты түбегейлі бұзуына қатысты (мысалы, келісілген еңбек ақысын төлеуден бас тартқан жағдайда, қызметкердің еңбек жағдайын оның келісімінсіз негізсіз өзгертуге мәжбүрлеуі, әлімжеттік жасауы немесе қырындауы) қызметкердің келісімшарт мерзімін тоқтату әрекетінен туындайды. Сондықтан қызметкер келісімшартты бұзған жағдайда да жұмыстан конструктивті түрде әділетсіз шығару туралы талап-арызды ұсынуға болады.

ЖҰМЫСТАҒЫ ШАЛАҒАЙЛЫҚ ТӘРТІП БҰЗУҒА ЖАТА МА?



**ЖҰМЫС
ОРЫНДАҒЫ
ТӘРТІП**

7-тарауда өнімділік сипатын қарастырдық және төмен өнімділік тек жеке қызметкер қабілетсіздігінің нәтижесі емес, сонымен бірге қызметкер немесе жұмыс беруші факторларының нәтижесі ретінде түсіндірілуі қажет деген пікір айтылады. Бұдан «төмен өнімділік әрдайым тәртіп мәселесі бола ма» деген сұрақ туындайды.

7-тарауда қозғалған өнімділік менеджментінің оң ұстанымына және қызметкер жетістігін көтермелейтін, қолдайтын әрі марапаттайтын ұйымдық ортаны құруға жетелейтін тең мүмкіндік жүйелерінің дизайнына сәйкес, төмен өнімділік мәселесін шешу қызметкердің бұрынғы шалағайлығын жазаға тартумен емес, алдағы нәтижені жақсартумен байланысты болуы керек. Бұл нәрсе жұмыстың шала орындалуының себебі неде екенін түсіну үшін және мәселе түйінін шешуге бағытталған әдістерді әзірлеу үшін қызметкерлер тарапынан да, менеджерлер тарапынан да ашық болу пен адалдықты талап етеді. Осы себепті кейбір фирмаларда тәртіп процедураларынан бөлек **қабілет процедуралары** бар. Сондай-ақ төмен өнімділікті ұғыну процесін қызметкерді орынсыз әрекеті үшін жазаға тартатын процестен бөлек қарауға мүмкіндік береді. Қабілет процедураларында өнімділікті жақсарту және қызметкер мүмкіндіктерін дамытудың айқын функциясы бар. Бұл тәсіл ұйымдық мақсаттарға жету үшін адам капиталын жетілдіруге және осы мақсаттардың орындалуына елеулі үлес қоспайтындарды шеттетуге негізделген HR-менеджменттің қосымша рөлімен нақты үйлеседі. Кейбір дәлелдемелер осы процедуралардың көздеген мүддесін былай қойғанда, қабілет процедуралары төмен өнімділікті жазалауға емес, түзетуге бағытталған күнде де олардың тәртіптік жазалау сипатына жақын екенін аңғартады (Earnshaw et al., 2004).

ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ ЖҰМЫСТАН ТЫС ТӘРТІБІ МЕН МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫ

Қызметкердің тәртіп мәселесінде жұмыс берушілер қызметкерлердің жұмыс орнынан тыс жердегі әрекетіне қаншалықты деңгейде стандарт белгілеуі керек және қызметкерлерді осы стандарттарды бұзғаны үшін тәртіпке келтіруге тиіс деген мәселе дау тудырады. Жұмыстан тыс мінез-құлқы әлдекімнің жұмысын атқару қабілетіне нұқсан келтірсе, компаниялар қандай да бір шара қолдануға құқылы. Мысалы, кейбір қылмыстық үкім жұмыстан әділетті түрде босатуға негіз болуы мүмкін. Дегенмен қызметкердің жеке мінез-құлқы жұмысты атқару қабілетіне кедергі келтіргені аса байқалмаса, мәселе әлдеқайда ушыға түседі. Мысалы, қызметкердің жұмыс орнынан тыс әрекеті ұйым беделіне қандай да бір нұқсан келтірсе, жұмыс берушінің оған тәртіптік жаза қолдануды орынды деп санауы – түсінікті жайт.

Әлеуметтік желілердің көбеюі (13.5-қосымша) және жеке блогтың кең таралуы бұл мәселені одан әрі шиеленістіре түсті. АКТ және интернет қызметі әлдеқашан жұмыс орнында интернетті дұрыс пайдалануды (мысалы, жұмыс барысында көруге болатын орынды онлайн-контент) анықтайтын ұйымдық саясаттың бақылауына өткен. Мысалы, Харвидің мәлімдеуінше (2009), америкалық компаниялардың үштен бір бөлігінде қызметкерлер электрондық пошта саясатын бұзғаны үшін жұмыстан шығарылған. Алайда әлеуметтік желі мен блог қызметкерлерге өз жұмысы мен жұмыс беруші туралы пікір жазуға, оларды жиі сынауға немесе төмендетуге және бұл пікірлерді басқа пайдаланушылар толық оқи алуына мүмкіндік береді. Бұл қызмет жұмыс жағдайында орын алса да, жұмыс берушілердің біршама алаңдаушылығын тудырады және менеджерлер осы саланы бақылауда ұстауға тырысатыны да сондықтан. Әрине, бұл жұмыс берушінің қызметкерлердің жеке әрекеті бойынша мінез-құлқын қадағалау құқығы мен қабілеті туралы бірнеше мәселенің тууына жол береді.

Кәсіби беделді бірінші орынға қоятын мамандық иелері үшін қызметкердің жұмыстан тыс мінез-құлқына қатысты жұмыс берушінің құзыреті мәселесі одан әрі күрделене түсуде. Көптеген кәсіптерде қызметкерлердің орынды мінез-құлқы, соның ішінде жеке өмірінде хабарлауға болатын мінез-құлқы кодексі бар. Бұл нәрсенің денсаулық сақтау саласының мамандары секілді, мемлекеттік қызметкерлерге де қатысы бар. Дегенмен мұндай кодекстер қызметкерлердің бас бостандығына қол сұғу деп қарастырылса, мұнда қайшылық туындайды. Шеферд (2009) Англиядағы ұстаздар қауымы «мұғалімдерден мінез-құлқы бойынша халық сенімін ақтауға және мамандыққа адал болуға мүмкіндік беретін жүйелі нормаларды сақтауын» талап ететін мінез-құлқтың жаңа кодексіне наразылық білдіргенін және, кәсіподақ жетекшілерінің пікірінше, кодекс ұстаздардың жеке өмірі мен негізгі адам құқықтарын бұзатынын алға тартады. Кодексте «аталған заңның мінез-құлқы нормаларын жобалайтыны, бірақ мұғалімнің жеке өмір сүру құқығын шектемейтіні» айтылса да, кодекске қарсы шыққандар заңның мұғалімдерге сенуге болмайтынын және оларға өзін-өзі қалай ұстауды үйрету керегін, нағыз лайық мінез-құлқы қандай екенін ашық түсіндіруге кодекстің тым дүдәмал екені жайында уәж айтады.

13.5-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Әлеуметтік желілер және басқару тәртiбi

13.1-қосымшада жаңа технологияның жұмысшы тобының жұмыс берушіге деген наразылығын білдіру үшін бір іске жұмылу мүмкіндігін қаншалықты түбегейлі өзгерткені баяндалады. Жаңа технологияның балама салдары жұмыстан шығаруға арналған бірқатар жаңа тәсілдерді назарға ұсынады.

Тұлғалардың карьерасына қауіп төндiрген Facebook, Twitter немесе жеке блог сияқты әлеуметтік желілер жұмыс перспективасына да аса қауіпті. Мысалы, 2009 жылы ақпан айында британ жасөспірімi Facebook желісінде өз жұмысын ішпыстырарлық дегені үшін жұмыстан шығарылған. Оның жұмыс берушісі жасөспірімнің іс-әрекетін хабарландыру тақтасына пікірін жариялап қоюмен тең санап, бірден жұмыстан шығарған. Басшылық «оның жұмысты құрметтемеуі әрі жұмысқа көңілі толмауы өзара қарым-қатынасты бұзып, жұмысын жарамсыз етеді» дейді. 2008 жылдың қараша айында Virgin Atlantic авиакомпаниясы 13 қызметкердің компания клиенттерін қорлайтын пікір жариялағанын анықтап, оларды жұмыстан шығарды. Авиакомпания өкілі осы жайттан кейін: «Экипаж мүшелері мұндай көзқараста болса, олардың клиенттерге қызмет көрсету саласында Virgin Atlantic компаниясының көпке танымал жоғары стандарттарын ұстануы мүмкін емес», – деп мәлімдеді. Мұның жарқын мысалы ретінде менедже-

рі мен қызметі туралы жағымсыз пікір жазып, өз менеджерін желідегі «достарының қатарына» қосып қойғанын ұмытып кеткен әйелдің жағдайын келтіруге болады. Осыдан соң басшылық әйелдің әлі де сынақ мерзімінде жүргенін есіне салып, жұмыстан шығарып жіберген.

Мұндай мысалдар бір қарағанда жеңіл (жағымсыз жайтқа түскендер үшін бұлай емес) көрінгенімен, бұл нәрсе әлдебіреудің интернеттегі жеке әрекеті жұмыс орнында жүретін ережелерге бағынуға тиіс пе деген маңызды мәселені көтереді. Мәселен, осыған ұқсас мысал ретінде Facebook-тегі жұмыс туралы жарияланған жазба мен қызметкердің жұмыстан кейін, сырт жерде емін-еркін шер тарқата, «басшысы туралы күйзеліп» сөйлегенін салыстыра аламыз ба? Солай болса, жұмыс берушілер жұмыс уақытынан және жұмыс орнынан тыс жерде қызметке қатысты барлық пікірді қадалауға құқылы ма?

Сұрақтар

1. Жұмыс берушілер қызметкерлердің онлайн әрекетін қандай дәрежеде бақылауға құқылы деп ойлайсыз?
2. Мұнда сипатталған үш жағдай бойынша жұмыс берушілер қабылдаған әрекеттерді негіздеу үшін қандай дәлел келтіресіз?
3. Олардың әрекеттері негізсіз екенін қалай дәлелдер едіңіз?

ҚЫЗМЕТКЕР ШАҒЫМЫН ҚАРАУ



ЖҰМЫСТА
ШАҒЫМНЫҢ
КӨБЕЮІ

Қызметкер шағымы белгілі бір мағынада қызметкердің жұмысы, еңбек жағдайы немесе еңбек қатынастарына қатысты көңілі толмауын жұмыс берушіге ресми түрде білдіруін көрсетеді. Шағымдарды қарау процедуралары – қызметкердің неге көңілі толмағанын зерделеудің және шешудің ресми процесі. Қызметкердің шағымы жұмысшы (мысалы, әлімжеттік немесе харассмент) қарым-қатынасының нәтижесі болған жағдайда да жұмыс беруші қорғау амалдарын жасамағаны үшін оған шағым түседі және шағымды

тексеру мен қарау – жұмыс берушінің міндеті. Сол сияқты қызметкерлер ұйым бақылауынан тыс мәселелер бойынша (мысалы, клиенттің немесе тұтынушының емделуі) шағым берсе де, ол ұйымдық шағым ретінде қарастырылуы керек. Атап айтсақ, қызметкердің көңілін қалдыратын көптеген мәселе бар. Қызметкерлер даулы басқарушылық шешімдерге (мысалы, еңбекақы төлеуге немесе бағалауға) байланысты еңбек шартына біржақты өзгерістер енгізу, саясат пен процедуралардың басқарушылық қолданысы немесе түсіндірмесі, жұмыс тәсілдерін өзгерту, жұмысты бөлу, денсаулық пен қауіпсіздік, лайн-менеджерлер немесе әріптестермен арадағы қарым-қатынас, тең мүмкіндік, әлімжеттік жасау және харассмент, еңбек жағдайы, ұйымдық қайта құрылымдау, икемді жұмыс кестесіне өту, тәртіп сақтау т.б. басшылық шешімдерге қатысты шағым түсіре алады.

Қызметкердің жұмыс берушіге, әріптесіне немесе жұмысқа орналасудың кейбір аспектілеріне көңілі толмауы шағым жазуға итермелейді. Бұл әкімшілікке жазбаша түрде ұсынылады. Осылайша, ресми түрде шағым беру көбіне қызметкердің бейресми шағымын күшейтуді білдіреді және бейресми шешім қабылданбаған кезде немесе қызметкердің назы ресми әрекетке көшуге лайық болғанда соңғы шара ретінде қаралуы мүмкін. Қызметкердің жеке наразылығы немесе шағымы жұмысшы тобымен, тұтастай алғанда, жұмыс күшімен біріге отырып, бастапқы шағым берушімен ынтымақтаса немесе шағымды бірлесе қарау жағдайында ұжымдық дауға ұласуы мүмкін. Марчингтон мен Уилкинсон (2005) реніш пен даудың аражігі кейде бұлыңғыр болатынын атап өтеді. Бірақ, негізінен, шағымды қарау процедуралары жеке шағымды қарау үшін қолданылады, ал ұжымдық мәселелер әдетте дауды шешу процедуралары көмегімен қарастырылатынын (кейін талқыланады) алға тартады.

Ұйымның қызметкерлер наразылығына әсер етуі алуан түрлі. Бұл қызметкердің мотивациясына, адалдығына және жұмыс нәтижесіне кері әсерін тигізуі мүмкін. Сондай-ақ қызметкерлердің шағымын тиісті түрде шеше алмау қызметкердің қарым-қатынасының нашарлауына, соның ішінде жұмыстан қалуына және ең соңында жұмыстан шығуына әкелуі мүмкін. Қызметкер шағымы кейде тек жеке проблеманы білдірмейді, ол – ұйымның үлкен жұмысына зиян тигізетін жұмыс орнындағы эндемиялық мәселе. Мысалы, бір қызметкердің әлімжеттік көргені туралы шағымы оның екінші қызметкердің іс-әрекеттеріне сілтеуі мүмкін немесе әлімжеттіктің қалыптасқан үрдісін білдіреді. Ал қызметкерлердің бірде-бір шағым жасамауы – жұмыс орнында ешқандай кикілжің жоқ деген сөз емес. Бұл қызметкерлер көзқарасы тұрғысынан менеджерлер мәселені дұрыс шешуге дайын емес, немесе оны тиісті түрде шеше алмайды, немесе шағым түсірудің жағымсыз салдарынан именеді дегенді аңғартады. Бұдан шығатыны жеке шағымдарды тиісті түрде қарастыру қызметкерлермен арадағы қарым-қатынасты анағұрлым кең қамту функциясына айналады.

Шағым беру тәртібі

Шағымдарды қараудағы озық практикаға қатысты кеңес қызметкер тәртібіне байланысты жұмыс істеумен өте ұқсас. Шағым жедел әрі ең төменгі санаттан, абзалы, қызметкер мен лайн-менеджер арасында бейресми түрде қарастырылуы қажет. Мұнда қызметкерлердің күнделікті мәселелерді және проблемаларды бейресми жағдайда менеджерімен талқылауы лайн-менеджер мен командасы арасындағы дұрыс еңбек қатынастарының көрсеткіші саналады. Бұл жеке және командалық көрсеткішке, сондай-ақ қызметкер шағымын жедел шешуге, ұзақ созылған конфликт әсерін барынша азайтуға пайдалы болуы мүмкін. Сонымен қатар қызметкерлер арасындағы

жақсы қарым-қатынас жағдайын кеңінен көрсетуі ықтимал. Қызметкерлер мәселені бейресми түрде шеше алмайтынын сезсе немесе мұндай жолмен проблеманың шешімін табу мүмкін болмаса (мысалы, қиындығына байланысты), жұмыс берушілер шағымды қарау процедураларын ресми, жазбаша түрде ұсынуы керек. Жұмыс берушілер, тәртіптік процедуралар секілді, қызметкер шағымын қарастырған кезде Acas Практика кодексіне сүйенуге тиіс, немесе жеке процедура әзірлегенде кодекс ережелерін ескеруі керек. Acas Практика кодексі (2015) қызметкер шағымын тиімді әрі ресми тұрғыдан қисынды қарастыру үшін бірқатар негізгі қағидатты белгілейді (13.6-қосымша).

13.6-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Жұмыс орнындағы шағымды қарау амалдары

- Жұмыс берушіге шағымның сипатын хабарлаңыз:
 - Процедуралар шағым берген адаммен бірге отырып (әсіресе шағым қызметкердің тікелей бастығы лайн-менеджерге қатысты болған жағдайда) енгізілуі керек.
 - Шағым ресми, жазбаша түрде және фактіге негізделген сипатта болуға тиіс.
 - Шағымды жазу кезінде кәсіподақ немесе басқа да қызметкерлерден, немесе әріптестерден көмек сұрауға болады.
- Шағымды талқылау үшін қызметкермен жиналыс өткізіңіз:
 - Жиналыс шағым түскеннен кейін дер кезінде өтуге тиіс.
 - Жиналыс диалог пен талқылау сипатында өтуі керек.
 - Қызметкерлерге өз шағымын түсіндіруге және оны қандай жолмен шешу жайында пікірін білдіруге мүмкіндік беру керек.
- Қызметкерге жиналысқа қатысуға рұқсат беріңіз:
 - Жапа шеккен қызметкердің қасына әріптесі не кәсіподақ қызметкері, не жұмысшы өкілінің еріп жүруіне рұқсат етіледі.

- Серіктес қызметкердің ісін ортаға салуға, қорытындылауға, қызметкердің атынан жауап беруге және жиналыс барысында қызметкермен кеңесуге құқылы.
- Тиісті шара қолдануға шешім қабылдаңыз:
 - Шешім әдетте жиналыс шағымды тиісті түрде қарауға және «фактілерін» тексеру үшін кейінге шегерілгеннен кейін шығады.
 - Қолданылатын шара жазбаша түрде нақты көрсетілуі керек, шешім егжей-тегжейлі түсіндіріліп және қызметкердің апелляцияға беру құқығы анық көрсетілуге тиіс.
 - Кез келген қабылданар шара мәселені тиімді шешу үшін қажет болған жағдайда бақыланып, тексеріліп отыруы керек.
- Қызметкердің шағымы әлі де қаралмаса, оған шағымын одан әрі өткізуге рұқсат беріңіз:
 - Қызметкерлер шағымды қарау нәтижесінен кейін қабылданған шараға қатысты шағымдануға құқылы.
 - Апелляциялық кеңес мүмкіндігінше сеньор-менеджердің қатысуымен өткені жөн.

Дереккөз: based on Acas Code of Practice, 2015 (Acas, 2015a) © Acas, Euston Tower, 286 Euston Road, London NW1 3JJ - Crown copyright Open government license.

Сондай-ақ Acas «фирмалар жеке шағым беру процедураларына медиация кезеңін енгізуден көп ұтады» деп есептейді. **Медиация** – келіспеушіліктің барлық тарапқа қолайлы шешімін табуға көмектесетін тәуелсіз, бейтарап тұлғаның қатысуымен

дауды ерікті шешу формасы. Медиатордың рөлі – нәтижелерді айқындау немесе шешім шығару емес, тараптарға бір шешімге келуге жағдай жасау және сұрақ қою арқылы еңбек қатынастарын қалпына келтіру, тараптарға нақты мәселелерді түсінуге көмектесу, алға жылжитын жолдардың анықталуына септесу. Осындай медиация (BIS, 2011) дауды шешуге қолғабыс ретінде, ресми процедураларды қолданған кезде еңбек қатынастарына келер зиянды азайту тәсілі ретінде үкімет тарапынан қолдау табады. Медиация туралы ереже Ұлыбританияда шағымдардың және тәртіптік процедуралардың 62%-ына енгізілген (van Wanrooy et al., 2013).

Ұйымның қызметкер шағымын қарау жөніндегі саясаты шағымды кім жазуға құқылы екенін, шағым түсірген адамдарға тиісті қолдау көрсету көздерін (мысалы, кеңес беру), ұйымның шағымды толық қарастыру мерзімін, шағым беру процедуралары кезеңдерінің егжей-тегжейін назарда ұстауға тиіс. Қызметкерлер, тәртіптік процедуралар секілді, тиімді жүзеге асатын шағымды қарау процедураларын әділ, транспарентті әрі тізбегімен қолданылатын шара ретінде қабылдануы керек. Демек, барлық басшы ұйым процедураларымен толық таныс болуы керек.

ЖҰМЫС ОРНЫНДАҒЫ ӘЛІМЖЕТТІК ЖӘНЕ ХАРАССМЕНТ

Ашық айтылған-айтылмаған күнде де жұмыстағы әлімжеттік және харассмент қызметкерлердің көңілінің түсуіне негізгі себеп болып отыр. Зерттеу дерегі бойынша, Ұлыбританиядағы жұмыс орындарында әлімжеттік белең алуда және мұны жоғары бәсеке мен жұмыс ортасындағы жоғары қысым жағдайымен түсіндірген абзал (UNISON, 2011). Асас әлімжеттік және харассмент терминдері бірін-бірі алмастырып қолданылады (мысалы, CIPD секілді), бірақ әлімжеттік термині харассменттің анықтамасына кіруі мүмкін деп ұсынады. Ол – харассментті «тиісті қорғалатын сипаттамаға байланысты жеке адамның сый-қадірін, түсіруді көздеп, жәбірленушіге дұшпандық мақсатта тіл тигізетін немесе намысына тиетін орта қалыптастыратын ұнамсыз қылық» деп сипаттайды. Асас (2013: 1) әлімжеттік сипаттамасына «қорлау, қорқыту, жаман ой немесе тіл тигізу мақсатындағы мінез-құлық, зиян келтіру немесе нұқсан келтіретін, қаралайтын немесе қабылдаушыға зардап әкелетін арнайы құралдар арқылы билікті теріс пайдалану» деп қосты. Мұндай қоғамға жат мінез-құлықты жеке тұлға басқа тұлғаға қарсы көрсете алады, немесе бұл жеке бір топтың қасақана я бейсана әрекеті болуы мүмкін (Einarsen, 1999). Бұған қоса, әлімжеттік табиғаты бойынша тұрақты және қайталанатын сипатта болады (Harvey et al., 2006; Bartlett and Bartlett, 2011) және биліктің біршама теңгерімсіздігін көрсететін «құрбан-қылмыскер» өлшемін таразылайды (Salin, 2003). Кейде жұмыс орнындағы әлімжеттік немесе харассмент деп түсінуге болатын мінез-құлық ашық немесе астыртын болады, бірақ оның сипаты әрдайым жағымсыз және физикалық зорлық-зомбылық, ұнамсыз физикалық байланыс немесе тіл тигізуден бастап, жұмысты шектен тыс сынау, «үнсіз қалдыру» немесе әлеуметтік іс-шараларға қоспау секілді әрекетке дейін өзгеріп отырады. Қысқаша айтқанда, әлімжеттік пен харассменттің сипаты физикалық, ауызша немесе психологиялық тұрғыдан да болуы мүмкін. Бартлетт пен Бартлеттің (2011) пайымдауынша, жәбірленуші тарапынан оның қабылдауында нақты бір әрекет әлімжеттік болып саналады ма, әлде жапа шегуші мұндай әрекетті және оның салдарын қалай қабылдайды деген субъектив пікірдің элементі бар және әлімжеттік ұғымы шын мәнінде нені қамтитынын зерделеу ұйымдық, кәсіби және мәдени контекстке қарай өзгеріп отырады (Parzefall and Salin, 2010).

Менеджерлер қарамағындағы қызметкерлерге әлімжеттік пен харассмент жасау мүмкін, бұл әріптестер арасында сөз байласу немесе басқа да жолмен жүзеге асады. Бил және Хоэль (2011) әлімжеттіктің жиі кездесетін үлгілері мемлекетке қарай өзгереді (мысалы, кейбір Скандинавия елдерінде әріптестеріне әлімжеттік жасау жиі ұшырасады, ал Ұлыбританияда әдетте менеджерлер тәртіп бұзады, ал қызметкерлер жапа шегеді) деп атап өтті. Менеджерлер тарапынан бағыныштыларға әлімжеттік жасаудың түрлі формасы бар, оның ішінде: тұлғаға әділетсіз түрде жұмыс жүктемесінің көп бөлігін беру, қызметкерді рөлімен салыстыруға болмайтын және орындауға келмейтін қызметтік тапсырма беру, міндеті мен айрықша құқығынан айыру, ақпарат жасыру, құпия ақпаратты әріптестермен бөлісу, қызметкердің лауазымын жоғарылату жолдарын бөгеу (мысалы, өнімділікті әділетсіз бағалау).

Жұмыс орнындағы харассмент пен әлімжеттіктің салдары қызметкер үшін ауыр әрі сан қырлы болуы мүмкін. Бартлетт пен Бартлетт (2011) салдардың мынадай төрт категориясын ерекше атап көрсетеді: жұмысқа байланысты (жұмысқа келмеу, бейілділіктің азаюы, карьералық өсуге ықпал ету, кіріс жоғалту, жұмыстан кетуге ынталы болуды қоса алғанда); физикалық (денсаулықтың нашарлауы, мәселен, ұйқыдан айырылу және есірткі мен ішімдікті пайдалану); эмоциялық (депрессияға бастап және психологиялық денсаулыққа теріс ықпал ету) және аффективті сала (сезімге, қарым-қатынасқа, жайсыздық, үрей, мұң, ыза және сенімді жоғалту секілді эмоция түрлеріне әсер ету).

Әлімжеттік жасау әрекетінің ұйымға тигізер ықпалы ауқымды әрі өзара байланысты болып келеді. Мұндай теріс ықпал өнімділіктің нашарлауы, абсентеизм, қызметкерлердің ортақ іске атсалысуын доғаруы, сот шығыны, қызметкер тұрақтамауының жоғары деңгейі мен осыған байланысты жұмыстан шыққандардың (әлімжеттік көргендер және басқаша жапа шеккендер) орнына келетін жаңа қызметкерлерге қаражат шығаруды әрі ұйым беделіне нұқсан келтіруді қамтиды.



Қосымша онлайн оқу. Терең ой қозғайтын мақалада жұмыс орнындағы әлімжеттікпен күресудің ұйымдық ұстанымдары капиталистік еңбек қатынастарының сипатынан бұзылатыны және менеджерлер ықтимал шығынға қарамастан, нақты жағдайда әлімжеттік әрекетін басқарушылық бақылау аспектілерінің бірі ретінде қарастырса, көп ұтатыны талқыланады.

Beale, D. and Hoel, H. (2011) Workplace bullying and the employment relationship: Exploring questions of prevention, control and context, *Work, Employment and Society*, 25 (1): 5–18.

Салин (2003): «Жұмыс орнындағы әлімжеттік жағдайларын нақты бір әрекетті ұйымдық жетелеу, мотивация және жеделдету құрылымдары мен процестері арасындағы өзара әрекеттесу нәтижесі ретінде түсінуге болады», – деп болжайды. Жетелеу құрылымдары – әлімжеттіктің болуына жұмыс орнындағы билік теңгерімсіздігі немесе барлық қызметкердің жұмыстан көңілі қалуы, немесе көңілі толмауы сияқты «себеп тудыратын» (2003: 1226) құрылымдар. Мотивациялық құрылымдарда кейбіреулердің жеке дамуына манипуляция жасаған немесе зиян келтірген адамдардың артықшылығы ретінде саналатын сыйақы жүйесін қоса алғанда, әлдекімнің біреуге әлімжеттік жасауы дұрыс деп саналады. Соңғысы, жеделдету процестері дегеніміз – жұмыс орнындағы жағдайдың (статус-кво) өзгерісімен байланысты ұйымдық қайта құрылымдау немесе қысқарту сияқты, қызметкерге көп қысым түсіретін және агрессив шараларды қолдану арқылы «қауіптің» алдын алатын, сондай-ақ қорқыту әрекетін басқарушылық бақылау құралы ретінде пайдалану үшін «хаос» жасайтын «триггерлер» (Harvey et al., 2006; Roscigno et al., 2009).

13.7-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Жұмыс орнындағы әлімжеттік және құқықтық еңбек қатынасының сипаты

Оқырманға ой салатын осы мақалада Бил мен Хоэл (2011) академиялық және саяси бағыттағы әдебиетте (мысалы, жұмыс орнындағы әлімжеттікті басқару) жалпы әрі кең таралған екі пікірді топшылайды: біріншіден, әлімжеттікті жоюға жұмыс берушілердің қабілет-қарымы жетеді; екіншіден, бұл мәселеде жұмыс берушілердің өздері мүдделі. Ғалымдардың пайымдауынша, жұмыс орнындағы әлімжеттік, әсіресе менеджерлер тарапынан болатын әлімжеттік «капиталистік құқықтық еңбек қатынасының эндемиялық қыры және жұмыс орнындағы әлімжеттікті жоюдың шығыны көп болғанымен, ұйымдық жағдайға байланысты оның артықшылықтары асып түсуі мүмкін.

Осындай түсінікте авторлар құқықтық еңбек қатынасының сипаты жұмыс орнындағы әлімжеттікке «мүлде төзбеуге» қатысты біраз кәсіподақ, жұмыс берушілер ұйымы мен Үкімет қолдайтын ұстанымға едәуір шектеу қоятын бірнеше себеп ұсынады. Біріншіден, басшылар әлімжеттік жағдайында жиі кінәлі болып шығады. Сондықтан басшылық мұндай жағдайларды шешуге қызығушылық танытуы екіталай, себебі кеңінен қарастырғанда, басқару өкілеттігіне нұқсан келуінен немесе әлімжеттікке байланысты өз әрекетін анықтаудан қорқады. Басқаша айтқанда, басқарушылық адалдық әлімжеттіктен күресу бойынша ережелерді тиімді жүргізуге кедергі келтіреді. Екіншіден, әлімжеттікке қатысты сот талқылауын болдырмау мақсатында аса маңызды алдын алу шарасы бар болғандықтан, қызметкерлер, ең алдымен, басшылардың әрекетін жұмыс күшіне шынайы адалдық таныту ретінде емес, жеке мүдде мен жеке басын қорғау әрекеті ретінде қабылдайды (Lewis and Rayner, 2003, cited in Beale and Hoel, 2011).

Соңғы кезекте құқықтық еңбек қатынасын жекелендірудің ауқымды тенденциясын көрсете отырып, жұмыс орнындағы әлімжеттікке қатысты ережелерді кәсіподақтар мен қызметкерлер тарапынан әлімжеттікке байланысты ұжымдық сын-тегеурінге кедергі жасау әрекеті ретінде қарауға болады, мұнда басшылық әлімжеттікті еңбек қатынастарының ауқымды проблемасы ретінде емес, жекелеген немесе оқшауланған жағдай ретінде қарауға ықылас білдіреді.

Осыдан кейін Бил мен Хоэль әлімжеттікті, мейлі ол рационалды, өлшенген, тосын нәрсе болсын, мейлі «басқаруға көнбейтін» жағдайға жауап болсын, басқарушылық бақылау құралы ретінде және басқарушылық мақсатқа қол жеткізу үшін әрі «үрейлі атмосфера» жасау арқылы өзгеріс енгізу үшін басқару әдісі мен стилі ретінде қарастыруды ұсынады. Осылайша, авторлар осы мақсатты көздейтін барлық менеджер әлімжеттік жасаған басшының пайдасына орай жәбірленушінің шағымын елемеге не жұмсақ жеткізуге теңдей ынталы болады дейді. Алайда әлімжеттіктің басқарушылық құралы ретінде қабылдануы ұлттық (мысалы, әлімжеттікке байланысты әрекетті құқықтық реттеу деңгейі), сондай-ақ ұйымдық контекске тікелей байланысты (Beale and Hoel, 2010). Мәселен, өнімділігі жоғары жұмыс жүйесін қолданатын фирмаларда менеджер тарапынан жасалатын әлімжеттіктің бірлі-жарым жағдайлары қызметкер адалдығына нұқсан келтіретін әрекет ретінде қарастырылады. Сол секілді, білікті қызметкерлерді ұстап қалуды талап ететін тауар немесе еңбек нарығындағы компаниялар жұмыс орнындағы әлімжеттікті ауыр қабылдайды, ал қызметкер тұрақтамауын аса үлкен мәселе ретінде көрмейтін компаниялар мұндай жағдайды біршама оңай шешеді.

Хатчинсонның пайымдауынша (2012), әлімжеттік, ұйымдық және еңбек саясатындағы өзгерістер арасында стандартқа сай емес еңбек, жұмыс жүктемесінің шамадан артық болуы және қайта құрылымдау секілді эмпирикалық байланыс бар. Осылайша, жұмыс орнында әлімжеттікке жол бермеу саясаты мұндай саясаттың алдында сәтті болады деп айту күмәнді (Sayer, 2007: 565).

Жұмыс орнындағы тәртіп пен шағымдарды кеңінен қарастырып шешу кезінде ресми процедуралар қызметкер арызы мен оны қарау амалдарына да қатысты болғандықтан, мұндай шағымды бейресми түрде шешу – ең қолайлы әдіс. Сондай-ақ лайн-менеджерлер әлімжеттік пен харассмент жағдайларын болдырмауда және оларды басқаруда маңызды рөл атқарады. Әлімжеттікпен күресу жөніндегі саясатың негізгі мақсаты жұмыс орнындағы жағымсыз мінез-құлықты жоюға бағытталса да, CIPD (2005) жұмыс орнында қызметкерлердің бір-біріне құрметі мен қадір-қасиетін көтермелеуге негізделген менеджмент стратегиясына баса назар аударатын тағы бір балама әдіс ұсынады (Beale and Hoel, 2011). Қызметкердің жұмыстағы қадірі туралы ұғым әлімжеттік пен харассментке жол бермеу әрекеттерін ғана қамтып қоймай, «қызметкерлердің абыройына дақ түсіретін немесе сондай әрекетке септесетін барлық жағдайды» қамтиды (Sayer, 2007: 565).



Қосымша онлайн оқу. Әдебиеттер мен саясаткерлердің берген сұхбаты негізінде Хатчинсон жұмыс орнындағы әлімжеттік жеке мәселе ретінде ұйымдық, еңбек нарығындағы және мәдени факторлардың мәнін елемейтінін тұжырымдайды.

Hutchinson, J. (2012) Rethinking workplace bullying as an employment relations problem, *Journal of Industrial Relations*, 55 (5): 637–52.

ҰЖЫМДЫҚ ДАУЛАР

Шағымды қарау процедуралары жеке мәселені шешу үшін пайдаланылғанымен, дау процедуралары ұжымдық келіспеушіліктерді қалай шешу керек екенін де анықтайды. Алайда кейбір жұмыс орындарында шағым беру процедуралары жеке және ұжымдық мәселелерге байланысты болады. Жеке процедураларға ұқсас, олар келіспеушіліктерді реттеу кезінде, мысалы, ұжымдық саудаласу бұзылғанда, әділ шешім жасауға септесетін бірнеше кезеңді егжей-тегжейлі талдайды және тараптарға бір шешімге келуге көмектеседі (Rose, 2008). Ван Уанрой және басқалары (2013) Ұлыбритания компанияларының 35%-ы жұмыс орнында дау процедуралары бар екенін (2004 жылғы 40% көрсеткішпен салыстырғанда) және қызметкерлердің тек 54%-ы осындай процедуралары бар жұмыс орнында еңбек ететінін айтады. Дауды шешу процедуралары ірі кәсіпорындарда және көпшілік мойындаған кәсіподағы бар кәсіпорындарда жиі қолданылады. Мұндай кәсіпорындардың 75%-ында кәсіподағы жоқ жұмыс орындарының 24%-ымен салыстырғанда аталған процедуралар енгізілген.

Дауды шешу процедуралары әдетте жұмыс орнынан тыс немесе даудан зардап шеккен мекемелерден бөлек үшінші тараптың іске араласуын, әсіресе Асас-қа немесе басқа тәуелсіз медиаторға немесе төрешіге жүгіну формаларын қарастырады (Rose, 2008). Асас – Ұлыбританияның ведомстволық емес ұйымы, оның мақсаты – «еңбек қатынастарын жақсарту арқылы, яғни қазіргі қажет ақпаратты ұсыну, жеке кеңес беру және жоғары сапалы тренинг өткізу арқылы ұйым мен жұмыс істеу кезеңін жақсарту, проблемаларды шешу әрі өнімділікті арттыру үшін басшылармен, қызметкерлермен бірігіп жұмыс істеу» (www.acas.org.uk). АСАС ұйымының негізгі рөлі ұжымдық дауды шешу болғанымен, оның құзыретіне еңбек қатынастарын жақсарту және конфликтінің алдын алу жөніндегі шаралар да кіреді. Мұнда қозғаған бірінші мәселе, ең алдымен, ұжымдық дауға қатысты болса да, жекелеген қызметкер

олардың заңды талаптарын жұмыс беруші орындаудан бас тартқан жағдайда шағымын Асас-қа жолдай алады. Ұжымдық дауға үшінші тараптың араласуы мынадай үш формада іске асады:

1. *Бітімдестіру* – дауды шешу үшін әрі алдағы конфликтіні болдырмау үшін жұмыс беруші мен қызметкер өкілдерінің арасында талқылауды жеңілдету мақсатында үшінші тараптың көмегі.
2. *Медиация* – үшінші тарап екі жақтың да уәжін тыңдағаннан кейін жұмыс беруші мен қызметкерлер арасында есеп айырысуды жеделдету үшін ресми, бірақ орындауға міндетті емес ұсыным жасайды.
3. *Арбитраж* дауласқан қос тарап келтірген дәлелдерін бағалап, мәселенің түпкі шешімді шығаратын төреші тағайындайды.

13.8-ҚОСЫМША БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ ЖӘНЕ АТРИБУТТАРЫ

Лайн-менеджерлер және конфликтіні басқару

Қызметкердің шағымы мен тәртібін қарастыруда ең маңызды тұлға – тікелей лайн-менеджер. Дегенмен лайн-менеджерлердің тәртіп мәселесіне қанша уақыт жұмсайтыны туралы қайшы деректер де бар. Кейбір зерттеулер қызметкерлердің заңсыз әрекеттерімен күресу үшін лайн-менеджердің жауапкершілігінің арту үрдісін келтірсе, CIPD (2008е) ұйымдар конфликтіні басқару үшін көбіне HR бөлімдеріне иек артады, сондықтан лайн-менеджерлер қандай да бір шара қолданудан қорқады деп мәлімдейді. Себебі олардың әрекеті істі ресми түрде қарау барысында өзіне қарсы айғақ болуы мүмкін деген дәлелдер келтіреді. 13.1-кестеде менеджерлерден өз командалары мен бөлімшесі шеңберінде конфликтіні тиімді басқару үшін талап етілетін басты кәсіби білік сипатталады.

Осыған дейін талқылағанымыздай, лайн-менеджерлердің жедел әрекеттері мен адамдарды басқаруға қатысты жауапкершілігінің артуы арасында жиі шиеленіс туындайды. Демек, шағымды қарау және тәртіптік ережелер мен процедуралар көбіне лайн-менеджерлердің көңілін «нағыз жұмысынан» басқа арнаға аударатын қажетсіз бюрократия ретінде қарастырылады. Алайда процедуралар компанияның құқықтық еңбек қатынасын басқаруға қа-

тысты ұстанатын саясатын айқындау арқылы лайн-менеджерлердің қызметіне үлес қосады және қызметкердің тәртібі мен шағымдарына заңды негіздерді анықтай отырып, лайн-менеджердің қызметкерлермен қарым-қатынасын айқындайды. Қызметкер шағымы мен тәртібін ресми түрде қарастыру қандай да бір мәселе шешімін таппай немесе ушыққан жағдайда алдағы конфликтінің туындау ықтималдығын төмендетеді.

HR мамандары лайн-менеджерлердің қажет дағдыларды меңгеріп, процедураларды дұрыс қолдана білуіне, процедуралардың мақсаты мен құндылығын HR саласы тұрғысынан әрі жеке және ұйымдық тиімділігі бойынша да түсіндіре алуына жағдай жасауы керек. Сонымен қатар лайн-менеджерлер процедураларды қолдануда жүйелілікті икемділікпен ұштастыру үшін, яғни жеке істі тиімді қарастыру мақсатында кәсіби оқытуды қажет етуі мүмкін. Әділ сот төрелігін қамтамасыз етуде және сенімді еңбек қатынастарын дамытуда жүйеліліктің айрықша маңызына қарамастан, зерттеу деректері тәртіптік шараға қатысты супервайзерлердің қабылдаған шешімі айтарлықтай жүйесіз екенін (Cole, 2008) және олар қызметкердің тәртіп мәселесін шешуде ресми процедураларға жүгінбей, бейресми стратегияларды қолданғанын көрсетеді (Franklin and Pagan, 2006).

Әрине, үшінші тараптың көмегіне жүгіну ақырғы шара ретінде қаралғаны абзал және келіссөз тым шиеленісіп, біржақты байламға келе алмаған жағдайда ғана қолданылғаны жөн. Үшінші тарапқа уақытынан бұрын жүгіну – даудың тез шешілуіне селқос қарау және тараптар арасында біршама келіспеушілік бар екенінің дәлелі ретінде түсіндірілуі мүмкін.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұйымдық мәдениет лайн-менеджерлер қызметкер тәртібі мәселесін шешу үшін ресми процедураларға емес, бейресми стратегияларды қолдануға бейім болуына қалай ықпал ететінін және басқару практикасы үшін материалдық әрі материалдық емес «белгілердің» тәртіпке қатысты ұстаным қалыптастыру мақсатында өзара қалай әрекеттесетінін зерделейді.

Franklin, A. L. and Pagan, J. F. (2006) Organization culture as an explanation for employee discipline practices, *Review of Public Personnel Administration*, 26 (1): 52–73.

13.1-КЕСТЕ. Конфликтіні басқаруда лайн-менеджерлерге арналған білік құрылымы

| Білік | Озық практика мысалы | Нашар практика мысалы |
|------------------------------------|--|---|
| Мәсеелемен айналысу | Мәселеге тез араласу Конфликтіні реттеуге арналған кейінгі шаралар | Конфликтіні шешуде топ мүшелерін өз алдына қалдыру Мәселені түпкілікті түсінбей, іске араласу |
| Ресми процестерді қолдану | Қызметкерлерді ұйым саясаты мен процедураларынан хабардар ету Қажет болған жағдайда мәселені сеньор-менеджерлерге жеткізу | Шағымданушының еркінен тыс ресми шағым жасау Орынды процедураларға жүгінбеу Шағымданушының мәселе көтеруіне «бюрократтық» шек қою |
| Қатысу ұстанымы | Медиатор ретінде әрекет ету Екі жаққа қолдау білдіру және мәселені талқылау үшін бас қосу | Бір тарапқа өту Қызметкердің шағымын тыңдамау |
| Топ қарым-қатынасын мониторингілеу | Шиеленісті біліп, оны төмен деңгейде ұстау Қызметкерлерден күтілетін мінез-құлықты оларға түсіндіру | Топ мүшесі әріптестер арасында шиеленісті/стресске түсіретін жағдай тудырған кезде оны елемей немесе қабылдамау |
| Үлгілі тұлға ретінде әрекет ету | Кәсібилікті сақтау Өзін-өзі қалай ұстауды дұрыс жеткізу | Өзін-өзі ұстай алмау Қасақана конфликт туғызу немесе оған араласу |
| Интеграция | Қызметкер мәселесін құпия ұстау Қызметкерлерге әділ әрі жүйелі қарау | Әлімжеттік жасау Қызметкерлерді әділетсіз қорқыту үшін тәртіптік шара қолдану |

Дереккөз: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2008e) *Managing Conflict at Work: A Guide for Line Managers*, London: CIPD, reproduced with the permission of the publisher, the Chartered Institute of Personnel and Development, London, www.cipd.co.uk.

HR МАМАНДАРЫНЫҢ РӨЛІ

HR мамандары шағымдар мен тәртіптік процедураларды әзірлеу, енгізу мен қайта қарау шараларына жауапты болып, процедуралардың заңнама талаптарына және арнайы ұйымдық контекске әрі доминант басқару стиліне сәйкес келуіне жағдай жасайды. Олар процедураларды қолдаушы ретінде ережелерді іске асыруды насихаттауда маңызды рөл атқарады. HR мамандары менеджерлерге ақыл-кеңес беріп әрі бағдар көрсете отырып, процедураларды ұйымдық деңгейде қолдануда әділдік пен жүйелілікті қамтамасыз етуге септесуге тиіс. Кейбір фирмаларда HR мамандары тәртіптік және шағымдануға қатысты тыңдау жүргізіп, жаза қолдану туралы шешім қабылдайды. Басқа ұйымдарда HR мамандары мұндай кездесулерде бейтарап сауапшы ретінде әрекет етуі мүмкін.

HR-менеджменттің басқа аспектілеріндегі жағдай секілді, кейде лайн-менеджерлер мен HR мамандары арасында процедураларды сақтауға қатысты конфликт туындайды. HR мамандары атқаратын рөлінің бір бөлігі заңнама талаптарын орындаумен байланысты екенін ескере отырып, лайн-менеджерлердің қызметкер тәртібі мен шағым беру мәселелерін ресми тәсілдермен қарастыратынын ерекше атап өтеді. Ал лайн-менеджерлер бейресми тәсілдерді барынша сарқып, проблеманы ресми түрде шешуді аса қаламайды. Сол сияқты, лайн-менеджерлер қызметкер туралы ақпарат пен мән-жайдан хабардар екенін есепке алып, жеке шағым немесе заңсыз әрекеттерді шешуде икемді болуға тырысса, HR практиктері жүйелілікке баса назар аударады. HR мамандары ұйымды сот процестерінен және қызметкердің пайдасына орай қорғау үшін процессуалды әділеттікті қамтамасыз етуге ұмтылу мен қызметкер тәртібінің жеке әрі ведомстволық жұмысқа ықпалын мейлінше азайтуға талпыну арасында қайшылықты сезінуі мүмкін. Осылайша проблеманы тез арада шешуге ұмтылу кейде тиісті процедураны айналып өтуге әкеледі.

ЕҢБЕК ДАУЫНЫҢ СОТТА ҚАРАЛУЫ

Жеке шағым қызметкер қалағандай шешілмеген жағдайда немесе қызметкер тәртіптік процедураның нәтижесіне күмән келтірсе (мысалы, тұлға өзін жұмыстан әділетсіз шығарды деп ойласа), қызметкердің (бұрынғы) жұмыс берушісін бірге ертіп, еңбек дауы жөніндегі сотқа жүгінуге мүмкіндігі бар. Еңбек дауы жөніндегі сот – Ұлыбританияның **азаматтық құқық** жүйесінің бір бөлігі, ол қызметкер мен жұмыс беруші сияқты жеке тарап арасындағы дауды реттеумен айналысады. Жұмыспен қамту саласының көптеген мәселесі еңбек дауы жөніндегі сотта қаралады. Дегенмен, Марчингтон мен Уилкинсонның (2005) пікірінше, кейбір мәселелер округтік сот немесе Жоғарғы сот жүйесі арқылы шешіледі және ара-тұра қылмыстық сотта қаралуы мүмкін. Еңбек дауы жөніндегі сот ауқымды мәселелерге қатысты істерді, оның ішінде жұмыстан әділетсіз шығару, дискриминация, жұмыстан қысқарту және басқа кәсіпорынға ауыстыру, тең еңбекақы, босану мен еңбек демалысы, денсаулық пен қауіпсіздік, жұмыстан қысқарту, жұмысқа қабылдау шарты, еңбекақы мен кәсіподақ мүшелігі туралы істерді қарайды.

Еңбек дауы жөніндегі сотқа жүгіну оның 1960 жылдары, алғаш рет енгізілген уақытынан бері, айтарлықтай дамыды, ал әлгі сот шешімдері енді прецедентті құқықтың үлкен бөлігін құрайды. Бұл басқару практикасына қатты әсер етеді, әрі тең дәрежеде жұмыс орнындағы процедураларды рәсімдейді. 2011–2012 жылдары Ұлыбританиядағы еңбек дауы жөніндегі сот органдары 186 300 арыз қабылдаған,

бұл көрсеткіш он жыл бұрын 110 мың болған (2010–2011 жылдардағы 218 100 арызбен салыстырғанда) (Tribunals Service, 2012). Мұндай шамадан артық көрсеткіш қоғамдағы дау-шардың көбейгенін және жұмысшылардың өз жұмыс берушілеріне жиі наразылық білдіретінін байқатады. Соңдай-ақ еңбек дауын реттейтін заңнама мен прецедентті құқықтың көбеюі еңбек дауы жөніндегі соттың дауды шешудің әуел баста ойластырылған жедел әрі шығыны аз әдістерінен алшақ екенін білдіреді. Еңбек туралы заңның күрделілігі екі тараптың да заңды өкілдігінің болуына және жұмыс берушілер ұйымдары мен кәсіподақтардың қатысуына әкелді.

Заң мәселесі бойынша сот шешіміне шағымдану, мәселен, айғақтар күмән тудыратыны немесе еңбек дауы жөніндегі соттың тиісті заңнаманы дұрыс түсінбегені туралы арыздар еңбек дауы бойынша апелляциялық сотқа (ЕАС) жіберіледі. ЕАС шешімдеріне қарсы шағымдану нақты жағдайда апелляциялық сотқа, сосын Лордтар Палатасына және, сайып келгенде, Еуропалық сотқа жіберілуі мүмкін.

ТҮЙІН

- Еңбек қатынастарына көңіл толмау жеке немесе ұжымдық, ресми немесе бейресми түрде көрініс табуы мүмкін.
- Конфликтінің туындауы мен институттандырылуындағы соңғы өзгерістер құқықтық еңбек қатынасында өріс алған индивидуализмнің кең қамтылған үлгілеріне сәйкес келеді.
- Мінез-құлық, құқық, міндет стандарттары мен тараптардың өнімділік нормаларын бекіту үшін құқықтық еңбек қатынасын реттейтін ережелер заңнамаға, ұйым дәстүріне, ұжымдық саудаласуға сүйенеді және айқын немесе анық емес болуы мүмкін.
- Жұмыс орнындағы басқару тәртібінің жазалау, ережені сақтау, әрекетті тежеу, түзету және оңалту сияқты шараларды қоса алғанда, бірқатар талабы бар.
- Тәртіп пен шағымды қарау процедураларының тиімді, әділ әрі қисынды үлгісі конфликтіні тежеу және реттеудің тиімді арнасы ретінде жақсы еңбек қатынастарын орнату үшін аса маңызды.
- Қызметкерлердің тәртібі мен шағымын бейресми түрде қарастыру жұмыс орнындағы проблемаларды барынша тез шешу үшін қажет. Ресми процедуралар мәселе бейресми түрде шешімін таппаған кезде немесе өте маңызды әрі күрделі болған кезде қолданылуы керек.
- Тәртіп мәселесі мен шағымды қарауда әділ әрі қисынды процедура-лардың негізгі кезеңдері мыналар: тексеру амалдары, хабарландыру, ресми жиналыс, шара қолдану және апелляция.
- Лайн-менеджерлер қызметкерлердің шағымдары мен тәртіп мәселесін қарастыру кезінде, әсіресе конфликтінің туындау ықтималдығын анықтауда және шешуде, сондай-ақ қызметкерлердің заңсыз әрекетін тез әрі жүйелі шешуде маңызды рөл атқарады.



BRITISH
AIRWAYS ЖӘНЕ
ОДАҚ

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Құқықтық еңбек қатынасындағы унитаризм мен плюрализм тұрғысынан жұмыс орнындағы конфликт қалай қарастырылады?
2. Қызметкерлер құқықтық еңбек қатынасында наразылықты қалай білдіре алады:
 - Жеке
 - Ұжыммен
 - Ресми
 - Бейресми
3. Тұтас алғанда, жұмыс беруші жеке қызметкерге не жұмыс күшіне деген наразылығын қалай көрсете алады?
4. Жұмыс орнындағы ережелер мен процедуралар еңбек қатынастарында қандай мақсатты орындайды? Жұмыс орнындағы ресми және бейресми ережелердің қандай түрлерін мысалға келтіре аласыз?
5. Жаңа технология қызметкердің көңілі толмауының ұжымдық және жеке көрінісінің жаңа әдістерін қалай жасады? Бұл жұмыс берушілерге қандай қиындық туғызады?
6. Неліктен ACAS практика кодексі ресми процедураларды бастамас бұрын конфликтіні бейресми түрде реттеудің маңызын атап көрсетеді?
7. Ұлыбритания заңнамасы бойынша жұмыстан шығарудың алты «әділ» себептері қандай? Жұмыстан шығарудың «бірден әділетсіз» себептерін қандай мысалмен бере аласыз?
8. Қызметкер тәртібі мен шағымын басқаруда лайн-менеджерлер қандай рөл атқарады?
9. Неліктен жұмыс берушілер қызметкерлердің жұмыс орнынан тыс әрекетіне көбірек алаңдайды?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

ЖҰМЫСТАҒЫ МӘСЕЛЕЛЕР

Pavement Field Marketing компаниясындағы қызметкер тәртібі мен шағымы

Сіз іргесі Оңтүстік-Шығыс Англияда қаланған Pavement компаниясының басқарушы директоры болып жұмыс істейсіз. Компания қатары көбейіп келе жатқан клиенттерге маркетингілік науқан әзірлейді және өткізеді. Pavement компаниясы далалық маркетингілік қызметтің толық спектрін ұсынады. Оның ішіне сатып алу аудитінің орны, мерчандайзинг, құпия сатып алу, сұрыптау және көрсетілім кіреді.

Компания соңғы айларда едәуір ұлғайған соң сізге HR-менеджерді тағайындау керек. Әзірге барлық HR шешімдерін өзіңіз және офис менеджері Оливия қабылдайды. Сондай-ақ жаңадан келген екі есеп жүргізуші мен админстратормен сұхбаттаспақсыз. Қарбалас жұмысыңызға байланысты HR мәселелерінің, оның ішінде мынадай мәселелердің жиналып қалуына жол бердіңіз:

- Стивен төрт ай атқарушы директор болып жұмыс істеп, жақында клиенттермен жұмыс істеу жөніндегі менеджер лауазымына дейін көтерілді. Клиенттермен жұмыс істейтін бұрынғы менеджері кенет жұмыстан шығып кеткендіктен, Стивенге өзінің жаңа рөлін орындауға аз нұсқау берілді. Оның міндетіне клиент өнімдеріне арналған роудшоу өткізу, дүкендегі өнімді сұрыптауды ұйымдастыру, тауардың сатып алу нүктесінен клиенттерге көрінуін қамтамасыз ету және өнімді насихаттайтын, өз ісіне берілген, бекітілген жерде қызмет атқаратын команданы басқару да кіреді. Стивенге

жақында ірі азық-түлік көрмесінде басты клиенттің назарына тауарды ұсыну бойынша айып тағылды. Алайда клиенттік компанияның сеньор-менеджері сауда көрмесіндегі өнім туралы білімі аз персоналға шағымдана отырып, өнімнің таныстырылымы «ретсіз» болғанын мәлімдеді. Осының арты Стивен ұйымдастырған дүкендегі соңғы науқанның нашар таныстырылымы туралы басқа клиенттің жағымсыз пікіріне ұласты.

- Басқа команданың екі мүшесі клиенттермен жұмыс істейтін менеджер Джеמידің балағат сөзді көп айтатынына шағымданды. Бұл арыз бұған дейін Джеמידің балағаттауына қатысты арызданып, компаниядан үш ай бұрын кеткен админстратордың шағымынан кейін түсті. Сол кезде сіз Джеמידі оңаша шақырып сөйлестіңіз. Ол өзіне тағылған айыпты жоққа шығарып, әкімші нашар жұмысына алған сөгісінен кейін «мәселені ушықтырды» деп мәлімдеді. Джейми клиенттермен қоян-қолтық жұмыс істейтін ең табысты менеджер болғандықтан, айтқанына кәміл сендіңіз.
- Жеке көмекшіңіз Шелли компанияда бір жарым жыл жұмыс істеді және компанияны дамытуға баға жетпес үлес қосты. Ол қарбалас сәтте офисте жиі кеш қалатын. Алайда соңғы алты аптада жұмысы нашарлады. Ол сізге бірқатар маңызды хабарламаны уақытында жеткізбеді, кешігіп келіп, бірнеше рет науқастанып, қоңырау шалып, аса қажет есепті жасап өткізу секілді маңызды міндеттерді уақытылы орындамады.

Клиент сізге телефоннан Шеллидің «дер кезінде орнынан табылмағанын» айтты. Шеллидің жұмыстағы жеке телефон қоңырауларын тыңдаған соң оның отбасылық қиындыққа тап болғанын түсіндіңіз.

- Жақында офис менеджеріңіз Оливия кеңседегі қауесеттен компанияның қаржы менеджері Бэт рекреациялық есірткінің тұрақты пайдаланушысы екенін білді. Оливияның пайымдауынша, бұл соңғы айлардағы жалақы төлеуде неліктен көбірек қате жіберілгенінің себебін түсіндіреді. Оливия Бэттің лайн-менеджері ретінде әлгі қызметкердің есірткі қолданғаны жұмысына кері әсер еткендіктен, оны жұмыстан шығару керек деп шешті. Ол сізден ұйғарымын мақұлдауыңызды сұрады.
- Стивен сізге дүкендегі тауарды ілгерілету бойынша ірі шарамен айналысатын уақытша жұмысшылардың бірі Дэвидті қызметінен шығарғанын хабарлады. Дэвид пен тауарды ілгерілету командасының тұрақты мүшесі Элейн бұған дейін түскі үзіліс

кезінде алкоголь ішкені үшін бейресми ескерту алды. Содан кейін Стивен тауарды ілгерілету командасының бәрі әріптесінің туған күнін тойлау үшін кеше түскі үзілісте пабқа барғанынан күдіктенеді. Стивен Дэвидті тәртіп бұзды деп санап, алты айлық келісімшарттың аяқталуына төрт апта ғана қалған кезде жұмыстан шығарды. Ол Дэвидтің жағдайы команданың өзге мүшелеріне сабақ болды деп топшылады.

Тапсырма

Сіздің міндетіңіз – бұл сценарийлерді оңтайлы шешу және әр жағдайдың негізгі мәселелерін анықтау.

Оливия сізді компанияның қызметкер тәртібі мен шағым беру саясаты туралы хабардар етті. Ол ең соңғы Практика кодексінің ережелерімен сәйкес келеді. Жоғарыда айтылған жағдайлардың әрқайсысын оңтайлы шешу үшін осы кодекске сүйенуіңіз керек. Сондай-ақ Оливия компания заңгері ұсынған ұйымда қарапайым үлгідегі қабілет процедуралары бар екенін хабарлайды.

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Cole, N. (2008) Consistency in employee discipline: An empirical exploration, *Personnel Review*, 37 (1): 109–17.

Мақалада жетекшілердің қызметкер тәртібін көп жағдайда жүйесіз қарайтынын аңғартатын зерттеу дерегі баяндалады. Мұнда лайн-менеджерлердің тәртіп мәселесін қарастыруда жеке жағдайды ескере отырып, істің жүйелі болуын

қамтамасыз ету барысында қиындыққа тап келетіні баса айтылады.

Earnshaw, J., Marchington, M. and Goodman, J. (2000) Unfair to whom? Discipline and dismissal in small establishments, *Industrial Relations Journal*, 31 (1): 62–73.

Мақалада шағын фирмалардағы тәртіп пен шағымды қарау процедураларының рөлі мен олардың жұмыстан әділетсіз шығаруға қатысты еңбек дауы жөніндегі сотқа тигізер ықпалы

зерттеледі. Бұл тәртіп мәселесі бойынша басшылықтың қызметкерлерге қарым-қатынасын терең ұғынуға және шағын фирмалардың сот талаптарын қорғау кезінде қолайсыз жағдайда болатын болмайтынын түсінуге мүмкіндік береді.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Acas) (2015) *Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures*, London: Acas.

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Acas) (2015) *Discipline and Grievances at Work: The Acas Guide*, London: Acas.

Ұлыбританиядағы қызметкер тәртібі мен шағымын қарастыруда озық практиканы түсіну үшін Acas практика кодексі мен қосымша нұсқаулықты басты бағдарға алу шарт. Олар осы саладағы ұйымдық практиканың басым көпшілігінің негізін құрайды және әділетті, қисынды процедуралардың үлгісі болады.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ



Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Beale, D. and Hoel, H. (2011) Workplace bullying and the employment relationship: Exploring questions of prevention, control and context, *Work, Employment and Society*, 25 (1): 5–18.

Fleming, P. and Sturdy, A. (2011) 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control, *Human Relations*, 64(2), 177–200.

Franklin, A. L. and Pagan, J. F. (2006) Organization culture as an explanation for employee discipline practices, *Review of*

Public Personnel Administration, 26 (1): 26; (1): 52–73.

Hutchinson, J. (2012) Rethinking workplace bullying as an employment relations problem, *Journal of Industrial Relations*, 55 (5) 637–52.

Pollert, A. and Charlwood, A. (2009) The vulnerable worker in Britain and problems at work, *Work, Employment and Society*, 23(2): 343–62.

Saundry, R., McArdle, L. and Thomas, P. (2013) Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust, *Work, Employment and Society*, 27 (2): 213–31.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ

- Қызметкер әл-ауқаты ұғымын анықтау
- Қазіргі заманғы жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік мәселелерін, оның ішінде психикалық саулық пен стресс ұғымдарын талқылау
- Қызметкер әл-ауқатын тиімді басқаруға арналған бизнес-кейс ұсыну
- Жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздікке байланысты Ұлыбритания заңнамасын айқындау
- Ұйымдардың қызметкер әл-ауқатын белсенді басқаруына, оның ішінде жұмыстағы стресс жағдайларымен күресуіне көмектесетін тетіктерді анықтау
- Жұмыс-өмір балансының жеке тұлға әл-ауқаты мен жұмыс тиімділігіне маңызын талқылау

КІРІСПЕ

Жалпы алғанда, жұмыс берушінің қызметкер денсаулығы, қауіпсіздігі мен әл-ауқатына мән беруі позитив құқықтық еңбек қатынасының негізінде жатыр. Басшылық қызметкерлердің жұмыс орнындағы жағдайын ескермесе, ол қоластындағы жұмысшыларын бағалайды деп уәж айту қиынға соғады. Сол себепті көптеген жұмыс берушілердің адамдарды бағалы ұйымдық актив ретінде есептеуі олардың жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздікке деген көзқарасы тұрғысынан ғана нақты көрініс табады. CIPD (2007d) қазіргі компаниялар адам еңбегіне құндылық қосып, ерекше көңіл бөле бастаған соң соңғы жылдары «қызметкер әл-ауқаты» ұғымы да маңызы жағынан едәуір өскенін атап өтеді. Бұл мәселе, ішінара нашар денсаулық және осыған байланысты жұмыстан қалу мәселелерінің бизнеске көп шығын әкелетіні, жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік туралы заңнамаларды дамыту, демографиядағы өзгеріс (мысалы, жұмыс күшінің қартаюына байланысты) және қызмет саласына басымдық беретін өндіріске көшу үрдісімен байланыстырылады. Мұндай өзгерістер жұмыс берушілерге әрі қызметкерлерге қатысты денсаулық, қауіпсіздік және әл-ауқат мәселелерінің анағұрлым ауқымды

жиынтығының пайда болуына ықпал етті. Бұдан басқа, жұмыс менеджмент пен жұмыс тәжірибесіндегі үрдістер – шартты марапатты көбірек пайдалану, икемді жұмыс кестесі, жұмысты қарқындалту, жұмыстың белең алған қауіпі мен қызметке байланысты стрестің артуы қызметкерлерге көп қысым түсіріп отыр, әрі жұмысқа байланысты психикалық саулықтың одан әрі нашарлауына ықпал етті.

Бұл тарау, ең алдымен, қызметкер әл-ауқатының көп қырлы ұғымына және әл-ауқатты тиімді басқару қажеттігін негіздеуге арналған. Мұнда денсаулық пен қауіпсіздік саласындағы қазіргі заманғы үрдістер талқыланады, сондай-ақ Ұлыбританияның еңбек саласындағы денсаулық пен еңбекті қорғаудың құқықтық құрылымы мен әл-ауқатты басқару құралдары баяндалады.

ӘЛ-АУҚАТ ҰҒЫМЫН АНЫҚТАУ

CIPD (2007d) жұмыстағы әл-ауқат менеджментін былай анықтайды:

Қызметкердің табысты болуына, өзінің және ұйым игілігі үшін бар күш-жігерін салуға мүмкіндік беретін қанағат күйіне жетелейтін орта құру... Әл-ауқат – физикалық сырқаттың алдын алудан да кең мағыналы ұғым. Ол – физикалық, психикалық және әлеуметтік саулықты қамтитын кең био-психо-әлеуметтік құрылым (2007d: 4).

Бұл кең мағыналы анықтама қызметкер әл-ауқатына әсер ететін алуан түрлі факторларды (14.1-кесте) және әл-ауқатты тиімді басқару саласы жұмыстың адамдарға қалай әсер ететінін, сондай-ақ жеке жұмыс орнындағы физикалық және психикалық саулыққа әсер ететін ерекше қауіптерді қарастырады деген пікірді білдіреді. Сондықтан қызметкер әл-ауқаты қызметкер денсаулығына келетін қатерді және жазатайым оқиғалардың алдын алу, жарақат пен сырқаттануды барынша азайту сияқты жұмыс берушінің міндетіне кіретін жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздіктің дәстүрлі мәселелерінен де ауқымды. Қызметкер әл-ауқаты ұғымы жұмысты марапаттау, қолайлы жұмыс ортасын қалыптастыру, қызметкер мен жұмыс/ұйым арасындағы жарасым, жазатайым оқиға, жарақат пен стрестің алдын алу және саламатты өмір салтын насихаттау арқылы, сондай-ақ қызметкерлердің жазатайым

14.1-КЕСТЕ. Әл-ауқаттың бес саласы

| Сала | Көрсеткіш элементі |
|---------------|---|
| Физикалық | Физикалық денсаулық, психикалық саулық, жұмыс ортасы, физикалық қауіпсіздік және орналасу |
| Құндылық | Этика стандарттары, әралуандық, психологиялық келісімшарт және «рухани келбеті» |
| Тұлғалық даму | Автономия, карьераны дамыту, өмірлік оқу және шығармашылық |
| Эмоциялық | Позитив қарым-қатынас, эмоциялық интеллект және әлеуметтік жауапкершілік |
| Жұмыс/ұйым | Өзгерістерді басқару, жұмыс талаптары, автономия және жұмыс кепілдігі |

Дереккөз: CIPD, 2007d.

оқиғалар немесе жарақат себептері мен салдарын жою мақсатындағы түзету шараларын және психикалық саулық проблемаларын шешуге көмек көрсету тәсілі арқылы профилактикалық/алдын алу тәсілдеріне ден қояды.

Кең мағынада түсіндірілетін жұмысшы әл-ауқаты ұғымы объектив және субъектив элементтерден құралады: әл-ауқаттың субъектив қыры – жеке тұлғаның физикалық және психикалық әл-ауқаты адам денсаулығының базалық деңгейіне, құндылықтарына, көзқарасына, үмітіне, мақсат-мүддесіне және жеке басы жағдайына байланысты әр адамда әртүрлі болатыны, ал қызметкер саулығының белгілі бір «базалық» ерекшеліктері бар екені – әл-ауқаттың объектив қыры. Осы тұрғыдан қызметкер әл-ауқатын тиімді басқару жеке қызметкердің, сондай-ақ ұжымның ерекше назарын қажет ететіні айқындала түседі. Бұдан басқа, қызметкер әл-ауқатының тиімді менеджменті ұйым сипатының кең ауқымын: үстем мәдениетті, менеджмент стилін, лайн-менеджердің әрекетін, міндет бөлу, жұмыс дизайны мен технологияны пайдалану мәселелерін қарастыруды талап етеді. Нәтижесінде қызметкер әл-ауқаты мына нәрселерге байланысты:

- қауіпсіз әрі тұрақты жұмыс ортасын сақтау;
- физикалық және психикалық саулыққа төнетін қатерлерді тиімді басқару;
- қолдау білдіретін, сенімді, қамқор әрі өзара сыйластық қарым-қатынас пен позитив психологиялық келісімшартты насихаттау;
- жеке қызметкерге оңтайлы жұмыс дизайны әрі қолдау білдіретін HR саясаты мен практикалары көмегімен мақсатына жетуге мүмкіндік беру;
- сипаты бойынша марапатқа жетелейтін, күрделі және қанағаттанарлық жұмыспен қамтамасыз ету;
- физикалық және психикалық саулықтың жақсы күйін жұмыс орнында және одан тыс жерде қолдау әрі көтермелеу.

CIPD (2007d) ұйымдар үшін қызметкер әл-ауқатына көңіл бөлуге қатысты бұрын-соңды мұндай күшті императив болған емес деп мәлімдей отырып, осыған ықпал еткен мынадай үш басты қысым көзін көрсетеді:

1. Ұзақ сырқаттану, жұмыстан қалу шығындары және оның ұйым өнімділігіне, өсіміне, қызметкерді ұстап қалуға және брендке келтіретін зияны.
2. Қызметкерлердің жеке әл-ауқатын жақсарту мақсатында жұмыс берушіден қолдау көрсетуін өтінуі.
3. Заң және мемлекеттік саясат аясының кеңеюі жұмыс берушінің өз тарапынан қызметкер денсаулығына ықпалын мойындауына және жұмыс істейтіндердің қатарын көбейтіп, олардың белсенді жұмыс істеуіне көмектесуге түрткі болды.

Дегенмен CIPD менеджмент дискурсындағы қызметкер әл-ауқатына көбірек көңіл бөлу жаңа құбылыс па, әлде «жұмысқа келмеу мәселесін басқару немесе **еңбек гигиенасы** мен үздік басқару практикаларының дәстүрлі әдісін ұтымды қайта іске асыру ма» деп күмән келтіреді (CIPD, 2007d: 1).

ЖҰМЫСТАҒЫ АБЫРОЙ

«Жұмыстағы абырой» ұғымы, 13-тарауда көрсетілгендей, әлімжеттік пен харассментке байланысты қолданылады. Бірқатар ұйымдар, сондай-ақ кәсіподақтар (мысалы, Ұлыбританиядағы UNITE және AMICUS кәсіподақ ұйымдары), жұмыс беруші ұйымдар мен мемлекеттік мекемелер бұл терминді әлімжеттік және қысым көрсетуден ада әрі әріптестер менеджерлер мен бағыныштылар арасындағы өзара құрметті ынталандыратын позитив жұмыс ортасын қалыптастыру деген мағынада қолданады.

Дегенмен Сэйер (2007) әлімжеттік пен харассментке баса назар аудару жұмыстағы қадір идеясын барынша тарылтатынын, сол себепті «қызметкер абыройын бұзатын немесе түсіретін жағдайлардың барлық спектріне» көбірек көңіл бөлу керегін айтады (2007: 565). Сэйер «жұмыстағы абырой» ұғымының өзектілігін көтере отырып, абырой мен автономия, көпшіліктің мойындауы, басқалардың алдында мерейі үстем болу, құрмет, өзін-өзі құрметтеу және сенім арасындағы өзара байланысты жақтайды. Демек, 14.1-кестеде көрсетілгендей, жұмысшы абыройы белгілі бір дәрежеде қызметкер әл-ауқатымен тығыз байланысты. Алайда Сэйер қызметкер жұмысының табиғаты мен оның егжей-тегжейлі қарастырылуы да абырой түсінігін анықтайтын негізгі ұғым екенін мәлімдейді (Hodson, 2001). Осылайша, әлімжеттік және харассмент біреудің абыройына нұқсан келтіретін ауыр жағдайды білдіргенімен, «лайық жұмысқа» атсалысу (Bolton, 2007) және басшылықтың қызметкерлерге құрметпен қарауы да абыройды түсіруге жол бермеуде маңызды элемент саналады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жұмыстағы қадір төңірегіндегі талқылаулар әлімжеттік пен харассментке ерекше назар аударып, жұмыс орнындағы қоғамдық қатынастармен байланыстырылатын сенім, көпшіліктің мойындауы, құрмет және дербестік секілді бірқатар факторлар маңызды екенін ескермейді деп тұжырымдалады.

Sayer, A, (2007) Dignity at work: Broadening the agenda, *Organization*, 14 (4): 565–81.

ЖҰМЫСТАҒЫ ДЕНСАУЛЫҚ ПЕН ҚАУІПСІЗДІК

Денсаулық пен қауіпсіздік – қызметкер әл-ауқатының маңызды компоненті. Денсаулық және қауіпсіздік (денсаулық пен қауіпсіздік) туралы заңның орындалуын әрі көпшілікке таралуын насихаттайтын Ұлыбританияның Денсаулық пен қауіпсіздік жөніндегі атқарушы органы 2010–2011 жылдары Ұлыбританияда 1,2 миллион адам қазіргі немесе бұрынғы жұмысы барысында пайда болған немесе асқынған аурудан зардап шегіп жүргенін хабарлады (олардың шамамен 500 мыңы жаңа тіркелген жағдай) (HSE, 2011a). 2010–2011 жылдары жарақаттану оқиғалары 171 жұмысшының қазасына әкелген, бұл 2009–2010 жылдардағы 149 жұмысшының көрсеткішінен жоғары, бірақ ұзақмерзімді төмендеу үрдісі болжамына сәйкес келеді. Сондай-ақ сол жылдары 115 379 қызметкер басқа да жарақат алғаны мәлім болды (жарақат, ауру және қауіпті оқиғаларды хабарлау ережелеріне сәйкес), бұл – 100 мың қызметкерге шаққанда 462,1 жағдай деген сөз. Өлім жағдайына байланысты, 2010–2011 жылдары ең қауіпті салалар – *құрылыс* (50 өлім оқиғасы, 100 мың адамға шаққанда 2,3 өлім жағдайы), *ауыл шаруашылығы* (100 мың жұмысшыға шаққанда 9,9% өлім оқиғасы бойынша 34 өлімге әкеп соқтырған жарақат жағдайлары) және *өнеркәсіп* (27 өлім оқиғасы, 100 мың жұмысшыға шаққанда 1,0% өлім жағдайы). Жалпы алғанда, барлық *қызмет* секторында 37 қайғылы жағдай болған (100 мың жұмысшыға шаққанда 0,2% өлім жағдайы).

Мұндай көрсеткіш жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік жұмыс берушіге маңызды мәселе екенін айқын аңғартумен қатар, соңғы он жылда жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік елеулі түрде жақсарғанын көрсетеді. Мысалы, жұмысшы өліміне әкелетін мәлім болған жарақат жағдайлары, мәліметке сәйкес, 1974 жылдан бері 76%-ға төмендеген, ал өлімге әкелмейтін жарақат 70%-ға төмендеген. Жұмыс орнындағы қауіпсіздік жағдайларын осылай жақсарту себебінің күрделі заңдылығы бар, ол осы саладағы заңнаманы жетілдіруді (1974 жылғы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік туралы акт), «қауіпсіз» жұмысқа көшу мен заң аясында жетілдірілген басқарушылық практиканы қамтиды (14.1-кесте).



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қазіргі жұмыс, еңбек қатынастары практиканы және жұмыс күші сипатының жұмыс орнындағы жазатайым оқиға мен ауруға шалдығу жағдайларының жиілігіне ықпалы зерттеледі. Сондай-ақ жұмысшы денсаулығының қазіргі менеджмент практикасында нашар басқарылатыны және жұмысқа байланысты жарақат пен ауру түрлері қазіргі жұмыстың бірқатар себептерімен тығыз байланысты екені баяндалады.

Robinson, A. and Smallman, C. (2006) The contemporary British workplace: A safer and healthier place?, *Work, Employment and Society*, 20 (1): 87–107.

Ұлыбританияда жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік саласы бұрыннан басты назарын физикалық жұмыс ортасына аударады. Бұл, бір жағынан, денсаулық пен қауіпсіздік саласындағы заңнаманың әу бастан қол еңбегінің зиянды әсерінен қорғауға және өндірістік әрі ауыл шаруашылық жұмыстарымен байланысты қауіп-қатерге бағытталғанын көрсетеді. Себебі бұлардың екеуінде де жарақат алу немесе ауруға шалдығу әрі сыр берген денсаулықты одан әрі әлсіретіп алу қатері бар.

Жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік менеджментін күшейтудегі соңғы өзгерістер, ауыр жарақат пен өлім жағдайларының азаюы қызмет көрсету саласына басымдық беретін экономикаға қадам басуды жалғастырумен және жұмыс табиғаты мен талаптарының өзгеруімен тұспа-тұс келді. Мысалы, қазіргі жұмыс орындарында кейбір кеңселердің ауасы тар әрі нашар болғандықтан және кеңсе ішінің толық желдетілмеуіне байланысты «науқас ғимарат синдромымен» ассоциацияланады (Baldry et al., 1997). Соңғы кездері ақпарат және коммуникация құралдарын түрлі жұмыс ортасында неғұрлым кең пайдалану барысында компьютер пернетақтасын көп қолдану, тірек-қимыл аппараты ауруларымен бірге сіңір созылу жағдайларының едәуір артуына әкеп соқтырды. 2010–2011 жылдары жұмыс есебінен пайда болған немесе асқынған тірек-қимыл аппараты ауруы 7,6 миллион жұмыс күнінің жоғалуына әкелді, орта есеппен алғанда осыдан зардап шеккен әр адам 12 ай кезеңінде шамамен 15 күн жұмыстан қалған (HSE, 2011b). Беван және басқаларының (2009) хабарлауынша, Еуропадағы жұмысшылардың төрттен бірі тірек-қимыл аппараты қызметінің бұзылуы салдарынан мойын бұлшықеті, иығы және қолы ауырғанын мәлімдеген.



**ЖҰМЫСТАҒЫ
ДЕНСАУЛЫҚ
ПЕН
ҚАУІПСІЗДІК**



Қосымша онлайн оқу. Осы мақалада байланыс орталықтарындағы денсаулық пен қауіпсіздік мәселесіне толық баға беріледі. Мұнда басшылық денсаулықтың нашарлау себебін жұмысты ұйымдастыру және жұмыс дизайнымен байланыстырудан гөрі қоршаған ортамен көбірек байланыстыратыны тұжырымдалады.

Taylor, P., Baldry, C., Bain, P. and Ellis, V. (2003) A unique working environment: Health, sickness and absence management in UK call centres, *Work, Employment and Society*, 17 (3): 435–58.

14.1-ҚОСЫМША ЖАҢАНДЫҚ ТҮСІНІК

Жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздікке халықаралық көзқарас

Ұлыбританиядағы денсаулық пен қауіпсіздік жөніндегі атқарушы орган соңғы салыстырмалы деректердің (2008) өлімге әкеп соқтыратын жарақаттану көрсеткіші Франция (100 мың жұмысшыға шаққанда 1,68), Германия (100 мың жұмысшыға шаққанда 1,87) және Испания (100 мың жұмысшыға шаққанда 2,63) сияқты басқа ЕО мүше елдеріне қарағанда Ұлыбританияда едәуір төмен екенін (100 мың жұмысшыға шаққанда 0,99) аңғартады. Мұндай жағдайдың ең жоғарғы көрсеткіші Румынияда (100 мыңға 8,38) (HSE, 2011b) екені анықталды. Жалпы алғанда, Еуропалық одақта жұмысқа байланысты 4,416 өлім оқиғасы болған (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>), оның ішінде 1,363 оқиға – жұмысқа байланысты жол апаты мен жол-көлік оқиғалары. Мұндай көрсеткіш өнеркәсібі дамыған бірқатар елдегі жұмысқа байланысты өлім (және ауыр жарақат) оқиғаларының төмендеу үрдісін байқатады, бірақ жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік бойынша жаһандық көрініс көп алаң туғызады. Халықаралық еңбек ұйымы (2009) мынадай мәліметтерді келтіреді:

- «Жыл сайын шамамен 2,3 миллион ер мен әйел жұмысқа байланысты жазатайым оқиға мен аурудан қайтыс болады, оның ішінде 360 мыңға жуығы – өлім жағдайы және шамамен 1,95 миллионы – өлімге әкеп соқтыратын жұмыспен байланысты ауру түрлері».
- «Күн сайын 1 миллионға жуық жұмысшы жұмыс орнындағы жазатайым оқиғадан зардап шегеді және 5 500 жұмысшы жұмыспен байланысты жазатайым жағдайдан немесе аурудан қайтыс болады».
- «Экономикалық тұрғыдан жылдық жаһандық жалпы ішкі өнімнің шамамен 4%-ы немесе 1,25 триллион

АҚШ доллары өндірістік жарақат пен ауруға жұмсалатын тікелей немесе жанама шығынға, жоғалған жұмыс уақыты, жұмысшыларға төленген өтемақы, өндіріс процесінің тоқтауымен байланысты шығын мен емделу шығынына кетеді».

- «Қауіпті заттар шамамен 651 мың өлім жағдайына ұласады, мұндай оқиғаның көбі дамушы елдерге тиесілі. Бұл көрсеткіш бірнеше елдегі есеп беру және хабарландыру жүйелері сәйкес еместігінен тым аз шамада берілуі мүмкін».
- «Өнеркәсібі дамыған бірнеше елден жиналған мәлімет бойынша, құрылыс саласындағы жұмысшылардың жазатайым оқиғадан көз жұмуы басқа салаларға қарағанда үш-төрт рет көп».
- «Кен өндіру және онымен байланысты салаларда асбест, көмір және кремний диоксиді салдарынан пайда болатын өндірістік өкпе аурулары дамыған және дамушы елдерде әлі де үлкен мәселе болып отыр. Асбесттің өзі жылына 100 мыңға жуық өлім жағдайына себепші болып отыр және бұл көрсеткіш жыл сайын өсіп келеді».

Еуропалық одақ пен ғаламдық көріністері алшақтық дамыған және дамушы елдердегі жұмыс қатері айырмасының едәуір үлкен екенін көрсетеді. Мұндайда жылдам жаһандану дәуірінде қалыптасып үлгерген халықаралық еңбек бөлінісінің күрделі сипатын ескере отырып, кейбір нақты жұмыс түрлерінің бұрыннан келе жатқан қауіптері нашар дамыған елдерге «берілді» ме деген сұрақ туындайды.

Дереккөз: International Labour Organisation (ILO) (2009) World Day for Safety and Health at Work 2009: Facts on Safety and Health at Work, Geneva: ILO.

Бойд (2002) еңбек қатынастарының барлық саласында, әсіресе қонақүй, көлік және бөлшек сату секторындағы клиенттермен жұмыс істейтін қызметкерлер арасында зорлық-зомбылық өскенін атап өтеді. Мұндай жағдай жұмыс орнында адамдарға тіл тигізіп қорлаудың кең тарағанын көрсетеді, бұл, өз кезегінде, қызметкерлерден айтарлықтай эмоциялық еңбекті талап етеді, әрі денсаулықтың әлсіреуіне әкелуі мүмкін. Куксон мен Бакли (2011) 2010/2011 жылғы Британиядағы қылмыстық істерге шолу (British Crime Survey (BCS) баяндамалары осының алдындағы 12 ай кезеңінде Британия жұмысшыларына жұртшылық тарапынан шамамен 313 мың зорлық-зомбылық қатері төніп, 341 мың агрессия көрсетілгенін мәлімдейді.

ПСИХИКАЛЫҚ САУЛЫҚ ЖӘНЕ СТРЕСС

Соңғы жылдары жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік саласы бойынша ең елеулі үрдіс психикалық саулық мәселесінің кең таралуы еді деуге болады. Леллиот және басқалары (2006) психикалық саулығына байланысты еңбекке жарамсыздығы бойынша жәрдемақы алатын талапкерлер пропорциясы 1990 жылдардың ортасындағы 25%-дан 2006 жылы 40%-ға артқанын, бұл көрсеткіш тірек-қозғалыс аппараты қызметінің бұзылуы себебімен жәрдемақы алатындар санынан да асып түскенін мәлімдейді. Жұмысқа байланысты психикалық саулық мәселелері көбінесе жұмысқа байланысты стресс салдарынан туындайды, бірақ мазасыздық, депрессия және «күйіп кетуді» де қамтиды. 2008–2011 жылдар кезеңінде, былтыр жұмыс істеген шамамен 416 мың Ұлыбритания қызметкері өзін ауруға шалдықтырған жұмысқа байланысты стресс, депрессия не мазасыздықты бастан кешіргенін айтады, бұл көрсеткіш әр 100 мың жұмысшыға шаққанда 1 380 жағдайға тең келеді (HSE, 2011a). Осыған ұқсас Вебстер және басқалары (2007) барлық жұмыс істейтін тұлғалардың 13,6%-ға жуығы өз қызметін қатты қажытады немесе шарадан артық күйзелтеді деп ойлайтынын, ал ең соңғы 2004 жылғы Ұлыбританиядағы Жұмыс орнындағы еңбек қатынастарын зерттеу (Workplace Employment Relations Survey (WERS) қызметкерлердің бестен біріне жуығы (19%-ы) жұмысқа байланысты қысымды үнемі немесе жиі басынан кешіретінін, 12%-ы үнемі немесе көп жағдайда мазасыздыққа ұшырайтынын және 10%-ы өзін үнемі немесе көп жағдайда жайсыз сезінетінін хабарлаған. Мұнымен салыстырғанда қызметкерлердің 39%-ы жұмыспен байланысты қысымды сирек немесе ешқашан сезінбегенін мәлімдеген (Kersley et al., 2006).

Денсаулық пен қауіпсіздік жөніндегі атқарушы орган жұмыспен байланысты стресті «адамдардың өзіне түскен шамадан артық қысымға немесе басқа талаптарға жағымсыз реакциясы» деп анықтайды (HSE, 2012b). Ал Ганстер мен Перреве (2011) бұған мынадай кең мағыналы анықтама ұсынады: а) сыртқы ортаның жеке тұлғаға әсер ететін ерекшелігі; ә) жеке тұлғаның қоршаған орта талаптарына, қауіп-қатеріне және қиындықтарына қарсы әрекеті (физиологиялық, психологиялық және мінез-құлықтық); б) осы екеуінің өзара іс-әрекеті деп түсінуге болады». Екі анықтамада да стрестің субъектив түрде бастан өтетінін және әр адамда стрестің ықтимал көздерін қабылдау және оны жеңе білу алуандығына байланысты әртүрлі «стресс шегі» болатынына ерекше көңіл аударады. Басқаша айтқанда, стресс факторларына (жеке тұлғаға әсер ететін қоршаған орта жағдайлары) жеке реакцияны білдіретін қысым мөлшері (Griffin and Clarke, 2011; Ganster and Rosen, 2013) әр адамда әртүрлі.

Дегенмен HSE мәліметіне сәйкес, жұмыс табиғаты ешқандай стресске түсірмейді, яғни:

дұрыс ойластырылған, ұйымдастырылған және жақсы басқарылатын жұмыс әдетте бізге жақсы әсер етеді, бірақ жұмыс орнына, жұмыстың ұйымдастырылуы мен басқарылуына жеткіліксіз назар аударылған жағдайда бұл жұмысқа байланысты стресске ұшыратуы мүмкін... Қысым өз алдына жағымды әрі ынталандырушы фактор деуге болады, сондай-ақ көбіне жұмыста өте маңызды рөл атқарады. Ол мақсатқа жетуімізге, қызметті жақсы орындауға көмектеседі. Ал қысым шамадан артық болған кезде стресс туындайды. Сонымен, стресс – шамадан артық қысымға табиғи реакция (www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/whatisstress.htm, 2015 жылғы 30 қыркүйекте жарияланды).



СТРЕССИ
АЙҚЫНДАУ

Көп жұмыста қысқа мерзім ішінде жұмыс істеу секілді стрестің түрлі ықтимал көздері кездескенімен, ол кейбір қызметкерлерге қиындық әрі ынталандыру көзі бола тұра, басқалар үшін физикалық тұрғыдан денсаулығының нашарлауына себеп болатын үлкен стрестің бастауы саналады. Бұл – стресс жеке адамның мәселесі деген сөз емес (мысалы, жеңе білу қабілетсіздігі), ол жұмысқа және жұмыс орнына байланысты бірнеше сипаттың көрсеткіші болуы мүмкін. Жұмыспен байланысты стрестің бизнеске келтіретін шығыны жеке жарақат алуды айтпағанда, ұзақ уақыт жұмыста болмау, қызметкер тұрақтамауы, қызметкерлердің моральдық рухы және еңбек өнімділігі төмендеуі, қызметкердің жіберетін қатесі секілді мәселелерді қамтып, едәуір шығынға ұшыратуы ықтимал. Бұдан шығатыны, стресс және осыдан туындайтын психологиялық ахуалдың бұзылуы салдарынан (HSE, 2011a) шамамен 10,8 миллион жұмыс күні жоғалған. HSE есептеуінше, стресс Ұлыбритания қоғамын жылына 4 миллиард шығынға ұшыратады (HSE, 2009). HSE жұмыспен байланысты стресс Ұлыбританиядағы қызмет ортасында кең таралғанын және нақты секторлармен немесе аса қауіпті жұмыс орындарымен, немесе салалармен шектелмегенін ескере отырып, стресс пен психикалық саулықтың басқа да жағдайлары нақты бірнеше мамандық арасында, оның ішінде мұғалімдер, медбикелер, тұрғын үй және әлеуметтік қамсыздандыру, медицина, полиция, түрме қызметкерлері және қарулы күштер персоналы арасында белең алғанын атап өтеді.

Жұмысқа қатысты стресс жағдайларына алуан түрлі факторлар ықпал етуі мүмкін, оның көбі осыған дейін жұмыс істеу кезеңінің сапасына байланысты 4-тарауда талқыланды. Бұған жұмыстың жүйесіз ұйымдастырылуы және үйлесімі жоқ жұмыс дизайны, жұмысшы рөлінің нақтыланбауы, жұмысшы қарым-қатынасы табиғаты, ұқыптылық пен қадағалау жоғы, жұмыс қарқыны, басшылық қадағалаудың формасы мен деңгейі, нашар коммуникация, харассмент пен әлімжеттік, шамадан артық жұмыс көлемі және қысым жатады. Бұдан басқа, менеджмент стилі, белгісіздік, жұмысқа күмәнмен қарау және нашар жұмыс-өмір балансы немесе жұмыстың «арнасынан тасуы» елеулі факторлар болуы мүмкін. Әрине, көп жағдайда стресс алуан түрлі факторлардың салдарынан туындайды. Смит пен Эллиотт (2012) жұмыс орнындағы стресске ықпал ететін алуан түрлі жұмыс пен ұйым факторының өзара әрекеті туралы өз атынан қызықты ой ұсынады.

Коттини мен Люцифора (2013) Еуропадағы 15 елдің деректерін пайдалана отырып, қолайсыз еңбек жағдайлары (яғни ауысымдық жұмыс, күрделі әрі интенсив тапсырмаларды орындау және қатал жұмыс автономиясы) және жұмыспен

байланыстырылатын бірқатар қауіп қызметкерлердің жұмыс орнындағы психикалық саулық мәселелерін мәлімдеуінің жоғары ықтималдығымен байланысты деп тапты. Алайда, ғалымдардың пікірінше, жұмыс талаптары жұмыс орнымен салыстырғанда психикалық саулыққа анағұрлым әсер етеді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада жұмыс орнындағы психикалық саулық жағдайларына байланысты нақты деректерді егжей-тежейлі талдауды ұсынумен қатар, Еуропа бойынша психикалық саулық жағдайының белең алуы, оның детерминанты мен кең ауқымды реттеу контекстінде көрініс табуы жайлы пайдалы шолу ұсынылады.

Cottini, E. and Lucifora, C. (2013) Mental health and working conditions in Europe, *ILR Review*, 66 (4): 958–88.

Жалпы алғанда, HSE (2012а) жұмыс дизайны дұрыс басқарылмаған жағдайда жұмысшының әлсіз денсаулығы, нашар әл-ауқаты, әсіресе стресс күйімен байланыстырылатын мынадай алты шешуші бағытты анықтайды. Олар:

1. *Талаптар* – жұмыс жүктемесі, ол жұмыс моделі және жұмыс ортасы сияқты мәселелер.
2. *Бақылау* – жеке тұлғаның өз жұмысын басшылық қадағалауынсыз, дербес атқару деңгейі.
3. *Қолдау* – ұйымның, лайн-менеджмент пен әріптестердің ынталандыруы, демеуі және ресурстармен қамтамасыз етуі.
4. *Қарым-қатынас* – жұмыс орнындағы конфликт пен өрескел қылық.
5. *Рөл* – адамдардың ұйым ішіндегі рөлін түсінуі және ұйымның бір-біріне қайшы рөлдер болмауын қамтамасыз етуі.
6. *Өзгеріс* – ұйымдағы өзгерісті басқару және оны ұйымда тарату.

ДЕНСАУЛЫҚ НАШАРЛЫҒЫНЫҢ САЛДАРЫ

Жұмысқа байланысты жарақат пен нашар денсаулықтың таза әсерінен Ұлыбритания экономикасында 2010–2011 жылдары 26,4 миллион жұмыс күні жоғалды (әр жұмысшыға шаққанда 0,94 күн), оның ішінде 22,1 миллионы денсаулықтың жұмысқа байланысты нашарлауына және 4,4 миллионы жұмыстағы жарақаттарға байланысты болды (HSE, 2012с). Алайда денсаулықтың нашарлауының (аурудың пайда болуы мен асқынуы жұмыс салдарынан ғана емес) Ұлыбритания экономикасына әсерін қарастырсақ, көрсеткіш бұдан жоғары болуы ықтимал. Black шолуының есептеуінше (2008), еңбекке жарамды нашар денсаулық жұмыс күнінің жоғалуы мен ұзақ уақыт жұмыссыз қалу тұрғысынан Ұлыбритания экономикасына жыл сайын 100 миллиардтан аса шығын келтіреді. CBI есептеуі бойынша, 2007 жылы сырқаттануға байланысты жұмыстан қалу 172 миллион жұмыс күнін, ал төрт аптадан артық жұмыстан қалу мерзімі жалпы жұмыстан қалу уақытының 40% шамасын құрады (CBI, 2008b). CIPD (2007e) сырқаттануға байланысты (жұмыс нәтижесінен ғана емес) жұмыстан қалу жұмыс уақытының 8,4%-ын құрайтынын, бұл көрсеткіш бір жылда қызметкердің 8 жұмыс күніне тең келетінін және орта есеппен алғанда әр қызметкер үшін жылына 659£ көлемінде шығын кететіні жайлы мәлімдейді.



**ЖҰМЫС
ОРНЫНДАҒЫ
ЖАРАҚАТ
ПЕН НАШАР
ДЕНСАУЛЫҚ**

Бұл сандар ұйымдардың жұмысшы денсаулығы мен қауіпсіздігіне қатысты қосарлы әдіс қолдану маңызын күшейтеді: біріншісі – жұмыста ұзақ болмауға әкеп соқтыратын, жұмыста пайда болған немесе асқынған жарақат пен аурудың алдын алу, екіншісі – қызметкерлердің жұмысқа қатысы жоқ сырқат себебінен жұмыстан қалу қатерін азайту үшін саламатты өмір салтын насихаттау. Сондай-ақ нашар денсаулық, мемлекеттік қаржыға айтарлықтай әсер етеді, атап айтқанда, жұмысқа байланысты жарақат немесе ауру салдарынан ұзақмерзімді немесе қысқамерзімді жұмыс істеуге жарамсыз адамдарды әлеуметтік жәрдемақымен қамсыздандыру шығынын айтуымызға болады. Сондықтан еңбекке қабілетті халықтың сырқаттану проблемасын шешуге арналған мемлекеттік саясат пен экономикалық негіздеме бар.

14.2-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Психикалық ауру жағдайлары және ұйымдардың реакциясы

People Management (2015а) басылымы жұмысқа байланысты психикалық ауру проблемаларының өсіп отырғанын дәлелдейтін ауқымды зерттеулер туралы хабарлай отырып, психикалық ауруды «жұмыс орнындағы жасырын эпидемияға» жатқызады. Оның ішінде жұмысқа байланысты стресс нәтижесінде денсаулықтың нашарлауы АҚШ-та жыл сайын 12 мың адамның өліміне әкеп отырғанын Стэнфорд магистратура мектебі мен Гарвард бизнес мектебі сынға алады.

People Management басылымы жүргізген зерттеулер HR мамандарынан өз ұйымындағы психикалық ауру жағдайларын және осындай жағдайдан зардап шегетіндерге сол жерде көмек беру шараларын зерттеуді өтінді. Зерттеу дерегі бойынша, ең көп кездесетін жағдайға стресс (ұйымдардың 88%-ы), депрессия (85%-ы), алаңдау (83%-ы) және стресске байланысты ауру түрлері (63%-ы) жататыны анықталды. Бұдан бөлек, зерттеу жүргізу барысында үрей ұстамалары (42%), нашақорлық және есірткіге тәуелділік (28%), ас қорытудың бұзылуы (12%), өзін-өзі қасақана жарақаттау (11%) сияқты психикалық саулықпен байланысты жағдайлардың ауқымды мәселелері де белгілі болды.

Зерттеу кезінде сұралғандар ең жиі жасалатын іс-шараларға бірте-бірте жұмысқа оралу (95%), жұмыс жүктемесін азайту (88%), еңбек гигиенасына қолдау көрсету (87%), қызметкерлерге көмек бағдарламалары (84%) және кеңес беру (83%) шаралары кіргенін мәлімдеді. Оқыту саласындағы араласу шаралары менеджер қолдауын (56%) және «орнықтылық пен парасаттылыққа үйрету тренингін» (43%) қамтыды.

Жалпы алғанда, соңғы зерттеулер жағдай әлдеқайда нашар екенін көрсеткен алдыңғы зерттеу дерегімен сәйкес келеді. Респонденттердің жартысынан көбі психикалық саулық салдарынан жоғалған жұмыс күндері ұлғайғанын (олардың азайғанын білдірген 10% көрсеткішпен салыстырғанда) хабарласа, респонденттердің 43%-ы қызметкерлер арасындағы психикалық ахуал деңгейі нашар деп мәлімдеді. Зерттеудегі оң өзгеріске келсек, сұралғандардың 45%-ы психикалық саулыққа байланысты стигматизация бірте-бірте төмендегенін айта отырып, психикалық саулық мәселесін ашық айтуға дайын қызметкерлер қатары өсіп келе жатқанын ортаға салды. Алайда мұндай оң үрдісті, респонденттердің 61%-ы мәлімдегендей, психикалық аурудан зардап шегетін қызметкердің ахуалы белгілі бір дәрежеде оның карьерасына теріс ықпал ететіні туралы деректермен салыстыра таразылау керек.

ҚЫЗМЕТКЕР ӘЛ-АУҚАТЫН ТИІМДІ БАСҚАРУ БИЗНЕС-КЕЙСІ

Қызметкер әл-ауқатын басқаруға арналған екі айқын негіз бар. Біріншісі жұмыс берушінің қызметкер денсаулығы, қауіпсіздігі мен әл-ауқатын тиісті түрде қарастыруын әлеуметтік міндет деп есептейтін этика принциптерін көрсетеді. Екіншісі, осыған балама негіз ретінде, қызметкерді денсаулықтың нашарлауынан қорғау және оның әл-ауқатын жақсартуға оң ықпал ету бизнес үшін де маңызы зор екені айтылады. Жұмыс берушілер әлеуметтік жауапкершіліктің ұлғаюына көбірек наразы болса, бұл әдетте қандай да бір негізге алынатын альтруизммен емес, жеке және ұйымдық көрсеткіштерді жақсартудың қатаң іскерлік негіздемесімен бекітіледі. Басқаша айтқанда, бұл – қызметкерлердің әл-ауқатына арналған, жұмыс берушілер үшін ең тартымды бизнес-кейс.

Ең алдымен, денсаулық пен қауіпсіздік менеджментінің тиімді бизнес-артықшылықтары қызметкердің жұмыста болмауымен немесе қызметкерлердің сақтандыру жарналарының өсуі сияқты қызметкердің нашар денсаулығының және жұмыс орнындағы жазатайым оқиғалардың тікелей шығынына байланысты. Сонымен қатар барған сайын күрделеніп отырған заң талаптары жұмыс берушінің немқұрайдылығы немесе тиімсіз денсаулық пен қауіпсіздік саясаты мен практикалары бойынша қызметкерлердің сотқа жүгіну мүмкіндігін арттыратын елеулі міндеттемелер жүктейді. Алайда қызметкер әл-ауқатын басқарудың стратегиялық тәсіліне арналған, құқықтық нормалар аясынан тыс әрекет ететін бизнес-кейс ұйымдық өнімділікке үлес қосуға ерекше көңіл бөледі. Басқаша айтқанда, компанияның тиімді және табысты болып қалуы үшін дені сау, жұмысқа жарамды қызметкерлердің маңызы жоғары (Institute of Directors, 2007) және мұндай қызметкерлер әлдеқайда белсенді, әрі жалған себеппен жұмыстан қалуға немесе ұйымнан кетуге бейім емес (CIPD, 2007d). Мысалы, Гарвард медицина мектебі және Денсаулық пен өнімділікті басқару институтының зерттеулері денсаулығы мықты қызметкерлердің 25%-ы денсаулығы нашарлау жұмысшылардың төрттен бір бөлігіне қарағанда 18%-ға өнімдірек екенін мәлімдейді (Jackson and Cox, 2006). Негізінен, қызметкер әл-ауқатын көтеру мен қауіпсіз жұмыс ортасын қамтамасыз ету – жұмыс берушінің қарымды екенін көрсететін басты сипаттар (Acas, 2009c) және қызметкерлердің жақсы бағаланатынын көрсету арқылы қызметкерлерді тарту, ынталандыру және ұстап қалу қабілетін арттырады. Демек, мұнда қызметкер әл-ауқатын тиімді басқару түсінігі HR-менеджменттің позитив психологиялық келісімшартты дамыту әрі қызметкерді ұйым мақсаттарымен сәйкестендіруді арттыру арқылы жеке және ұйымдық өнімділікке оң әсер ететіні туралы пайыммен үндеседі. Еңбек жағдайына қанағаттану, қызметкердің тапсырманы орындаудағы дербестік деңгейі және қызметкердің араласуы (CIPD, 2006c) сияқты қызметкер атсалысуының жоғары деңгейімен (және, тиісінше, жоғары өнімділік көрсеткіші мен жұмыстан кету ниетінің азаюы) байланысты көптеген фактор қызметкер әл-ауқатына қатысты ауқымды мәселелер шеңберінде қаралады. Жұмыс берушілердің көбінің осындай артықшылықтарды мойындауы жұмыс орнындағы денсаулық пен әл-ауқаттың «бизнес тұрғысынан өзектілігін ұдайы өсіріп отыр» (CIPD, 2007d).

Қызметкер денсаулығы, қауіпсіздігі мен әл-ауқатын тиімді басқаруға арналған бизнес-кейс анық болғанымен, осындай стратегиялық әдісті енгізетін менеджмент практикасына қысым көрсетілуі мүмкін. Оқулықта атап өткендей, ұйымға жасалған бәсекелік қысымның көп бөлігі адам ресурстарына инвестиция жасау маңызына

тоқталып, ұзақмерзімді стратегиялық талаптар мен қысқамерзімді операциялық талаптар арасындағы қайшылықты бейнелейтін шығынға бақылауды күшейту мақсатында менеджерлерге көбірек қысым жасайды. Жедел әрекет ету талаптары денсаулық пен қауіпсіздіктен жоғары қойылған жағдайда денсаулық пен қауіпсіздік менеджменті заңнаманы құлықсыз орындауға немесе озық практика негіздерін елемей жағдайына дейін төмендеуі мүмкін. Дегенмен ұйымдық шешім қабылдауда қызметкер әл-ауқаты маңызын мойындаудың бірқатар келеңсіз салдары да бар. Мысалы, Бойд (2002) клиенттердің қызметкерлерді теріс пайдалануы шығынды қысқартуға бағытталған ұйымдастыру саясатымен күрделене түсетінін атап өтеді, бұл қызметкерлерге де, бизнес-процестерге де салмақ түсіреді. Мұндай қысым корпоративтік саясаты жүйелі құрылып, қызметкер әл-ауқатын қорғауда лайн-менеджерлердің жауапкершілігін күшейткен жағдайда да өнімділікпен әрі HR міндеттемелерімен бірдей айналысатын лайн-менеджерлерге өте қиын соғуы мүмкін. Робинсон және Смолман (2006) жұмысшы денсаулығы мен қауіпсіздігі мәселелері бойынша **қызметкер консультациясы** шарасын аз пайдаланатын компанияларда денсаулық пен қауіпсіздік мәдениетінің әлсіз екенін мәлімдейді. Бұл мәселе кәсіподақ құзыреті қысқарып, күші бәсеңдеуімен және жұмыс берушілер арасында қызметкер өкілдігіне қойылатын заң талаптары тегіс орындалмауымен ұлғая түседі (Walters et al., 2005).

Қызметкер әл-ауқатына қатысты бизнес-кейс ұсынудағы айқын мәселе мінсіз әлемде әл-ауқатты жақсарту бастамалары сандық тұрғыдан оң нәтиже беретініне дәлел болғанымен, шынайы өмірде компаниялар жұмыс күшінің денсаулығы бизнеске толық жарамды екенін, бәлкім, сеніміне сүйене отырып, тым болмағанда бейресми деректер негізінде, қабылдауға мәжбүр. Дегенмен әл-ауқат бастамаларының ықпалын олардың компанияға жағымды әсерін сенімді түрде дәлелдейтін бірнеше жолмен таразылауға болады. Абсенс статистикасын жұмыстан қалудың абсолют деңгейі, сондай-ақ нақты жарақат немесе ауру қауіптерінің жұмыстан қалуға әкеп соқтыратын «шиеленіс нүктелерін» айқындауда немесе бизнестің үлкен зардап шеккен тұстарын анықтауда қолдануға болады. Әл-ауқат денсаулық түйткілінен де күрделі мәселенің түйінін тарқататынын көрсету мақсатында еңбек қатынастарының жай-күйін бағалау үшін қызметкерлердің қарым-қатынасын сараланған жөн. Мысалы, ол жұмысқа қанағаттану деңгейін бағалау жолымен іске асады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада Даниядағы шағын және орта кәсіпкерліктегі қожайын-менеджерлердің жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздікке көзқарас зерттеледі және жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздікке, қатерлерді түсіну және реттеу рөліне, жауапкершілігіне деген алуан түрлі көзқарас анықталады.

Hasle, P., Limborg, H. J., Kallehave, T., Klitgaard, C. and Andersen, T. R. (2012) The working environment in small firms: Responses from owner-managers, *International Small Business Journal*, 30: 622–39.

14.3-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Rent-A-Car кәсіпорнында стресті басқару

Rent-A-Car кәсіпорны – 16,4 млрд доллардан аса жылдық айналымы бар және дүниежүзі бойынша 8 100 мекенге таралған 1 миллионнан артық жалға беретін көлікті иемденген әрі лизинг флоты бар жалға автокөлік беретін әлемдегі ең ірі компания. Дүниежүзінде компания 82 мың қызметкерді жұмыспен қамтамасыз етеді, оның ішінде Ұлыбританияда 360 елді мекенде 3 мыңнан астам қызметкер компанияға қызмет атқарады.

Жоғары оқу орны түлектері мен мектеп бітірушілер үшін жақсы жұмыс беруші ретінде бағаланатын Rent-A-Car UK кәсіпорнында жұмыс күші жас әрі компания оқудан жұмыс істеуге өту барысында стресті басқаруға көмектесумен қатар, жеке тұлғаның карьералық бастауына қолдау көрсетуде өзіне үлкен жауапкершілік жүктейді. Мұндай белсенді қолдау қызметкерлерді өз рөлін атқаруға толық дайындау, сондай-ақ жұмыс орнында стресс, үрей және депрессиямен күресуге ақпарат пен ресурс ұсынатын, осы мәселелерді талқылауға мүмкіндік беретін әрі демалу көрсететін ашық мәдениет қалыптастыратын ауқымды оқыту кезеңін қамтиды.

Кәсіпорынның стресс-менеджментке қатысты ұстанымы стресс саясатында ашып жазылған, ол мынадай мәлімдемеден басталады:

Өз қызметкерлеріміздің денсаулығын, қауіпсіздігін және әл-ауқатын қорғауға міндеттіміз, сонымен қатар жұмыс орнындағы стресс қызметкер денсаулығы мен қауіпсіздігін сақтау мәселесі екенін мойындаймыз. Стресс факторларын анықтау мен азайтудың маңызын толық түсінеміз.

Enterprise UK қызметкерлердің психикалық саулығын талқылауға мүмкіндік беретін мәдениет құру жолында қызметкерлер мен менеджерлерге «түскі ас ішу әрі үйрену» деп аталатын іс-шара сериясын ұйымдастырды. Олар психикалық саулық мәселелерімен байланысты стигманы бұл мәселенің Ұлыбританияда басым екенін көрсету арқылы азайтуға ұмтылды және стреспен байланысты ауру түрлеріне көбірек бейім тұлғаларды қалай анықтауға болатынын, олардың ортақ симптомдары мен мінез-құлықтарын талқыға салды.

Стресті басынан өткізген және жұмыстан қалуға мәжбүр болған адамдарға қолдау көрсету мақсатында ұйым пайдалы болатын бірқатар практикаларды анықтайды:

- психикалық саулығы сыр берген жағдайда жеке тұлғаларды еңбек гигиенасына бағыттау арқылы *шұғыл әрекет ету*;
- сауығу процесінде қолдау білдіру үшін *қызметкерге қолдау көрсету желісін тарту*;
- *әр жағдайды жеке қарастыру*, зардап шеккен қызметкерлерді жұмыс орнына қайтаруды реинтеграциялауға икемді болу және прогресті үнемі бақылап отыру;
- біраз үзілістен кейін жұмысқа кірісуге қолдау көрсету бұрынғы жұмысына оралу мүмкін болмаған жағдайда оның орнына басқа шешім табу үшін *креатив тұрғыдан ойлау*;
- *жұмысқа оралу процесінің кезеңдері аяқталған күнде де тұрақты диалог жүргізіп, қолдау прогресті жүйелі тексеріп отыру*.

Дереккөз: IDS, 2011c; www.enterprisealive.co.uk/about-us/ (accessed 18 August 2015).

ҰЛЫБРИТАНИЯ ЗАҢДАРЫНЫҢ АЯСЫ



СТРЕСС
САЯСА-
ТЫНЫҢ
МЫСАЛЫ

Қызметкердің денсаулығы, қауіпсіздігі және әл-ауқатына қатысты ұйымдық практикаға компанияның қай заңнама аясында жұмыс істейтіні ішінара әсер етеді. Ұлыбританиядағы денсаулық пен қауіпсіздік саласы – күрделі заңнамалық жүйе мен осы секцияның мақсаты – барлық заңнамалық ережелердің кешенді есебін беруден гөрі, қабылданған кең ауқымды ұстанымның жөн-жобасы мен негізгі заң ережелерін назарға ұсыну.

Льюис пен Сарджент (2009: 155): «Ұлыбританияның денсаулық пен қауіпсіздік заңының басты мақсаты – «жұмысты жеке адамның жарақат алуына себеп болмайтындай қауіпсіз ету... Бірақ, соған қарамастан, зардап шеккен адамдарға өтемақы жасалуын қамтамасыз ету», – деп пайымдайды. Басқа сөзбен айтқанда, ең алдымен, мұндай заңнамада оқыс жағдайдың алдын алу сипаты болғанымен, оның қылмыстық санкция сияқты, жазалау сипаты да бар екенін айта кету керек, яғни жәбірленушілер өз жұмыс берушілерінің немқұрайды мінез-құлық көрсеткені үшін немесе заңда бекітілген міндеттерді бұзғаны үшін үстінен шағым түсіріп, азаматтық сот арқылы өтемақы талап ете алады. Жазатайым оқиға салдарынан немесе аурудан пайда болған физикалық, сондай-ақ психикалық зақым да заң жүзінде жарақатқа жатады.

1974 жылғы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік актісі

Ұлыбританиядағы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздікті реттейтін негізгі акт – 1974 жылғы жұмысшы денсаулығы мен қауіпсіздігі туралы акт (HASAWA, 1974). Ол – тиісті ережелерді әзірлеуді жеңілдететін және әдетте осы салада ЕО директиваларын жүзеге асыратын негіздемелік құрал немесе рұқсат беру актісі (Lewis and Sargeant, 2009). 1974 жылғы HASAWA акті өздігінен реттелетін ұстанымды насихаттайды, онда жұмыс берушілер мен қызметкерлерге барлық жұмыс орнында және барлық жұмыс әрекетінің түріне қатысты жарақат пен ауру қаупін анықтау әрі азайту үшін жауапкершілік жүктеледі. Бұл заңның негізгі мақсаты барлық жағдайда қолданылуға тиіс ережелерді бекітуден гөрі озық практиканы ынталандыру еді. Алайда кейбір бизнес жүргізу салаларында жұмыс берушілерге қолайлы практикаға қатысты мұқият нұсқау беретін заңнама іс жүзінде бар. Жалпы алғанда, 1974 жылғы HASAWA актісінің ережелері және онымен байланысты нормативтік актілер жұмыс орнында әртүрлі орындаушыға – жұмыс берушілер, қызметкерлер мен қосалқы мердігерлер, жұмыс орнында қолданылатын бұйым мен зат өндірушілер/жеткізушілерге бірқатар құқық пен міндет жүктейді. Бұрын басты назар ғимараттың нақты бір түрі, көлік және құрал-жабдыққа қатысты жұмыс берушінің алдын ала белгіленген әрекеттеріне аударылса, енді оның орнын заңдағы жаңа өзгеріс басты.

Өзін-өзі реттеу тәсілі басқарушылық дербестік дәрежесіне және денсаулық пен қауіпсіздік саласына ықтимал тәуекелді қалай да жеңуге мүмкіндік береді, әрі заңда жұмыс берушінің нақты бір міндеттеріне қатысты «мүмкіндігінше қисынды орындау» деген сөзге қайта-қайта оралу арқылы әрекет етеді. Мысалы, 2(1)-секция «әр жұмыс берушінің міндеті – жұмыс орнында барлық қызметкердің денсаулығын, қауіпсіздігі мен әл-ауқатын мүмкіндігінше қисынды орындау» деп ұсынады. Сондықтан 1974 жылғы HASAWA актісі аясындағы міндеттер жұмыс берушіден «қауіпсіздікті сақтау үшін қолдан келгеннің бәрін істеуді» емес, «тәуекелді тек жағымсыз жағдай мен оны

шешуге немесе азайтуға кететін шығынмен салыстыру керегін талап етеді (Lewis and Sargeant, 2009: 157). Белгілі бір жағдайда іске асуы мүмкін нәрсе қазіргі заманғы озық практиканы немесе қолданыстағы салалық стандарттарды көрсетуі мүмкін, сондықтан жұмыс берушілер осы стандарттарды іске асыру мақсатында тәуекелді барынша азайту үшін тиісті күш-жігер жұмсау керегіне көз жеткізуге тиіс. Алайда жұмыс берушілер жарақатқа немесе ауруға әкеп соқтыратын оқыс жағдайды ешбір болжай алмайды. Өзін-өзі реттеу тәсілін қабылдаудың негізгі себебінің бірі – жұмыс берушілерді денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты жауапкершілікке көбірек тарту және нақты жұмыс орнына арналған денсаулық пен қауіпсіздік тәсілдерін жетілдіру. Дегенмен мұндай тәсілдің тиімділігі, атап айтқанда, ұйымдық басымдық ретінде жұмысшы өкілі аз жерде қызметкер әл-ауқатын қаншалық көтеретіні күмән тудырады (James and Walters, 2002).

HASAWA жүктеген міндеттер

2-тарауда атап өткеніміздей, жұмыс берушілер мен жұмысшылар ортақ құқық жүйесі бойынша денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты қамқор болу міндеттерін атқарады. 1974 жылғы HASAWA актісі осы міндеттерді құптайды, қолдайды, әрі аясын кеңейтеді және оны сақтамаған тұлғаларға айыппұл және түрмеге жабу сияқты қылмыстық санкция қарастырады.

ЖҰМЫС БЕРУШІ МІНДЕТТЕРІ. Жұмыс беруші қауіпсіз жұмыс ортасын қамтамасыз ету үшін және мүмкіндігінше алдын ала болжауға болатын қатерден қызметкерлерді қорғау мақсатында оларға қамқорлық жасауға міндетті. Бұл міндеттеме бірқатар нақты міндетпен негізделген. Бұған қауіпсіз әрі денсаулыққа зиянсыз өндіріс машиналары мен жұмыс жүйелерін және оларға техникалық қызмет көрсетуді қамтамасыз ету кіреді. Сондай-ақ зат пен материалды қолдану, ұстай білу, сақтау және тасымалдау әрекеттері қызметкер қауіпсіздігі мен денсаулығына қатер туғызбайтынына көз жеткізу және жұмыс орындарын қызметкер денсаулығына, қауіпсіздігіне және әл-ауқатына нұқсан келтірмейтіндей етіп ұстау жатады. Заңнама жұмыс берушінің білікті қызметкерлерді іріктеу құралдары арқылы қызметкерлер қауіпсіз жұмыс істеуін, оларды тренинг және ақпаратпен қамтамасыз етіп, тиісті түрде қадағалауды талап етеді. Жұмыс берушілер «ауыр әрі болмай қоймайтын қауіп» төнген жағдайда жұмысшыларға тиісті процедураларды жасауға міндетті. Жұмыс берушінің қамқор болу міндетінің ресми бөлігіне заң негізінде жұмыс орнында болған, бірақ ұйымда жұмыс істемейтіндер (мысалы, кеңсеге келушілер, мердігерлер немесе клиенттер) де кіреді.

Жұмыс берушілер осындай ортақ міндеттермен қатар, жалпы денсаулық пен қауіпсіздік ережелері жөнінде жазбаша мәлімдеме дайындап, оны қайта қарап отыруы керек, оның ішінде сол ережелердің күшіне енуін ұйымдастырып, мәлімдемелі барлық жұмысшыларға хабарлауға тиіс. Заң аясында мұндай саясаттың мазмұнына, яғни жұмыс берушілер денсаулық пен қауіпсіздік мәселелеріне байланысты «іштей табылған» шешімдер табуы керек деген көзқарасты көрсете отырып, ешқандай ерекше нұсқаулар ұсынбағанымен, Льюис пен Саджент (2009) абсолют минимум деңгейінде қауіпсіздікті сақтау ережелері директорлар басқармасынан бастап қарапайым жұмысшыларға дейін барлық қызметкердің әртүрлі жауапкершілігімен – жалпы қауіпсіздік шаралары, ерекше қауіп-қатер түрлерімен күресу тетіктері,

профилактикалық тексеру, тренинг, шұғыл процедура және жұмыс күшіне кеңес беру механизмдерін қарастыруы керегін атап көрсетеді. Жұмыс берушілер заңға сәйкес шараларды іске асыруға көмектесу үшін бір немесе бірнеше «білікті тұлғаны» (ол мүмкіндігінше қызметкер болғаны абзал, бірақ сыртқы кеңесші немесе консультант болуы да мүмкін) тағайындауға міндетті.

14.4-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Денсаулық пен қауіпсіздік және Еуропалық одақ

Денсаулық пен қауіпсіздік мәселесі Еуропалық одақтағы қоғамдық саясаттың басты назарында, ол одақтың мүше-мемлекеттер арасында денсаулық пен қауіпсіздік стандарттарын үйлестіруге ұмтылуымен ішінара байланысты. Дауыс беруге құқылы көпшілік дауыс берген жағдайда бірде-бір мүше-мемлекет денсаулық пен қауіпсіздік ұсыныстарына veto қоя алмайды және мүше-мемлекеттердегі денсаулық пен қауіпсіздік ережелері Еуропалық одақ директиваларының көмегімен едәуір қалыпқа келді. Осындай директивалардың қатарындағы Жұмыс уақыты директивасы 1993 жылы қабылданып, 1998 жылы Ұлыбританияда Жұмыс уақыты ережелері арқылы іске асты. Негізгі ережелер мынаны қамтиды:

- 48 сағаттық максималды жұмыс аптасы (орта есеппен 17 апта мерзімін алғанда);
- жұмысшыларға 48 сағаттан аса жұмыс істеуден бас тартқаны үшін қысым көрсетуден қорғау;

- түнгі ауысымда жұмыс істейтін қызметкерлерді әр 24 сағат сайын орта есеппен 8 сағаттық жұмыс уақытымен шектеу;
- түнгі ауысымда қызмет істейтін жұмысшыларға тегін медициналық тексеру жүйесін ұсыну;
- бір жыл ішінде кем дегенде 28 күнге ақысы төленетін демалыс беру (мерекке байланысты демалыс күндермен қоса);
- аптасына кем дегенде ұзақтығы 24 сағаттық демалыс беру;
- әр 24 сағат сайын, кем дегенде, ұзақтығы 11 сағаттық демалыс беру;
- жұмыс уақыты 6 сағаттан артық болған жағдайда 20 минуттық үзіліс жариялау.

Алайда мұнда Ұлыбританиядағы жұмыс беруші мен қызметкер 48 сағаттық шектеуден бас тартатыны туралы жеке жазбаша келісім жасай алатынын айта кеткен жөн. Директива жасалған кезде осындай ережелердің «денсаулық пен қауіпсіздік» мәселесімен қарастырылу аясы, атап айтқанда, Ұлыбритания үкіметі тарапынан айтарлықтай пікірталас тудырды.

Өзін-өзі реттеу тәсіліне қосымша ретінде денсаулық пен қауіпсіздік заңнамасы, жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік шараларын шешу үшін танымал кәсіподақтарға денсаулық пен қауіпсіздік өкілдерін тағайындауға жағдай жасау және жұмыс берушілерге қауіпсіздік комитетін құру талабы (сұралған жағдайда екі немесе одан да көп тағайындалған өкіл) арқылы қызметкердің жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік мәселелеріне араласуын қолдайды және қамтамасыз етеді. Кәсіподақтардың ықпалы жүрмейтін жерде қызметкерлер кеңес алу мақсатында өкілдерді сайлауға тең құқылы немесе жұмыс берушілерді қызметкерлермен жүзбе-жүз кеңесуге көндіруі керек. Одақ өкілдері алуан түрлі денсаулық пен қауіпсіздік мәселелері бойынша кеңес алу құқығымен қоса, жұмыс орнында тексеру амалдарын жүргізуге, жұмыс берушілерге ұсыныс жасауға және қызметкер шағымын

қарастыруға құқылы. Ал одаққа кірмейтін өкілдердің өкілеттігі әлсіздеу (мысалы, олардың тексеруге құқы жоқ). Қауіпсіздікті сақтау өкілдерін қажет ақпарат, тренинг, әдеттегі жұмыс уақыты аясында жақсы төленетін демалыспен және олардың өз міндеттерін атқаруы үшін тиісті жабдықтармен қамтамасыз ету керек.

ҚЫЗМЕТКЕР ЖАУАПКЕРШІЛІГІ. 1974 жылғы HASAWA актісі жұмыс орнында жеке жауапкершілікті көтермелеу мақсатында қызметкерге екі ортақ міндет жүктейді. Біріншісі, қызметкерлер өз әрекеті немесе әрекетсіздігінің ықпалына түсетін өзінің және басқа адамдардың денсаулығы мен қауіпсіздігіне дұрыс қамқорлық көрсетуге» (мысалы, оғаш мінез-құлыққа жол бермеу, қауіпсіздік ережелері мен процедураларын сақтап, жабдық пен заттарды дұрыс пайдалана отырып) міндетті. Осы міндеттер сақталмаған жағдайда салдары жауапкершілікке тарту немесе қудалау секілді тәртіп шараларына ұласуы мүмкін. Екіншісі, қызметкерлер басшының заң аясындағы міндеттерін сақтауын қадағалау үшін онымен бірге жұмыс істеуге міндетті. Олар жұмыс берушілерге кез келген ауыр және тікелей қауіп төндіруі мүмкін жұмыс жағдайын, тіпті тікелей қауіп болмаған жағдайда да, денсаулық пен қауіпсіздікті ұйымдастыру шараларындағы кез келген олқылық жөнінде ескертуге тиіс.

Ұлыбританияның жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік туралы нормативтік-құқықтық құрылымы жөніндегі пікірталасты, оның ішінде 1974 жылғы HASAWA актісі аясында күшіне енетін ережелер мен заңның қалай толықтырылатыны және орындалатыны жайында оқулықтың серіктес сайтынан табуға болады: <https://edge.sagepub.com/wilton3e>.



ЖҰМЫСТАҒЫ ДЕНСАУЛЫҚ, ҚАУІПСІЗДІК ЖӘНЕ ӘЛ-АУҚАТТЫ РЕТТЕУ

Қызметкер әл-ауқатын басқару жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік саласын реттейтін нормативтік-құқықтық базаға сүйеніп қалыптасады. Мұнда қызметкер әл-ауқаты менеджментінің басты міндеті – жұмыс орнына қатысты саясат, практикалар, іс-әрекеттер мен жұмыс ортасының заңнама талаптарына сәйкестігі, оның ішінде практика кодексі және HSE нұсқаулары мен жарғылық міндеттердің нақты хабарлануы мен түсіндірілуін қамтамасыз ету.

Денсаулық пен қауіпсіздікті тиімді басқару жұмыс берушінің міндеттерін көрсете отырып, ұйымның денсаулық пен қауіпсіздік ережелерін жетілдіруден басталады. Бұл саясат жұмыс орындарындағы ерекше қауіптерді көрсетіп, ұйымның денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты жалпы ұстанымын, оның ішінде басты жауапкершілігін, саяси мақсаттарын және осы мақсаттарды орындау үшін қажет тетіктерді бекітуі керек. Қызметкер әл-ауқаты менеджментінің екінші мәселесі – ұйымның адамдарды басқаруға бейімделген ауқымды ұстанымы және қызметкер әл-ауқатын қарастыратын саясат пен HR кешенінің басқа элементтері арасындағы «деңгейлес сәйкестікті» қамтамасыз ету.

Қызметкер әл-ауқаты мәселесінен туындауы мүмкін бастамалар HR аясында ауқымы кең мақсаттарға оң әсер етуі мүмкін, немесе керісінше болуы да ықтимал. Мысалы, кейде қызметкердің жұмысты немесе процесті қайта ұйымдастыруға араласуы жұмыспен байланысты стресті азайтуға, сондай-ақ өнімділік пен сапаны жақсартуға көмектеседі. Барлық қызметкер ереже мен практиканың өзіне маңызды екенін сезінуі үшін әрі оларға мұның артықшылықтарын дұрыс жеткізу үшін қызметкер әл-ауқаты менеджментінде шартты немесе икемді ұстанымды қабылдаған

абзал. Ортақ жауапкершілікті насихаттайтын позитив денсаулық пен қауіпсіздік мәдениетін дамыту үшін жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты бір-қатар икемді ұстаным неғұрлым тиімді болады, әрі көп септігін тигізеді. 1-тарауда талқыланғандай, HR-менеджменттің қазіргі заманғы моделі қызметкер қажеттіліктерін ұйымдікімен теңестіре отырып, «қызметкер мүддесін қорғаушы» рөлі «стратегиялық серіктеске» параллель жауапкершілік ретінде қарастырылатынына ерекше назар аударады. Бұл HR мамандарынан қызметкердің денсаулық пен қауіпсіздікке байланысты күнделікті операциялық мәселелері мен қызметкер әл-ауқатын ұйым мақсаттарына жетуде үлес қосушы ретінде насихаттаумен бірге, заң ережелерінің сақталуын өзара байланыстыруды талап етеді, бірақ бұл іс жүзінде қиындық туғызуы мүмкін (Brown et al., 2009). Расында да, кейбір HR практиктері қызметкер әл-ауқатына көңіл бөлуді одан маңыздырақ стратегиялық ойлардан басқа арнаға бұрып әкету деп түсінуі мүмкін.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада HR мамандарының қызметкерге, сондай-ақ менеджментке бағытталған рөлі арасындағы қарым-қатынасы және екеуінің қызметкер әл-ауқаты саласында қаншалықты үйлесімді екені зерттеледі.

Brown, M., Metz, I., Cregan, C. and Kulik, C. T. (2009) Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (3): 270–94.



2013 ЖЫЛҒЫ
АБСЕНТЕИЗМ
МЕНЕДЖМЕНТІНЕ
ШОЛУ

CIPD-дің (2013e) жұмыстан қалу менеджментіне жүргізген шолуы 2010 жылы зерттеуге қатысқан Британия ұйымдарының 46%-ында қызметкер әл-ауқатын жақсарту стратегиясы немесе жұмыс күшінің физикалық және психикалық саулығын жақсартуға көмектесетін немесе осыған ұқсас бастамалары болғанын, 2009 жылғы 33% көрсеткішпен салыстырғанда, жоғары екенін анықтады (CIPD, 2013e). Қызметкер әл-ауқатын қолдау үшін жасалған ең көп бастама (жұмысшы дәрежесі немесе лауазымына қарамастан, барлық қызметкерге қолжетімді) кеңес беру қызметтерін пайдалану (сұралған жұмыс берушілердің 73%-ы), **қызметкерге көмек бағдарламалары** (69%), темекіні тастауға қолдау көрсету (51%) және дұрыс тамақтану кеңестері болды (49%).

Қызметкерді қолдау бағдарламалары



ЖҰМЫСТАҒЫ
ДЕНСАУЛЫҚ
ПЕН
ҚАУІПСІЗДІК

Қызметкерді қолдау бағдарламалары – жұмысшы әл-ауқаты менеджментіндегі өркендеп келе жатқан салалардың бірі (IDS, 2008c). Бұл бағдарламалар – ұйым қызметкерлеріне және олардың әл-ауқатына байланысты салаларда қолдау, кеңес немесе ақпарат ұсынуды қамтамасыз ететін қызмет. Қолдау және кеңес беру шаралары заң тұрғысында (мысалы, еңбек қатынастары мәселелері) эмоция (мысалы, стресс, мазасыздық немесе депрессияға қатысты), жеке мәселе (мысалы, ажырасу, бөлек кету немесе балаларға, қарттарға қамқорлық жасауға байланысты) немесе қаржылық мәселе (мысалы, қарыз қайтару), немесе жұмыс пен карьераға қатысты (мысалы, жұмыс-өмір балансы немесе жұмыс орнындағы харассмент пен әлімжеттік), немесе денсаулыққа байланысты (мысалы, есіртік немесе алкогольді дұрыс пайдаланбау) болуы мүмкін. Көмек көрсету қызметтері көбінесе қызметкерлерге ғана емес, олардың отбасы мүшелеріне де ұсынылады. Сондай-ақ бағдарламалар көбіне менеджерлерге HR мәселелері

14.5-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Шағын және орта кәсіпорындар (ШОК) және жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік

Бұл кітапта шағын және орта кәсіпорындардағы еңбек қатынастары практикалары мен жұмыс тәжірибесін талқылаудағы басым тақырыптар әралуандық пен айырмашылық болды. Осыған сәйкес Хасле және басқалары (2012) жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік саласы бойынша Данияның құрылыс және металлургия салаларында ШОК қожайын-менеджерлердің тәуекелге, жұмыс ортасына жауапкершілігі мен реттеуге қатысты көзқарастарынан айтарлықтай айырмашылық тапты.

Қожайын-менеджерлер тобы арасында жүргізілген зерттеулер менеджерлердің көбі қызметкер денсаулығы мен қауіпсіздігін қорғауда оң көзқарас ұстана отырып, өз қызметкерлерінің әдеттегі жұмыс процедуралары, білімі және тәжірибесі жазатайым оқиғаның алдын алу үшін жеткілікті деген көзқарасқа сүйеніп, «тәуекел азайғаны жайлы айтатынын» аңғартты. Ал жазатайым оқиға болған жерде қожайын-менеджерлер адам факторын кінәлауға бейім келеді, осылайша мұндай қатерді болжау мүмкін емес екеніне назар аудартақ болады. Жалпы алғанда, зерттеулер жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік мәселесі әдетте реакциялық түрде қарастырылатынын, мысалы, денсаулықтың нашарлауын алдын алудан гөрі, оған реакция ретінде жұмыс орнында түзету енгізілетінін көрсетті. Бұған қоса, денсаулық пен қауіпсіздікке ден қою мәселесі нақты бір қызметке көңіл аударудан және соған байланысты тәуекел мен қажытатын бюрократиядан әрі аса алмайды. Авторлар бірсыпыра менеджерлер кейде шағын бизнес жүргізудің қысқамерзімді талаптарының басқа аспектілерімен айналасуы нәтижесінде және менеджмент ресурстары жетіспеуіне байланысты жұмыс ортасын елемеге тырысқанын хабарлайды.

Зерттеулер Даниядағы қожайын-менеджерлерге басты жауапкершілік жүктейтін заңнамаға қарамастан, қожайын-

менеджерлер арасында жұмыс беруші жұмыс ортасына деген жауапкершілігінің, тым болмағанда, бір бөлігін қызметкерлерге итере салуы сияқты кең таралған үрдісті анықтады. Авторлар тәуекелді азайту және денсаулық пен қауіпсіздік жауапкершілігін өзгелерге үлестіру әрекетінің екеуі де шағын және орта кәсіпорындардағы тығыз қоғамдық қарым-қатынастарға және жұмысшы жарақат алған жағдайда кінәдан және жеке айыптан қашқақтауға байланысты екенін мәлімдейді. Шағын және орта кәсіпорындардағы қожайын-менеджерлерді жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік үшін белгілі бір жауапкершілік деңгейін қабылдайтын (осылайша қызметкерлер алдында менсінбейтін әрі именбейтін адам болып көрінбеу үшін) және жауапкершіліктің едәуір үлесін қызметкерлерге қалдыру талаптарын теңестіруге жауапты ретінде қарастыруға болады. Қожайын-менеджерлердің көзқарасын ескере отырып, авторлар жұмыс ортасына байланысты төрт категория ұсынады:

1. *Қашқақтау.* Қожайын-менеджер жұмыс ортасын елемеге тырысады.
2. *Қатты ұстау.* Қожайын-менеджер басшылықпен арада жағымсыз жағдайды болдырмау үшін жұмыс ортасын қалыпты бақылауда ұстау қажетін, бірақ оның барынша төмен деңгейде болғаны жөн екенін мойындайды. Ол бақылау шараларын босқа кеткен уақыт пен ақша шығыны деп санайды.
3. *Стандарттарға сай болу.* Қожайын-менеджер қызметкерлерді, клиенттерді, өкілетті тұлғаларды және басқа мүдделі тараптарды жүйелі стандарттармен қамтамасыз ету үшін жұмыс ортасы ережелерін сақтау қажет екенін түсінеді.
4. *Бизнес-стратегия.* Қожайын-менеджер жұмыс ортасын табысты бизнес-стратегияның ажырамас бір бөлігі деп қарастырады, ол жоғары стандартты қалыптастыру маңызды екеніне және бақылау шараларында белсенді болу керегіне сенімді.

бойынша, мысалы, қызметкерлер тәртібі, тең мүмкіндік беру немесе қызметкер әл-ауқатымен айналысу менеджментін қолдау қызметін ұсынады. Сонымен қатар қызметкерге көмек бағдарламалары «төтенше жағдайға» (жұмыс орнындағы өрт) қолдау көрсетеді және жұмыс берушілерді бизнестің шешім таппаған салаларын немесе ортақ проблемаларды анықтау үшін салыстырмалы деректермен қамтамасыз етеді. Қызметкерге көмек бағдарламалары ұсынған қызметтердің кейбірі мердігер ұйымның ерекше талаптарына қарай өзгеретінінен бөлек, әдетте қызмет ұсынудың бірқатар негізгі тәсілі бар, олар тәулік бойы телефон арқылы қолдау көрсету және ақпарат беру желісі, ақпарат пен кеңес беретін арнайы веб-сайт және кейбір жеке проблеманы шешу үшін жүзбе-жүз кеңесу мүмкіндігін қамтиды.

Қызметкерге көмек бағдарламалары қызметкерлердің әл-ауқатын көтеретін қолдау функциясын нақты ұсынғанымен, бұл альтруистік мақсатпен емес, одан гөрі жеке жұмыс өнімділігіне әсер ететін немесе жұмыстан қалуға, моральдық рухтың төмендеуіне немесе ұйымнан кетуге түрткі болатын мәселелерді шешуге бағытталған. Белгілі бір дәрежеде, кеңес беру қызметіне мәселе шешу құралы ретінде ерекше көңіл бөлу жұмыс орнындағы мәселелерді саясатсыздандырады, осылайша оны ұжымдық мәселеден гөрі қызметкердің жеке мәселесі етіп көрсетеді. Алайда қызметкерге көмек бағдарламаларын қызметкерлерді қолдаудың неғұрлым кең саясаты мен практикасына аз мән бере отырып, тек қаржы үнемдеу немесе еңбек өнімділігін арттыру тұрғысынан ғана ұсыну тиімсіз (Arthur, 2000).

Қызметкерге көмек бағдарламалары танымал бола бастауы 1-тарауда талқыланған бірқатар үрдістермен сәйкес келеді. Біріншіден, ол HRM қызметтерін аутсорсингіге берудің кеңею үрдісін аңғартады. Қызметкерге көмек бағдарламалары әдетте клиенттеріне арнайы жеке қызмет ұсынатын маманданған қызмет провайдерлеріне ұсынылады. Екіншіден, аталған бағдарламалар қызметкер әл-ауқатына тікелей жауап беретін HR функцияларының анағұрлым стратегиялық мәселелерге көшуін бейнелейді. Үшіншіден, лайн-менеджердің қызметкерге көмек бағдарламаларын қолдау аспектісі адамдарды басқару бойынша деволуция мен қызметкерлерге қолдау бойынша өзіне-өзі қызмет көрсету тәсілдері барынша кеңінен пайдаланылып отырғанын аңғартады. Сайып келгенде, ол еңбек қатынастарының одан әрі даралануын және жұмыс орнындағы мәселелерді ұжым болып шешуден ұдайы алшақтауға ұмтылатынын көрсетеді.

Еңбек гигиенасы

XX ғасырда еңбек гигиенасы жұмысшыларды бағып-күтуге көмектесуге бағытталған медицина пәні ретінде дамыды. Еңбек гигиенасы қызметтері науқас жұмысшыларды оңалтуға ықпал етеді, тәуекелдерді бағалау арқылы жазатайым оқиғалардың алдын алу жолдарын іздейді, денсаулық пен қауіпсіздікке жауаптыларды қолдайды және жұмыс дизайнына ықпал етеді (мысалы, эргономика жөнінен кеңес беру арқылы адамдардың және олардың жұмысы мен жұмыс ортасының «келісімділігі»). Қызметкер әл-ауқатының ауқымды мүдделерін көрсете отырып, еңбек гигиенасы қызметтері тек ауырғанда ғана емес, консультация, нұсқау, тренинг, кеңес беру және білім беру, денсаулық жағдайын бағалауды қамтамасыз ету және саламатты өмір салтын насихаттау арқылы барлық қызметкердің денсаулығы мен әл-ауқатына қолдау көрсету жолдарын іздейді. Еңбек гигиенасы саласындағы

қызметтер ірі ұйымдарда ішкі нысандық денсаулық маманы немесе бөлім түрінде, немесе сыртқы қызмет көрсетуші арқылы кең таралған. CIPD (2013e) мәліметі бойынша, жұмыс берушілердің 53%-ы – қысқа уақыт жұмысқа келмеу мәселесін шешу үшін, 74%-ы – ұзақ уақыт жұмысқа келмеу мәселесін басқару үшін және 44%-ы жұмысшы стресін анықтау және азайту мақсатында еңбек гигиенасы қызметтерін пайдаланады.

ЖҰМЫСТАҒЫ ӘЛ-АУҚАТҚА КІМ ЖАУАПТЫ?

Сайып келгенде, жұмыс орнындағы әл-ауқат – жұмыс берушінің де, қызметкерлердің де жауапкершілігі. Кешенді ұйымдық денсаулық пен қауіпсіздік ережелері және жұмыс берушінің заң талаптарын сақтауы қызметкерлер заң аясындағы міндеттерін орындамаған жағдайда қатты тиімсіз болады. Осылайша, қызметкерлер оларға жасалған көмекті аз пайдаланса, әл-ауқат бастамасына жасалған инвестиция зая кетеді. Әл-ауқат бастамалары бойынша жұмысшы консультациялары біржақты менеджмент әрекеттеріне қарағанда, жарақаттану немесе ауру қатерін азайту, жұмыс жағдайларын жақсарту немесе нашар жобаланған жұмыс жүйелерінің алдын алуда денсаулық пен қауіпсіздік нәтижелері жақсаруымен байланысты (Walters et al., 2005). Алайда қызметкердің жұмыс берушімен жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздік мәселелері бойынша ынтымақтастығы еңбек шартында көрсетілгенімен, әл-ауқат саласындағы бастамалар әдетте жұмыс орнынан тыс жерде жүзеге асатын қызметті қамти отырып, жұмыс беруші мүддесінің аясын кеңейтеді. Бұл жұмыс беруші қызметкердің өмір салтын таңдауына және жақсартуына қаншалық ықпал етуі керек деген маңызды этика мәселелерін қозғайды (14.6-қосымша).

CIPD (2007d) жұмыс орнындағы әл-ауқат бастамаларының дамуындағы үлкен кедергілер ресурс жетпеуі және сеньор-менеджердің қызығушылығын туғыза алмау деп атап өтеді. Қызметкер әл-ауқаты бастамалары әл-ауқат қамын ажырамас бөлігі ретінде қарастыратын әрі денсаулық, қауіпсіздік пен әл-ауқатқа ортақ жауапкершілікті насихаттайтын инклюзив әрі лайық ұйым мәдениеті аясында іске асқан жағдайда өте табысты болуы мүмкін. Топ-менеджменттің қолдауынсыз мұндай мәдениетті құру, бәлкім, қиын болар. Сондай-ақ әл-ауқат бастамаларының табыстылығы оларды іске асыруға міндеттелген ллайн-менеджерлерге де қатысты. Ллайн-менеджерлер жұмыс дизайны, процестер мен жұмыс жүктемесінің жеке қызметкерге тигізер ықпалын жақсы түсінеді және денсаулыққа келетін залалдың алдын алуға көмектесіп, жеке мәселенің еңбек өнімділігіне әсері жөнінде кеңес береді. Алайда мұнда ллайн-менеджерлер операциялық мәселелер мен қызметкер әл-ауқаты арасындағы шиеленісті қатты сезеді, тиісінше, қызметкер денсаулығы, қауіпсіздігі мен әл-ауқатына қажет мөлшерде назар аударылмауы мүмкін. Менеджерлер қызметкер әл-ауқатына көбірек көңіл бөлуі үшін қызметкер әл-ауқатын басқарушылық бағалаудағы өнімділік индикаторларының негізі ретінде алған жөн болар еді.

14.6-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Есірткі мен алкогольді дұрыс пайдаланбау және еңбек қатынастары

Алдыңғы тарауда «жұмыс берушілер жұмыс орнынан тыс қызметкер мінез-құлқын қай дәрежеде бақылауы керек» деген сауал қойылған болатын. Мұндай этикалық сұрақ қызметкер әл-ауқатына байланысты да қойылуы мүмкін. Мысалы, қызметкер әл-ауқаты бастамалары қызметкерлерге темекіні тастауға көмектесуге немесе жұмыс орнындағы спортзал және пайдалы ас мәзірін ұсынатын асханалар арқылы көбіне саламатты өмір-салтын насихаттауға тырысады. Сондай-ақ әл-ауқат мәселесінің өзектілігі есірткіге құмарлық пен алкогольді шамадан артық пайдаланудың ұйымға әсерін және оны қалай тиімді басқару керектігін жөніндегі фокусын жаңартты. Бұл жеке өмір – жұмыс істеу кезеңі аражігі мен жұмыс берушінің есірткі тестілерін ұсыну арқылы қызметкердің жеке таңдауына, араласуына қатысты этика сұрақтарын көтереді. Десек те, жұмыс берушінің қызметкер әл-ауқаты мен өнімділігі арасындағы байланысты көбірек мойындауы қызметкердің өмір салтын мұқият қадағалау және оған әсер ету талпынысын білдіреді.

Алкогольді шамадан артық пайдалану жұмыс берушінің бұрыннан мазалап келе жатқан мәселе болғанымен, есірткіні жұмыс орнында пайдаланудың зардабы мен оны пайдаланғаннан кейінгі әсердің маңызы бөлек. Алкогольді зерттеу институтының есептеуінше (IAS, 2009), еңбекке қабілетті адамдар арасында ауырғанына байланысты жұмысқа бармау, жұмыс істей алмау (жұмыссыздық пен мерзімінен бұрын зейнетке шығу) және мезгілсіз өлім-жітімнің ортақ әсері жылына Ұлыбритания

экономикасын алкогольді шамадан артық пайдалану бойынша 6,4 млрд еуро шығынға батырады. Алкогольді шамадан артық пайдаланғаннан ауырып жұмысқа келмеудің өзі Біріккен Корольдік экономикасын 1,2 миллиардтан 1,8 миллиардқа дейін шығынға батырды. CIPD мәлімдеуінше (2007f), қызметкердің есірткі пайдалануы Британия индустриясына жылына 800 миллион еуро шығын келтіреді. Concateno (2012) есірткі тестілеу компаниясының баяндамасында шамамен 8 000 жұмысшыны тексеру барысында Британиядағы 25–34 жас аралығындағы 1 миллионнан астам жұмысшы (30 жұмысшының біреуі) есірткіні шамадан көп қолданып, заңсыз есірткі – сора, опиат және кокаин пайдаланып, жұмысқа барып жүргені анықталғаны айтылған (Smith et al., 2004). Қызметкердің алкогольді шамадан артық пайдалануы мен есірткіге құмарлығына байланысты мәселелер бірқатар салаларға, оның ішінде жеке денсаулыққа әсері (және оның жұмысқа келу тәртібіне және қызметкер тұрақтамауына әсері), денсаулық пен қауіпсіздіктің пайдаланушылар мен олардың әріптестеріне әсері, өнімділік, тәртіп пен жұмыс сапасының нашарлауына ерекше назар аударады.

CIPD мәліметіне сәйкес (2007b), есірткі мен алкоголь мәселелерінің бизнеске едәуір шығын келтіретініне қарамастан, жұмыс берушілердің тек 60%-ында жұмыс уақытында алкоголь пайдалану және кеңседе есірткі мен алкоголь сақтау бойынша мәселені шешудің аралас саясаты мен ережелері бар және олардың 22%-ы ғана қызметкерлерге есірткі мен алкогольді теріс пайдалануға байланысты тест жүргізеді.

ЖҰМЫСҚА БАЙЛАНЫСТЫ СТРЕСС



ЖҰМЫСҚА
БАЙЛА-
НЫСТЫ
СТРЕСС

Алдында талқыланғандай, жұмысқа байланысты стрестің сипаты күрделі. Ол істелетін жұмыс сипаты, жұмыс ортасы және жұмыс орнындағы қарым-қатынас, сондай-ақ жеке адамның нақты жағдай мен әрекеттерді еңсере алу қабілетін қамтиды. Бұл жайт стреспен күресу қиын екенін білдіреді.

Стресс-менеджментке араласу әрекеттері стрестің алдын алу мақсатында болуы мүмкін, ол еңбек жүйелері мен жағдайлары қызметкердің психикалық саулығына теріс әсер етпеуіне назар аударады не болмаса жеке тұлғаның диагнозына қатысты және оның стрестен арылуына көмектесу немесе алда өзіне жүктелген талаптарды жақсырақ орындап шығуына байланысты емдік/терапиялық сипатта болуы мүмкін. Алдыңғысы барлық жұмысшыларға пайдалы болуы мүмкін, түзету әрекеті жеке тұлғамен айналысуға бағытталуға бейім. Кларк және Купердің мәлімдеуінше (2000), жоғары деңгейлі араласу әрекеттері (жеке тұлғаларға бағытталған практикалар, физикалық жаттығулар, медитация және релаксация техникалары арқылы саламатты өмір салтын насихаттау) және екінші деңгейлі араласу әрекеттері (ұйымға бағытталған стратегияларды еңсеру және стресс-менеджмент тренингі сияқты жеке интерфейс) бастапқы деңгейдегі іс-шараларға (қызметкерді іріктеу процесінің, жұмыс дизайны мен жұмыс ортасының нашарлығы сияқты стрестің ұйымдық салдарына назар аударатын) қарағанда көп тараған. Алайда жұмысқа байланысты стрестің түпкі себептерімен бастапқы деңгейлі іс-шаралар жүргізіп күресу ұзақ уақытқа психикалық саулықтың қатерін азайтуға тиімді әсер етуі мүмкін.

ЖҰМЫС-ӨМІР БАЛАНСЫ

Қызметкер әл-ауқаты жұмыспен байланыстырылатын әрі жұмысқа қатысы жоқ әрекет нәтижесі ретінде ұғынылатын болса, қызметкердің жұмыс пен жеке өмір арасындағы теңсіздік стрестің және нашар денсаулықтың көзі болуы әбден мүмкін. Жұмыс-өмір балансы тұжырымдамасы соңғы жылдары кеңінен танымал және көбіне қарама-қайшы болатын жұмыстағы және жұмыстан тыс жауапкершілік пен демалыс шараларын (Ackers and El-Sawad, 2006) «бірінің кемелдігіне екіншісі залал келтіріп, орынсыз қыспаққа алмастан» (Noon and Blyton, 2007: 356), сәтті үйлестіруді білдіреді. Алайда, Хайман мен Саммерздің (2003) пайымдауынша, осы екі терминді анықтау бірқатар қиындық туғызады, біреудің өмірінің жұмыс пен басқа элементтері арасын анықтауға қатысты мәселелер, мысалы, электрондық коммуникацияның жаппай таралуы осы шекараны шаяды.



Дегенмен жұмыс берушінің қызметкер әл-ауқатының жеке өнімділікке маңызын мойындауы артқандықтан, жұмыстың жұмысқа қатысы жоқ әрекеттермен қақтығысуынан арада конфликт туындаса, бұл қызметкер денсаулығына да, жұмыс өнімділігіне де зиян келтіретіні белгілі болды.

Жұмыс-өмір балансының маңызын қызметкер мен жұмыс беруші мәселесі ретінде еңбек қатынастары контексіндегі бірқатар өзгерістер ынталандырды. Олар жұмыс күшінің құрамында әйелдер үлесінің артуын (және осыған байланысты жұмыс істеуші аналар мен қарауында кішкентай баласы бар жұмыс істеуші ерлі-зайыптылардың көбеюі), жұмыс күшінің қартаюуы, жұмыс істейтін халық арасында қартаң туыстарына қарау жауапкершілігі өсуін, кәсіподақтардың жұмыс-өмір, отбасы мүддесімен санасу саясатының едәуір белсенділігін қамтиды. Оның үстіне тұтынушы талабына орай жұмыс сағатының ұзартылуына байланысты көп жұмысшы икемді жұмыс үлгісін қабылдауға мәжбүр. Жұмыс-өмір балансын арттыру қажеттігінің тағы да бір қозғаушы күші – жұмыс сағаттары мен икемді жұмыс төңірегіндегі құқықтық база. Соңғы кездері Еуропалық одақ тарапынан шығатын жұмыс уақыты икемділігі туралы заңнаманың маңызы күшейді. Атап айтқанда, қызметкердің жұмыс-өмір балансына ұмтылысын мойындауы және көп жағдайда жұмысқа

қатысы жоқ міндеттемелерге байланысты, қалыпты жұмыс сағаттарынан тыс жұмыс істейтін қызметкерлерді қорғауды күшейту қажеттігі заңнаманың маңызын арттырды. Мұндай мысалға Бала күтіміне байланысты демалыс заңы (1999) және Жұмыс уақытының регламенті (1998) жатады.

Жұмыс-өмір балансы менеджменті жұмыс уақытының икемді болуын қамтамасыз ететін, адамдардың үйден жұмыс істеуіне жағдай жасайтын, адамдарға кәсіби емес міндеттерін орындау не кәсіби емес мақсаттарын іске асыру үшін демалыс алу жолдарын ұсынатын әрі қызметкерлердің жұмысқа шығуына жағдай жасайтын (мысалы, бөбектерге қарайтын арнайы орындар) ережелер мен практикаларды қамтиды.

Жұмыс-өмір балансы – базалық деңгейде жұмыс уақыты мен ұзақ жұмыс уақытының қызметкердің жеке өміріне ықпалы. Алайда Уайт және басқалары (2003): «Ұзақ жұмыс сағаттары «жұмыстың үйге жайылуына» айтарлықтай әсер еткенін, сондай-ақ жұмыс орнындағы бірқатар практикалардың да теріс жанама әсерін (мысалы, көтермелеу жүйелері, жұмыс ұйымдастырудың топтық формалары және жеке ынталандыру – осының бәрі қоғамдық саланың тұлғаның жеке өмірімен қабаттасуына ықпал етеді), жұмыстағы жоғары өнімділік практикасының қызметкерлерге үнемі пайдасы тие бермейді», – деп тұжырымдайды (Ramsay et al., 2000).

Осыған ұқсас, Робинсон мен Смолманның (2006) мәлімдеуінше, қазіргі заманғы жұмыс орындары, жұмыстың көп сипаты, әсіресе икемді жұмыс практикалары, жұмыс пен жұмыстан тыс арақатынас денсаулыққа айтарлықтай қауіпті. Сондықтан жұмыс-өмір балансына қатысты мәселелер жай біреудің жұмыс сағатының ұзақтығын ғана емес, жұмыс модельдерін (мысалы, түнгі жұмыс, ауысымдар немесе қоғаммен «қатыспайтын» уақыт) және жұмыс берушілердің топшылауы бойынша жұмыста жұмсалатын «энергия» деңгейін қамтиды. Кейбір жұмыс үлгілері физикалық денсаулықтың нашарлауына ықпал етіп, психикалық ауруға шалдықтыруы мүмкін, мысалы, түнгі ауысымда жұмыс істеу шаршау мен психикалық саулық мәселелерінің себебін білдіріп, жүрек-қан тамыры ауруы қатерінің ұлғаюын көрсетеді (Harrington, 2001).

Кейде ұзақ жұмыс сағаттарының қызметкерге икемді немесе әдеттен тыс жұмыс үлгілерінің ықтимал әсері осындай жұмыс үлгілері таңылғанына немесе таңдалғанына байланысты болады. Таңылған жағдайда мұндай әрекет қысым немесе стресс туғызады, ал таңдалған жағдайда жұмыс-өмір балансына септігін тигізеді. Демек, жұмыс-өмір балансы бақылауға келіп тіреледі.

Қызметкердің жұмыс-өмір балансын тиімді басқаруға қатысты бизнес-кейстер жеке жұмыс өнімділігін арттыратынын, ауыру себебінен жұмыстан қалуды немесе қайшылықты талап қоюды азайтатынын, ұйымды «таңдаулы жұмыс беруші» ретінде қарастырып, еңбек күшінің тұрақтамауының төмен деңгейін және жұмыс берушінің бағалауын сезіну арқылы қызметкердің міндеттері мен мотивациясы артаынын көрсетеді. Хогарт және басқалары (2001) жұмыс берушілер икемді жұмыс практикаларын қамтамасыз ету арқылы қол жеткізілетін жұмыс-өмір балансының артықшылықтарына біраз келісетінін мәлімдейді: олардың 91%-ы адамдардың жұмыс-өмір балансын сақтаған жағдайда жақсырақ жұмыс істейтінін айтса, 59%-ы адамдардың үйлесім табуына жұмыс беруші жауапты екенін алға тартқан, 52%-ы баланс нәтижесінде абсентеизм мен қызметкер тұрақтамауының төмендегеніне сенімді болған.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада экономиканың екі жаңа секторы – байланыс орталығы мен бағдарламалық жасақтаманы жетілдіру саласында жұмыстың үйге «жайылуы» қарастырылады. Осы секторлардағы жұмысшылардың үй мен жұмыс істеу кезеңінің аражігін ажыратып алу әрекеттері және олардың осындай қабілетін қалыптастыратын факторлар зерттеледі.

Hyman, J., Scholarios, D. and Baldry, C. (2005) Getting on or getting by? Employee flexibility and coping strategies for home and work, *Work, Employment and Society*, 19 (4): 705–25.

Икемді жұмыс кестесінің артықшылығын көрсететін және жұмыс-өмір балансын жақсартуды насихаттайтын әрі қуаттайтын кең заңнамалық дәлелдер болғанымен, оны қамтамасыз етуге байланысты мәселелер әлі де шешімін таппай отыр. Кейбір жұмыс берушілер кететін шығынға қарап, уағдаластыққа қарсылық танытады. Мысалы, қызметкерлерді үйінен жұмыс істеуге қажет құралдармен қамтамасыз ету ақпараттық және коммуникациялық технология құрал-жабдықтары мен қолдау қызметіне инвестициялауды талап етеді. Сонымен қатар әртүрлі үлгіде қызмет атқаратын жұмысшыларды басқару қашықтан істейтін немесе икемді жұмыс тәртібіндегі жұмысшыларды кеңседегі және белгіленген жұмыс уақыты бойынша істейтіндермен тиімді интеграциялау мен қадағалауда қиындық тудыруы мүмкін. Осындай мәселелер ұйымның жұмыс-өмір балансын қолдауына қарамастан, лайн-менеджерлердің икемді жұмыс үлгілерін қолдауына кедергі келтіреді. Бұған қоса, Кёрсли және басқалары (2006) менеджерлердің басым көпшілігі жұмыс-өмір балансы жеке адамның жауапкершілігі деп сенетінін мәлімдеді. Бұл қызметкерлердің икемді жұмыс тәртібі құқығына немесе балама нұсқалар арқылы жұмыс жүктемесін өзгертуіне байланысты ұйымдық саясатты жүйесіз қолдануға әкеледі.

Қызметкерлерге, кейбір жұмысшы тобына арналған икемді жұмыс сағаттары ерлерге немесе қарауында балалары жоқ жандарға қатысты шектеулі болуы мүмкін (Kersley et al., 2006). Бұл осы жеңілдіктен қағылған қызметкерлер арасында наразылық тудырады. Жекеменшік және мемлекеттік сектор (Hyman and Summers, 2003), кәсіподағы бар және кәсіподағы жоқ жұмыс орындарында (Kersley et al., 2006), еңбек нарығында дифференциал күші бар жұмысшылар арасында (Hyman et al., 2005) жұмыс-өмір балансын жақсартуға арналған ұйымдастыру шараларына қол жеткізуде айтарлықтай айырмашылық бар. Сондай-ақ жұмыс-өмір балансын, отбасы мүдделерін қолдайтын жұмыс келісімдерін қамтитын заңнамалар сынға ұшырады. Мәселен, отбасын қолдау бойынша алдыңғы лейбористік үкіметтің мәлімдеген міндеттемелеріне қарамастан, Макколган (2000) осы саладағы көп заңнаманың бастауы саналатын ЕО әлеуметтік саясатына минималистік пікірді ұстану Еуропалық одақтың көп бөлігіне қолайсыз жағдай туғызатынын атап өтеді.

ТҮЙІН



- Қызметкер әл-ауқаты қауіпсіз жұмыс ортасын сақтаумен, қамқорлыққа, тәлім-тәрбие мен сыйластыққа құрылған қарым-қатынасты қолдаумен етене байланысты. Сондай-ақ бұл қызметкерге жұмыс орнында да, одан тыс жерде де жақсы физикалық және психикалық саулықты ынталандыратын және қолдайтын жұмыс дизайны, кадр саясаты және практикалары көмегімен әлеуетін ашуға мүмкіндік береді.
- «Жұмыстағы абырой» ұғымы төңірегіндегі пікірталастар әлімжеттік пен харассменттің болмауына баса назар аударады, сондай-ақ жұмысты ұйымдастыруға, жұмыс ортасына, әлеуметтік қарым-қатынастардың кең аспектілерін қамтиды.
- Денсаулықтың жұмысқа байланысты нашарлауының экономикалық және әлеуметтік әсері қызметкер әл-ауқатын тиімді әрі белсенді басқаруға арналған дәйекті бизнес-кейс ұсынады.
- Ұйым практикаларының тікелей нәтижесінен немесе олардың шиеленісуінен денсаулық пен қауіпсіздік мәселелері белең алып отыр. Бұл – әсіресе психикалық саулық мәселелерінің жиілеуіне байланысты жағдай.
- Қызметкер әл-ауқаты менеджментінің интеграциялық, стратегиялық ұстанымы HR-менеджменттің озық практикаларының басқа аспектілерінің табиғи жалғасын көрсетеді, онда қызметкердің адалдығы мен қызметкердің атсалысуы қызметкер денсаулығын басқару механизмдерімен интеграцияланған.
- Ұлыбританияның құқықтық құрылымы жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты өзін-өзі реттеу ұстанымын қолдайды, бұл жұмыс берушілер мен қызметкерлердің ортақ жауапкершілігін білдіреді.
- Алкоголь мен есірткі пайдалануға байланысты қызметкер әл-ауқаты мәселесіне жұмыс берушінің араласуы тұлғаның өмір салтына қаншалық ықпал ете алады және ықпал етуге тиіс деген бірқатар этика сұрақтарын көтереді.
- Қызметкерге көмек бағдарламалары – қызметкер әл-ауқатын басқарудың көпке танымал құралы және консультация, кеңес беру арқылы қызметкер мәселелері жеке өнімділікке кедергі келтірмеуін қамтамасыз етуге ұмтылып отыр. Алайда қызметкерге көмек бағдарламалары жұмыс орнындағы мәселелерді дараландырып, сыртқа жария еткені үшін сынға ұшырап отыр.

- Соңғы жылдары жұмыс пен өмір балансын қолдайтын заңнама да, жұмыс беруші практикалары да кең таралып отыр, олар өзгерген еңбек нарығы демографиясын және жұмыс-өмір шекарасын тиімді басқару маңызын көрсетеді. Дегенмен жұмыс-өмір балансына байланысты жұмыс үлгілері біркелкі үлестірілмеген.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Қызметкер әл-ауқатын тұтас қарастырғанда қандай негізгі аспектілерге көңіл аудару қажет?
2. Қазіргі жұмыс орны мен заманға сай өнеркәсіптік құрылымдарға байланысты жұмыс орнындағы денсаулық пен қауіпсіздіктің негізгі үрдістері қандай?
3. Қызметкер денсаулығын, қауіпсіздігін және әл-ауқатын белсенді басқаруға арналған бизнес-кейсті сипаттап беріңіз.
4. Неге Ұлыбритания құқықтық құрылымы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздіктің өзін-өзі реттеу ұстанымын жақтайды?
5. Ұлыбритания заңнамасы жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты қызметкерлерге қандай міндет жүктейді?
6. HR мамандары жұмыстағы денсаулық пен қауіпсіздік саласында және қызметкер әл-ауқаты менеджментінде қандай рөл атқарады?

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Callahan Packaging компаниясындағы қызметкер әл-ауқатын көтеру

2008 жылы Black Review шолуы қызметкер денсаулығы мен әл-ауқаты туралы нәтижелерін жариялады. Онда жұмыс берушілер мен қызметкерлер үшін денсаулық нашарлауының алдын алу және жұмыстың денсаулық пен әл-ауқатты көтеруде шешуші рөл атқаратынын білдіретін ұстанымның маңызы айтылады. Баяндамада жұмыстың денсаулыққа жақсы әсер ететінін және жұмыс берушілер арасында денсаулық пен әл-ауқат бастамаларына инвестиция құюдың бизнес-негіздерін терең түсіну, мықты денсаулық жақсы бизнес көзі екенін білдіретін дәлелдер келтірілді. Шолу барысында денсаулық пен әл-ауқат мәселелерімен айналысқанда менеджмент ұстанымын, жұмыстағы қарым-қатынасты, ауқымды HR ережелері мен практикаларын және жұмыстың өзін кеңінен қарастыру ұсынылды.

Шолу алдыңғы жылы қолдау тапқан бірқатар бастамаларды ұсынған Callahan Packaging компаниясындағы сеньор-менеджмент командасына қызықты ақпарат ұсынды. Callahan – Оңтүстік Уэльсте орналасқан компания, тамақ өнеркәсібі саласында қатты гипс-контейнер шығаратын зауытта 450-ге жуық қызметкерді жұмыспен қамтамасыз етеді. Жұмыс күшінің басым бөлігі аптасына жеті күн 24 сағат бойы іске қосылған өндіріс желісінде төрт ауысымдық команда болып, әрқайсысы 12 сағаттан еңбек етеді. 2007 жылдың бірінші жартысында Callahan өз қызметкерлері денсаулығының көпке бел-

гілі ахуалы мен шынайы ахуалын және мұның жұмыс өнімділігіне ықпалын бағалау үшін жергілікті өкілетті орган және жергілікті университет серіктестігінің қаржыландыруымен жұмыс орнындағы денсаулық аудитін өткізді. Каллахан жұмыс ұсынушы ең ірі кәсіпкер болғандықтан, жергілікті өкілетті органдар оны жобаға тартуға қызығушылық білдірді. Компаниядағы сеньор-менеджмент те жобаға үлкен ықылас танытты, себебі олар сол кезде өз басына түскен бірқатар мәселелерге, оның ішінде қызметкерлердің ауырып жұмыстан қалуының және тұрақтамауының жоғары деңгейі, оның өнімділікке, өнімге және компания қаржысына әсер етуі сияқты мәселелерге шешім ұсынатынын сезді.

Қызметкерлердің көбінің істейтін жұмысы қайталама жауыр жұмыс болғандықтан, қызметкерлерді өндірістік жабдықтың бір бөлігін қолдануға оқыту біраз уақыт алады, әрі шығын көбейтеді. Осылайша, жұмыстан қалу және қызметкер тұрақтамауы едәуір қаржылық мәселе тудырады. Ал өндіріс желісінде тәжірибесі жоқ қызметкерлерді жұмысқа уақытша жалдау көбіне өнімділік пен сапаға теріс ықпал етеді. Callahan-дағы сеньор-менеджмент бастаманы корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті дамытуға және ұйымның жергілікті қоғамдастықпен қатынасын жақсартуға және Каллаханды осы аудандағы таңдаулы жұмыс беруші ретінде көрсететін ірі маркетинг-стратегияның бір бөлігі санады.

Каллахан жартылай білікті және біліксіз қызметкерлерінің біразын салыстырмалы түрде жұмыссыздық дең-

гейі жоғары әрі тұрғындарының денсаулығы нашар аудандардан жұмысқа тартады. Жұмыс орнындағы денсаулық аудиті жұмыс күшінің бірсыпырасы, тіпті жас жұмысшылар арасында денсаулықтың төмен деңгейін анықтады: онда қызметкерлердің 45%-ы темекі шегетіндер екені және 60%-дан астамы, кем дегенде, аптасына бір рет ішімдікті шамадан артық қолданатыны мәлім болды. Сондай-ақ денсаулық аудиті физикалық белсенділіктің төмен деңгейін (жұмыстан тыс) және қызметкерлердің дұрыс тамақтанбайтынын көрсетті. Каллахан денсаулық аудитінен басқа, алғаш рет қызметкердің жұмысқа қатынасын зерттеді. Аталған зерттеу көп мәселенің ішінде қызметкерлердің тек 48%-ы ғана жұмысына көңілі толлатынын, 28%-ы компаниядан тез кеткісі келетінін және 56%-ы осыған ұқсас жұмысты қарастыруы мүмкін екенін айқындады.

Аудит сараптамалары мен қызметкерлерді зерттеу нәтижелері бойынша, Каллахан денсаулық сарапшылары мен университет академиктері ұсынатын қызметкерлерге арналған бірнеше семинарды қаржыландыруға шешім қабылдады, оған темекі шегуден жүрек ауруына дейінгі бірқатар денсаулық мәселесі кіреді. Қызметкерлердің семинарға қызығушылық танытқанына таңғалған жоғары басшылық еңбек гигиенасы саласындағы жергілікті маман-практиктердің көмегімен жұмыс орнында келесі мақсаттар бойынша ауқымды бастама енгізуді ұйғарды:

- қызметкердің жұмыстағы және жұмыстан тыс өмір сапасын жақсарту;
- персоналдың денсаулық және әл-ауқат мәселелерінен хабардар болуын арттыру;

- қызметкерлердің денсаулығы мен дене шынықтыруын жақсарту;
- жұмысқа байланысты жарақаттану және науқастану жағдайларын азайту;
- өнімділікті, қызметкердің жұмысқа келу көрсеткішін және персонал моралін жақсарту.

Осы мақсаттар Callahan-ның жұмыстағы әл-ауқат ұстанымынан мол хабар береді. 2007 жылдан бері компания персонал мен оның отбасына арналған жаттығу залдарын салып, бағдарламаға қомақты қаржы құйды. Созылмалы ауру түрлеріне байланысты жұмыстан қалғандар өздерін қалыпқа келтіру үшін жұмыстағы әл-ауқат бойынша кеңесші нұсқауынан кейін осы нысандарды пайдаланып, жұмысқа қайта оралды. Қазіргі кезде компанияда әл-ауқат мәселелерімен айналысатын штаттық кеңесші бар, жұмысшылар онымен денсаулық мәселелерін талқылай алады. Кеңесші тәуекел бағалауын жүргізіп, жұмысшыларға темекіні тастауға қолдау көрсетеді, өндірістік жарақаты мен ауруынан тез айығуға басынан араласады. Мысалы, бірнеше жұмысшы сіңірі қайта-қайта тартылып жүргендіктен, кеңесшінің көмегіне жүгінді. Олар аяғының қақсағанын қалай қойдыруға, жұмысты орындауда сіңір тартылуын қалай азайтуға болатыны туралы кеңес алды. Сондай-ақ кеңесші қызметкерлер денсаулығын ұдайы тексеріп отырады және жұмыс орнындағы стресспен немесе басқа психикалық саулық мәселелерімен күресу жөнінде консультация береді, тұрақты түрде артық салмақ тастау клубын жүргізіп, дұрыс тамақтану жайында семинарлар

өткізеді. Асхана қызметкерлері қазір тек пайдалы тағам ұсынып, қызметкерлерге бір ауысымда екі рет тегін тамақ үлестіреді. Компания жақын жерде орналасқан ойын-сауық орталығымен байланыс орнатқан соң, орталық персоналға төмен бағада теннис, Тай-Чи, йога және жартасқа өрмелеу секілді бірқатар шаралар мен сабақтар ұсынатын болды. Компания кеңесшісі қызметкерлер арасында шынықтыру сайыстарын жиі ұйымдастыру мақсатында қызметкерлер қатысуымен мини-футбол және бадминтон лигаларын өткізеді. Сондай-ақ компания қызметкерлерге велосипед сатып алуда салық пен мемлекеттік сақтандыру жинақтарына артықшылық беретін «жұмысқа велосипедпен бару» схемасын құрды.

Ең бастысы, әл-ауқатты көтеру бастамалары – компания кеңесшісі, қызметкердің ұсыныс жасау жүйесі, ресми өнімділік менеджменті практикалары секілді қызметкерлердің атсалысатын ауқымды HR саясаты мен практикасының жиынтығы.

Әл-ауқат бастамаларының әсерін бақылау үшін Callahan жыл сайын денсаулық аудиті мен қызметкердің жұмысқа қатынасын зерттеу мақсатында шолу жүргізіп отырды. Сеньор-менеджмент әл-ауқат бағдарламасы нәтижелеріне көңілі толды және оның тұрақты жетістігі ретінде келесі нәтижелерді көрсетті:

- қызметкер абсентеизмі салалық орташа деңгейден біршама төмен;
- уақытша жұмысшыларды жалдау шығынының азаюы;
- қызметкердің қанағаттану көрсеткішінің өсуі;
- жоғары өнімділік;
- қызметкер тұрақтамауының және жұмыстан кету ниетінің төмендеуі.

Сұрақтар

1. Осы кейс-стадиде талқыланған әл-ауқат бастамаларын анықтаңыз. Олар белсенді немесе реактив араласу ретінде санала ма, әлде осы екеуінің ішінде жеке адамға, ұйымға немесе өзара байланысқа бағыттала ма?
2. Өз талдауыңызға сәйкес, қызметкер әл-ауқаты саласында Каллахан шеше алмаған көпе-көрінеу тұстар бар ма?
3. Callahan компаниясының қызметкер әл-ауқатына қатысты ұстанымының ұзақмерзімді ықтимал салдары қандай?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Baldry, C., Bain, P. and Taylor, P. (1997) Sick and tired? Working in the modern office, *Work, Employment and Society*, 11 (3): 519–39.

Бұл мақала кейс-стади зерттеулеріне сүйене отырып, «науқас ғимарат синдромы» тұжырымдамасын сипаттаумен қатар, денсаулықтың жұмыс салдарынан нашарлау себебін талдау кезінде жұмыс ортасы инфрақұрылымының маңызын мәлімдейді.

Hyman, J. and Summers, J. (2003) Lacking balance? Work–life employment practices in the modern economy, *Personnel Review*, 33 (4): 418–29.

Бұл мақала жұмыс-өмір балансы төңірегіндегі көптеген дебатты қысқаша мазмұндап, осы мәселеге қатысты Ұлыбританияда қабылданған, аз реттелген ұстанымды назарға ұсынады. Атап айтқанда, ол жұмыс-өмір балансы жайындағы қазіргі Ұлыбритания практикасының жеті негізгі мәселесін анықтайды.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

CIPD (2007) What's Happening with Well-Being at Work? *Change Agenda*, London: CIPD.

Бұл баяндама қызметкер әл-ауқатының мәнін, оны тиімді басқаруға байланысты бизнес-кейсті және осындай менеджмент неі қарастыратынын сипаттайды. Сондай-ақ әл-ауқат менеджментінің озық практикасы ретінде бірқатар ұйымдық кейс-статиді қамтиды.

Lelliott P., Tulloch S., Boardman J., Harvey, S., Henderson, M. and Knapp, M. (2006) *Mental Health and Work*, London: Royal College of Psychiatrists (available at www.dwp.gov.uk/docs/hwwb-mental-health-and-work.pdf).

Бұл баяндама Ұлыбританиядағы психикалық саулық жағдайы мен оған байланысты шығын мәселелерін және олардың жұмысқа тигізер салдары мен ықпалын егжей-тегжейлі талқылайды. Сондай-ақ психикалық саулықтың кең мағыналы қоғамдық саясат контексін сипаттайды.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Brown, M., Metz, I., Cregan, C. and Kulik, C. T. (2009) Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (3): 270–94.

Cottini, E. and Lucifora, C. (2013) Mental health and working conditions in Europe, *ILR Review*, 66 (4): 958–88.

Hasle, P., Limborg, H.J., Kallehave, T., Klitgaard, C. and Andersen, T. R. (2012) The working environment in small firms: Responses from owner–managers, *International Small Business Journal*, 30: 622–39.

Hyman, J., Scholarios, D. and Baldry, C. (2005) Getting on or getting by? Employee flexibility and coping strategies for home and work, *Work, Employment and Society*, 19 (4): 705–25.

Robinson, A. and Smallman, C. (2006) The contemporary British workplace: A safer and healthier place? *Work, Employment and Society*, 20 (1): 87–107.

Sayer, A. (2007) Dignity at work: Broadening the agenda, *Organization*, 14 (4): 565–81.

Taylor, P., Baldry, C., Bain, P. and Ellis, V. (2003) A unique working environment: Health, sickness and absence management in UK call centres, *Work, Employment and Society*, 17 (3): 435–58.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ТАРАУ МАҚСАТЫ

- Еңбек нарығындағы болжанатын өзгерістердің HR-менеджментке әсері қандай болатынын қарастыру
- HR-менеджменттің өзгерістерді басқарудағы және қиындық ортасындағы рөлін қысқаша сипаттау
- Ұйымдардағы тиімді білім менеджментіне сұраныс өсуіне HR-менеджмент қалай ықпал ете алатынын сипаттау
- Еңбек нарығындағы ой еңбегімен айналысатын қызметкерлер үлесі артуының менеджментке әсерін қарастыру
- HR аутсорсингінің және ортақ қызмет көрсету орталықтарының көбеюі себептерін және аутсорсингіге байланысты мәселелерді қарастыру
- Адамдарды тиімді басқаруға е-HR (электрондық HR) қалай ықпал ететінін қарастыру және оны пайдалануға байланысты мәселелер

КІРІСПЕ

1-тарауда қазіргі HR-менеджменттегі бірқатар кең таралған үрдістер таныстырылды. Оларға HR жауапкершілігінің лайн-менеджерге берілуі, HR аутсорсингіндегі үшінші тарап саналатын қосалқы мердігер мамандардың көбеюі және е-HR маңызының артуы жатады. Бұл үрдістер ұйымның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыру үшін HR функцияларының мүмкіндіктерін пайдалануға байланысты. Сондай-ақ олар ұйымның HR операцияларының шығынын азайту бағытындағы әрекеттерін көрсетеді, демек компанияның жұмыс күшін стратегиялық басқару ниеті мен осылай жасаудың шығынды азайтудағы бәсекелік қысымы арасындағы қайшылықты көрсетеді. Лайн-менеджерлердің HR жауапкершілігін күшейтуімен байланысты HR-менеджменттің нақты функционалдық салаларына қатысты мәселелер басқа тарауларда талқыланды. Тарау мақсаттарының бірі е-HR мен аутсорсингіні қайта қарауға қазіргі уақытта және болашақта олардың HR қызметін қалыптастыру әрекеттерін жан-жақты талқылауға арналған. Сондай-ақ ол ұйымдағы өзгерістерді басқаруда және компаниялардың күрделі әрі беймәлім ортаны еңсеріп, гүлденуі үшін HR-менеджменттің қазіргі

маңызын атап көрсетеді. Алайда бұл тарау ұйым жағдайындағы екі өзекті өзгерісті – жұмыс күшінің қартаюуы мен ұйымдастыру білімінің стратегиялық маңызын қайта қараудан басталады. Бұлар HRM практикасын қалыптастыруда және болашақта HR мамандары мен лайн-менеджерлер үшін ең өзекті мәселе болып қала беруі мүмкін.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ДАМУЫ

Оқулықтың басты міндеті HR-менеджментті өзінің кең мағыналы стратегиялық, экономикалық және әлеуметтік контексті аясында қиыстыру болатын. Сондай-ақ әртүрлі орта факторлары ұйымдық практиканы шектеумен бірге, бәсекелік артықшылықты қалыптастыра алатынын көрсетеді. Берілген ұйымдағы HRM функциясының маңызды шектеулерінің бірі – еңбекке салыстырмалы сұраныс пен ұсыныс. Осы орайда 4-тарауда қазіргі заманғы еңбек нарығын қалыптастыратын демографиялық өзгерістер, сонымен қатар осы өзгерістерге қатысты көп ұйымдағы HR саясаты мен практикасы баяндалған. Бұл өзгерістерге еңбек нарығына әйелдердің қатысуы, осыған сәйкес жұмыс істейтін ерлі-зайыптылар саны және Ұлыбританиядағы еңбек ресурстарының этностық әралуандығының артуын жатқызуға болады. Бұл жерде, ең алдымен, тараудың неғұрлым дамыған капиталистік экономикалардың жұмыс күші қалай қартайып жатқаны және болашақта «үшінші жастағы адамдарды жұмыспен қамту» қызметкерлердің (Weiss and Bass, 2002) ұйымдағы еңбек үлесінің көп бөлігін құрайтынын талқылағанын айта кеткен орынды болар (15.1-қосымша). Сондықтан HR-менеджмент үшін ең басты мәселенің бірі – егде жастағы жұмысшылардың талаптарын мойындай әрі қанағаттандыра отырып, олардың маңызды дағдылары мен білімін, ортақ іске тұрақты қатысуын қолдау және осы топтағы қызметкерлерді жұмысқа белсенді түрде тарту. Демек, қазіргі уақытта да, жақын болашақта да HR-менеджменттің негізгі аспектілерінің бірі – жұмысшы қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін икемді жұмыс кестесі, зейнетке кезең-кезеңімен шығу, кәсіби дайындық пен карьераны дамытуға қатысты саясатты жетілдіру әрі қабылдау, сондай-ақ тәжірибелі жұмысшылардың дағдылары мен білімін жас қызметкерлерге үйретуі үшін менторинг, коучинг өткізуге жағдай жасау.

4-тарауда ұзақмерзімді экономикалық және технологиялық өзгерістерге сәйкес дағдыларға, біліктілік пен кәсіби білікке сұраныстың өзгеруі қарастырылды. Тарауда білімге негізделген экономикада еңбек және жұмыспен қамту қызметкердің жаңа дағдыларды дамытуы мен пайдалануын талап етеді, сондай-ақ ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару мен ұйымдастыруды түбегейлі өзгертуге қатысты консенсус талданады. Осылайша, жұмыс берушінің негізгі міндеті – коммерциялық пайда мүддесіне сәйкес ұйымдар арасындағы білімді жетілдіру мен алмасуға септесу (Thompson and Warhurst, 2003). Нәтижесінде бәсекелік артықшылыққа ие болу мақсатында HRM менеджердің білім қалыптастыру мен білім алмасуға қосқан үлесіне көбірек көңіл бөліп отыр (осы тарауда кейінірек талқыланады). Дегенмен жаңа технология еңбек және жұмыспен қамту саласына тек оң әсер ете бермейді, оның жұмыс күшіне әртүрлі әсерінің сипаты мен дәрежесіне қатысты қызу пікірталас жүргенімен, технологиядағы инновация барлық жұмысшыға және оларды басқару әдістеріне елеулі әсер ететіні сөзсіз.

15.1-ҚОСЫМША ТҰЖЫРЫМДАРДЫ ТҮСІНУ

Ұлыбританиядағы жұмыс күшінің өзгеруі

Болжам бойынша, Ұлыбританиядағы жұмыс күші 2037 жылға дейін үздіксіз көбейеді, өйткені халық саны 2012 жылғы 63,7 миллионнан 73,3 миллионға дейін көбейеді. Алайда ең елеулі ұзақмерзімді демографиялық үрдіс осы кезеңдегі жұмыс күшінің қартаюын көрсетеді және бұл үрдіс алдағы отыз жылда да жалғасады. Елдегі еңбекке қабілетті тұлғалар саны 2012 жылғы 39,4 миллионнан 2037 жылы 44,2 миллионға өседі деп болжанғанымен, бұл жалпы халық санының осы жастағы үлесі 2012 жылғы 63%-дан 2037 жылы 58%-ға дейін қысқаратынын аңғартады. Дәл осы кезеңде 60 жастан асқан халық саны 2012 жылғы 14 миллионнан (халықтың 23%-ы) 22 миллионға (халықтың 29%-ы) дейін өседі. Бұл

1960 жылдары «бейби-бум» кезінде дүниеге келгендер 70 жастан асатынын көрсетеді.

Осы болжалды үрдістер қарт адамдарға қолдау көрсету коэффициентінің, яғни еңбекке қабілетті адамдар санының (16 жастан бастап мемлекет бекіткен зейнет жасына дейін) мемлекет бекіткен зейнет жасындағы әрбір адамға қатынасы 2012 жылдың ортасындағы 3,21-ден 2037 жылы 3,39-ға дейін өсетінін білдіреді.

Сұрақтар

1. Алдағы он жылда еңбек күшіне байланысты болжамдар HR-менеджмент үшін қандай қиындықтар туғызады?
2. Компаниялар еңбек нарығындағы осы болжалды өзгерістерге қалай жауап бере алады?

Дереккөз: ONS, 2013а.

ӨЗГЕРІС ПЕН ҚИЫНДЫҚТЫ БАСҚАРУ

Ұйым, менеджерлер, қызметкерлер, сондай-ақ HRM қызметінің алдында тұрған қазіргі және болашақтағы қиындықтарды бағалауда өзара байланысты мынадай екі мәселе кесе-көлденең шығады: шиеленістің күрделене түсуі және жылдам өзгеріс. Оқулықта компаниялар мен менеджерлер барған сайын болжауға келмейтін экономикалық, саяси және әлеуметтік ортада жұмыс істейтіні жиі айтылып отырды. Олар ұйымның жұмыс істеуі үшін әрі бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу үшін ұйымдық құрылымдар мен процестерді, сондай-ақ үздіксіз ауытқулар мен «соққыларды» болжау үшін жедел әрекет етуге мүмкіндік беретін тиісті жұмысшы қатынасы мен қабілеттерін талап етеді. Жалпы алғанда, неғұрлым өзара байланысты әрі тұрақсыз жағдайда жұмыс істеу күрделілігі ұйым дамуындағы өзгеріс пен процестерді тиімді басқару бизнестің жетістікке жетуі үшін өте маңызды екенін білдіреді.

Компанияларға икемділік пен бейімдікті интеграл түрде енгізу әрекеттеріне қарамастан (мысалы, 4-тарауда сипатталғандай, икемді ұйымдық құрылым мен жұмысты ұйымдастыру арқылы), компаниялар өзгеріс процестерін басқару қиындықтарына, мысалы, ұйымды қайта құрылымдау, бизнес-процесті қайта жобалау, қоныс аудару немесе қысқарту түріндегі қиындыққа жиі ұшырайтыны сөзсіз (Datta et al., 2010). 15.1-кестеде Ұлыбританиядағы жұмыс орындарында болған өзгерістердің қызметкерлерге тікелей әсер ету деңгейі ұсынылған. Ең алдымен, бұл Ұлыбританиядағы зерттеуге қатысқан жұмыс орындарының тек бестен бір бөлігі ғана 12 айлық кезеңде жұмыс практикасы, технология немесе HRM практикасы бойынша ешқандай елеулі өзгерістерге ұшырамағанын көрсетеді.



2015
ЖЫЛҒЫ
ҰЛЫБРИТАНИЯ
ЕҢБЕК
НАРЫҒЫ

15.1-кестеде көрсетілген ұйымдық өзгерістер операциялық өзгерістерден басқа, жаңа нарықтарға шығу, басқа компаниялармен стратегиялық альянс құру немесе ұйымдардың бірігуі және қосып алу формасында да болуы мүмкін. Осы сценарийлердің әрқайсысында HR-менеджменттің бір реттік және үздіксіз атқаратын елеулі рөлі бар. Мысалы, ұйымдардың бірігуі сценарийінде HR мамандары екі жұмыс күшін және екі HR саясаты мен процедуралар жиынтығын біріктіруші рөлін атқарады, сонымен қатар жаңадан құрылған компанияда бірыңғай корпоративтік мәдениетті құруға жәрдемдеседі. Осылайша, HR-менеджмент компанияның өзгерістерге бейімделуіне және сыртқы, ішкі қысым мен оқиғаларға жауап ретінде өзін белсенді түрде өзгерту арқылы негізгі рөл атқарады. Стратегиялық деңгейде бұл HR стратегиясын өзгермелі ұжымдық мақсаттарға үнемі сәйкестендірумен байланысты мәселелер туғызуы мүмкін. Операциялық деңгейде HR-менеджмент өзгеріс менеджментіне, мысалы, ұйымды қайта құру барысында қысқарту немесе қызметкерлерді қайта бөлу арқылы ықпал етеді, сондай-ақ тұрақты ұйымдық бейімдік негізін қалайды (мысалы, икемді жұмыс күшін қалыптастыру және үздіксіз оқыту мен дамытуға жәрдемдесу арқылы).

15.1-КЕСТЕ. Жұмыс орнындағы өзгерістер (2011 жылғы сауалнамадан бұрынғы 12 ай ішінде)

| | Жалпы көрсеткіштер (сауалнамаға жауап берушілер пайызы) | Ең маңызды өзгерістер көрсеткіші (сауалнамаға жауап берушілер пайызы) |
|---|---|---|
| Жаңа технологияны енгізу/жаңарту | 48 | 19 |
| Жұмыс техникасындағы өзгерістер | 44 | 16 |
| Жұмысты ұйымдастырудағы өзгерістер | 39 | 17 |
| Өнім немесе қызмет көрсетудегі инновация | 33 | 10 |
| Жаңа қызметкерлердің атсалысу бастамалары | 28 | 7 |
| Жұмыс уақытын өзгерту туралы келісімдер | 22 | 8 |
| Өнімділікке байланысты еңбекақыны енгізу | 8 | 3 |
| Жоғарыда көрсетілгеннің ешқайсысы | 21 | – |

Дереккөз: van Wanrooy et al., 2013.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада қызметкер санын қысқарту бойынша қолданыстағы әдебиетке шолу жасалып, қысқартудың орта мен ұйымдағы қозғаушы күштері, сондай-ақ оның жекелеген адамдар мен ұйымдарға әсері туралы интеграциялық құрылым әзірленеді.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. and Pandey, A. (2010) Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis, *Journal of Management*, 36 (1): 281–348.

Алайда ұйымдық өзгерістерді жеделдететін даму әрекеттерінің негізі макроэкономикалық немесе саяси өзгерістерде жатса да, сайып келгенде, ұйымдық өзгерісті жеке тұлғалар бастан кешіреді және өзгеріс себебіне қарамастан, оны бастан

өткергендер үшін ауыр әрі қауіпті процесс саналады. Сондықтан өзгеріс көбіне бірнеше деңгейде қарсылыққа ұшырайды. Жеке тұлғалар үшін өзгеріс олардың жұмыс рөліне, тәжірибесіне, ұйым ішіндегі билік немесе ықпалға қауіп төндіру, сондай-ақ қалыптасқан құндылық пен сенімге күмән келтіру, орнатылған тәртіп пен қарым-қатынастарды бұзу мәселелерімен байланыстырылуы мүмкін. Осылайша, ұйымның статус-кво жағдайын бұзумен байланысты мазасыздықты басқару – HR-менеджменттің бірінші кезектегі міндеті. Топ немесе ұйым деңгейінде сеньор-менеджерлер ұсынған өзгерістерді басқару қабілетіне немесе оның себептеріне деген сенімсіздіктен, жалпы өзгерістер мен нақты ұсынылған шаралардың қажеттігі тұрғысынан қарсылық болуы мүмкін. Өзгеріске қарсылық таныту ықтималдығы HR-менеджмент саясиландырылған процестер мен қарым-қатынастарды тиімді басқаруды қажет ететінін білдіреді, осының аясында өзгеріс пен ұйымдық трансформация олардың қазіргі билік құрылымы, ұйым мәдениеті, мінез-құлық пен құндылықтардың үстем нормаларына тигізер ықпалы тұрғысынан қабылдануға тиіс. Осылайша, ұйымдық өзгеріс кезінде адамдарды басқару – өзгерту, қысқарту немесе физикалық тұрғыда жұмыс орнын ауыстырудан әлдеқайда күрделі құбылыс.

Кейбір амал-тәсілдер арқылы жеке және ұйымдық өзгерістерге қарсылықтың алдын алуға болады, мысалы, мәжбүрлеу мен манипуляциядан бастап тиімді коммуникацияны қолдануға болады. Нашар коммуникация әдетте өзгеріске қарсылықтың басты себебі ретінде көрсетіледі, сондай-ақ ол өзгеріс процестерінің діттеген нәтижелерге жете алмауына да ықпал етеді. Осылайша, басшылық үшін өзгеріс туралы пікірін ашық және тура айту ғана емес (тіпті өзгеріс нәтижесі кейбіреулер үшін жайсыз болуына қарамастан), өзгерісті қалай басқаруға болатыны туралы қызметкер көзқарастарын реттеу де маңызды. Қызметкердің процеске қатысуы үшін нақты нәтижеге қол жеткізуге (мысалы, шығынды үнемдеу) қажет өзгерістер туралы қызметкерлермен кеңесу және осы өзгерісті енгізуге қатысты оңтайлы ұстаным пайдалы болуы мүмкін.

Өзгерістерді тиімді басқаратын тұлғалардың қатарына HR мамандары мен қызметкерлерді басқару жауапкершілігі жүктелген лайн-менеджерлер жатады. Өзгеріс процестерін басқаруға тартылған сыртқы консультанттармен бірге, бұл менеджерлер мен мамандар өзгеріс «агенті» немесе «драйвері» ретінде қалаған нәтижеге алып келетін іс-әрекеттерді басқаруда басты рөл атқарады. Сондықтан мұндай агенттердің өзгерісті іске асыруға әрі өзгерістің ықпалына түскен қызметкерлерді қолдауға белгілі бір дәрежеде ынтасы, саяси, тұлғааралық, техникалық дағдылары болуы қажет. Әдетте сеньор-менеджерлер үлкен өзгерістердің бастаушысы ретінде өзгеріс тұжырымдамасын және стратегиясын жасайды, әрі болжанған өзгеріс кедергілерін жойып не жоққа шығарып, өзгеріс процесінен кейін жаңа мәдениеттің енуіне жағдай жасай отырып, өзгерістің негіздемесі мен пайдаларын жеткізуде (өзгеріс «чемпиондары» ретінде әрекет ете отырып) теңдей маңызды рөл атқарады (Kotter, 1995).

Осы күнге дейін өзгеріс менеджменті туралы талқылау ұйымдық трансформацияны жоғарыдан төмен басқаруға жауапты, жоспарланған және болжамды оқиға ретінде сипатталды. Алайда, ұйымдық стратегияны қалыптастыруға қатысты айтылғандай (3-тарау), ұйымдық дамуға байланысты (9-тарау) өзгерістерді жоғарыдан төмен бақылауға әрдайым келе бермейтін процесс ретінде қарастыру керек, керісінше, ол төменнен жоғары болуы мүмкін және бейресми, сондай-ақ ресми процестерді қамтитыны сөзсіз (Buchanan, 2003). Ұйымдық жаңа бағытқа қатысты тың

қалыптасқан көзқарас өзгеріске қатардағы қызметкерлердің бастамашы болуына, яғни білім алмасуды жеңілдету әрі еңбек қатынастарының саяси сипатын басқару мақсатында сеньор-менеджерлердің лайн-менеджерлерден үйренуіне көп мән берді.

Өзгеріс менеджменті мәселелері мен мағынасын ұйымдық белгісіздік пен тосын жағдай тұрғысынан қысқаша талқылаудың қорытындысы: «ұйымдық өзгеріске қатысты көзқарас көп және оны тиімді жүзеге асырушылар қатары да қалың». Өзгеріс менеджментін нақты жоспарланған және іске асқан өзгерту процесі, сыртқы ұйымдық контекст, мақсат, құрылым және өзгеріске ұшырап отырған ұйымның құрылымы мен мәдениеті, жұмыс күші мен еңбек қатынастарының дәстүрін сипаттау шарттарымен қарастыру керек. Сондай-ақ өзгеріс сеньор-менеджер мен лайн-менеджердің күрделі, саяси процестерді басқару мүмкіндігіне байланысты іске асуы мүмкін екенін қарастыру керек. Сондықтан ұйымдық өзгеріске процестік-контекстік көзқарас ұйымдық өзгерісті түсіну үшін өзгеріс контексті, мазмұны және процесі қалай өзара әрекеттесетінін қарастыру маңызды екенін және өзгерістің күрделі, қайталама, фрагменттелген және саясиландырылған сипатын мойындау керектігін баса айтады (Pettigrew and Wimp, 1991; Dawson, 1994).

ЖАҢА ТЕХНОЛОГИЯ, ЖҰМЫС ЖӘНЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың соңғы жиырма жылдағы дамуы әлеуметтік трансформация әкелгеніне еш күмән жоқ. Ол біздің күрделі, көлемді және көбіне болжауға келмейтін жағдайда өмір сүріп, жұмыс істеуімізді қалыптастырды. Макхортер (2010) қойған келесі сұрақтар топтамасы жаңа әрі тың технологияның көп жұмысшының кәсіби, жеке өміріне ықпалына қысқаша шолу ұсынады:

L
 Әріптестеріңізбен электрондық пошта, чат, видео- және аудиоконференция қоңыраулары, мәтіндік хабарлама сияқты ақпараттық-коммуникациялық технологиялар (АКТ) арқылы қаншалықты жиі байланысасыз? Facebook, LinkedIn сияқты әлеуметтік желі платформалары арқылы немесе Second Life сияқты 3D виртуал әлемде аватар жүздесу арқылы өтетін жиналыстарға, «кездесулерге» қатысасыз ба? Күнтізбеңіздегі кездесулерді онлайн тәртіпте немесе ұйымның ішкі желісінде іздейсіз бе? Терминдерді іздеу немесе сарапшы мамандар пікірін іздеу барысында Google-ді қолданасыз ба, әлде қандай да бір нұсқау, құжат немесе қозғалыс бағдарын табу үшін MapQuest, Yahoo-ге жүгінесіз бе? Басқа жерде, елде немесе сағат белдеуінде орналасқан әріптестермен байланысу үшін қандай тәсілдерді қолдандыңыз? Блог жүргізесіз бе, уикипедия ақтарып, твиттерді қолданасыз ба немесе веб-форумдарды қадағалайсыз ба? Заманауи технологиялар жеке және кәсіби өміріңізге қаншалықты еніп жатыр?

Оқулықта жұмыс және жұмыспен қамту жағдайындағы даму салдарына және олардың тұлғалардың өзін-өзі ұстау әдебіне, жұмыс барысында нені біліп, не істей алатынына әсер етуі және осының нәтижесінде адамдардың дұрыс бағытталуы мен басқарылуына ықпал ететіні жіті зерттелген. Контекстің кейбір саяси және экономикалық өзгеріс сияқты аспектілері, тікелей әсер етпесе де, жаңа технологияның

дамуы мен араласуы жұмыс пен еңбек нарығының жағдайларына нақты әрі тікелей әсер етеді. Еңбек нарығындағы жұмыс орындарын, сондай-ақ осы жұмыс орындарының мазмұны мен оған қажет дағдылар мен білімді қалыптастыруда технология дамуы оқу мүмкіндіктерін және жеке әрі ұйымдық деңгейде оқу үшін маңызды императивтерді қамтамасыз етуі мүмкін.

Осыған дейін жаңа технология әсерінің кейбір аспектілері талқыланып өтті. Мысалы, ақпарат және коммуникация технологиясының дамуымен ұйымдардың құрылымы мен басқару жолына және жұмысшылардың лауазымдық талаптарына өзгерістер енді. Мысалы, Санг пен Эштон (2006) жаңа жұмыс практикаларында ақпараттық-коммуникациялық технологияны енгізу маңызды болған жағдайда, мысалы, коммуникацияны іске асыру, инновацияны ынталандыру, жаңа өнім мен қызметті қолдау арқылы қол жеткен әртүрлі табысты жағдайларға ерекше назар аударды. Осылай, Бенсон және басқалары (2002) 1980 жылдардан бастап технологияның жұмыс орнына тигізер ықпалы жұмысшылардан «қалай дұрыс үйрену керегін білуді», жаңа жағдайда кедергілерді еңсеру үшін мәселе шешу дағдыларын қолдана білу және жаңа қиындықтарды еңсеруде шығармашылық ойлауды талап ететінін ерекше атап өтті. Бәлкім, жаңа технологияның ең көп ықпалына түскен әрі басқаларына қарағанда оңай қол жеткізе алатын топты «ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар» деп атаған жөн: олардың ұйымдық құндылығы – аз білімді пайдалана отырып, жаңа білім қалыптастыру, сол арқылы инновациялық өнім, қызмет түрі немесе іс жүргізу жолдарын ойлап таба алуында. Ақпараттық-коммуникациялық технологиялар ықпалына қатысты Малхотра (1998) «ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар» бизнес жағдайында жаңа технологияны оңай қолдана білуі қажет екенін мәлімдейді. Осындай түсінік оларға «бағдарламаға» келетін міндеттерді технологияларға үлестіріп, ал уақыты мен күш-жігерін жасампаздық пен инновацияны талап ететін құнды әрекеттерге жұмсай алуы үшін қажет (Malhotra, 1998: 19, cited in Benson et al., 2002). Сондықтан жұмысқа байланысты білім, дағдылармен қатар, мұндай жұмысшылардан қалыптасып жатқан кешенді компьютерлік және бағдарламалық жасақтама көмегімен ақпараттық технологияларды тиімді қолданатын үздік маманға айналу, оның ішінде осы технологияға қажет танымдық дағдылар, ақпаратты сапасына қарай ажырата білу, жеке басқарылатын және өздігінен бақыланатын оқуды жеңіл меңгере білу қабілеті талап етіледі. Мұндай мүмкіндіктер осындай жұмысшыларды басқару әрі дамыту үшін нақты ұстанымды қажет етеді. Бұл бұдан әрі келесі бөлімде талқыланады.

Алайда, Мартиннің (2005) мәлімдеуінше, жаңа технология қызметкерлерді қайта даярлау және білігін арттыру арқылы олардың өзін еркін сезінуіне және қозыретін кеңейтуге жағдай жасап, жұмысты жағымдырақ әрі неғұрлым көңіл толатындай етуге мүмкіндік берсе де, оның қызметкерді бақылайтын әрі оларға үстемдік орнататын, сонымен қатар біліктілікті төмендететін тұсы да бар. Басқаша айтқанда, технологияның «білімі толысқан қызметкерді» де, «еріксіз құлды» да жасауға мүмкіндігі мол. Бұл екі сценарийдің адамдарды басқаруда айқын салдары бар. «Жағымды» сценарий бойынша қызметкерлер өзін-өзі басқару сипатының тиісті салдарына сәйкес өз жұмыс істеу кезеңін бақылауға алады. «Жағымсыз» сценарийде технологияның өзі көбіне басқарушылық бақылау құралы болады және жұмыс «цифрлық тейлоризмнен» (2-тарауда талқыланған тейлоризм идеяларын көрсете отырып) зардап шегуі мүмкін: «білімді алу, кодтау және цифрлау арқылы бағдарламалық жасақтама нұсқауларына айналдыру процесі орналасқан жеріне қарамастан, басқаларға беріліп және әлдебіреудің пайдасына асуы мүмкін» (Brown et al., 2011). Осылайша, HRM практикасы мен саясатына қойылатын талаптар өнімділікті бақылаудың

балама құралдары арқылы жетілдіріліп, рекрутмент мақсаты мен табиғатын қалыптастырады және көп жағдайда бұрынғы кәсіби дағдыдан айыру арқылы қайта даярлауды қажет етпейді.

БІЛІМ МЕНЕДЖМЕНТІ ЖӘНЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Бұрын атап көрсетілгендей, ХХІ ғасырдағы ұйымдық табысқа жетудің маңызды факторы – ұйымдық білімді тиімді басқару. Қысқаша айтқанда, білім менеджменті – «ұйымның жұмыс күшінің білімін айқын түрде басқаруға және бақылауға талпынысы» (Hislop, 2009: 426), сондай-ақ ол ұйым өнімділігіне ықпал ететін ұйымдағы ұжымдық білімді анықтау, күшейту талпынысын білдіреді. Сонымен, осы мақсаттарға қол жеткізу үшін білім менеджменті – жеке және ұжымдық білімді тиімді түрде жасау, ұғыну, ұстап қалу және пайдалану мақсатында жасалған (Spicer and Sadler-Smith, 2006; Zhang et al., 2006) және ұйымдық оқу мен өнімділікті жақсартатын (Scarborough, 1999) алуан түрлі құралдар, процестер, жүйелер, құрылымдар және мәдениет жиынтығы. Осы мақсатта ең маңыздысы компаниялар «идеялар мен білімді қалыптастыру және компаниялардың оларды мүддесіне бірлесіп пайдалануы үшін қызметкердің білім алуына, эксперимент жүргізуіне, коммуникациясына және сенімінің артуына жәрдемдесуі, жігерлендіруі және оны дамытуы» қажет (Thompson and Warhurst, 2003: 1). Білімді нәтижелі ету қызметкерден ортақ білімді құнды білімге айналдыруды, осы білімді ұйымда және ұйымдық жүйеде басқалармен бөлісуді, оны құнды ету үшін жаңа жағдайларда, мысалы, компьютерлік бағдарламалық жасақтама не болмаса патенттелген технология сияқты сатылатын тауар түрінде пайдалануды талап етеді. Басқаша айтқанда, білімді тиімді басқару ұйымдардан білімді қалыптастыруды, жинақтауды және пайдалануды талап етеді (Ichijo et al., 1998). Бұл мағынада «ой еңбегімен айналысатын жұмысшы» термині *білім арқылы* (заңгерлер не дәрігерлер сияқты кәсіби мамандықтарға тән) жұмыс істейтіндерден гөрі білімімен (өз әріптестерімен бөлісетін, сондай-ақ жалпы ұйымда қолданылатын) жұмыс істейтіндерге қатысты айтылады (Scarborough, 1999: 7). Басқаша айтқанда, ой еңбегімен айналысатын қызметкерлер – қолданыстағы білім жиынтығын жай қолданудан гөрі жаңа технологиялар мен инновация жасау үшін қолданатын адамдар.

HRM практикасы білім менеджментін қалай жеңілдететінін түсіну үшін, ең алдымен, «білімнің» табиғатын түсіну маңызды. Білім менеджменті саласындағы әдебиеттердің көбінде білімнің екі түрі анықталған. *Айқын білім* «басқа жақта» орналасқан процедуралық білімге жатады және ол кітап, журнал, ұйымдық нұсқауларда және компанияның интранетінде жазылған деректер, процедуралар және процестер түрінде кодталады, жүйеленеді және коммуникацияланады. Бұл білім кодификацияланған соң ұжым пайдасына жарайды және ол пайдалы болатын адамдарға таралуы үшін ашық болады. Керісінше, *көмескі білім* адамның ішінде өмір сүреді және оны тұжырымдап, коммуникациялау біраз қиындық тудырады. Бұл жеке тұлғаның түйсігіне, бойындағы жеке дағдысына (Polanyi, 1962) және осы білімді білікті жұмысты орындау барысында қолдана алу ептілігіне байланысты. Процедуралық немесе айқын білім жеке адамның жұмыс орында тапсырманы орындау қабілетін арттыратын болса, көмескі білім жаңа, тосын жағдайда әрекет етуді қажет етеді (Eraut, 2000), сондықтан инновацияны, шығармашылықты, сондай-ақ мәселе шешуді, белгісіздікті жеңе білу және жаңа идея мен өнімді дамытуды (Gourlay, 2006) нығайтады. Алайда мұндай білім әлі кодталуға жатпайтындықтан не кодталуы мүмкін болмағандықтан, оған менеджменттің

қолы жетпеуі мүмкін, себебі мұндай білімді меңгерген тұлғаларды міндетті түрде оны бөлісуге мәжбүрлеуге болмайды.

Сондықтан білім менеджментіне арналған екі маңызды өлшем бар (Tsoukas and Vladimirov, 2001). Бірінші элемент – бейсана практиканы (іс-әрекеттерді алдын ала айқындалған ережелерге сай орындау, бірақ бұл ережелерді анық көрсетпей) рефлексиялыққа айналдырудың қарқынды процесі, онда іс-әрекеттің басшылыққа алынатын принциптері ұжымның түсінуіне мүмкіндік беретіндей айқын етіп жасалған. Екінші элемент – жеке адамның көмескі білімін әлеуметтік қатынастарды басқару арқылы дамытуға, қызметкер бастамаларын импровизациялауға және қолдануға көмектесу. Нонака және Такеучи (1995) жаңа ұйымдық білім жеке адамның көмескі білімінің арқасында жасалатынын, басқаларға айтылған кезде (оның сөзге немесе диаграммаға айналуы барысында) ол басқаникімен араласа отырып, сайып келгенде, жеке адамның емес, топтың жаңа көмескі білімі болып шығатынын мәлімдейді. Сондықтан ол бір нәрсені жасауда жалпы қабылданған тәсілдің бір бөлігі болады.

Майлонопулас пен Цукас (2003), білім алмасуды насихаттау шешімін қажет ететін білім менеджментінің негізінде шиеленіс жатыр деп мәлімдейді. Бір жағынан, ұйымдық білім ұжымның сезілмейтін ресурстарына (әсіресе оның HR бөліміне) терең енгізілген, екінші жағынан, мұндай білімді тиімді басқару үшін өзгесінен ажыратып алып, жүзеге асыру керек. Басқаша айтқанда, көмескі білімді тиімді басқарып, коммерциялық мақсатқа пайдалану үшін менеджмент оны айқындауы қажет. Нонака және басқалары (2001) білімді түрлендірудің төрт режимін анықтайды:

1. *Әлеуметтендіру* (көмескіден көмескіге) – көмескі білімді басқалардан тікелей алу, мысалы, ортақ тәжірибе, бірлескен қызмет, диалог немесе демонстрация арқылы.
2. *Экстерналдау* (көмескіден айқынға) – көмескі білім арқылы тұжырымдама құру.
3. *Үйлестіру* (айқыннан айқынға) – айқын білімнің әртүрлі органдарына негізделген тұжырымдамаларды, мысалы, нұсқаулық, құжат пен дерекқор жасау үшін ұйымдастыру.
4. *Интерналдау* (айқыннан көмескіге) – «жасау арқылы үйрену» процесі, құндылықтар мен идеялардың коммуникация әрі тікелей тәжірибе арқылы интерналдануы.

Ұжымның білімді басқарудағы ұстанымы ұйым табиғатының екі көзқарасының біреуін немесе екеуінің үйлесімін көрсетуі мүмкін (Newell et al., 2002: 107–9). *Когнитив* көзқарас компанияның ақпаратты өңдеу түрін қабылдайды, онда білім менеджменті адамдарға не процестерге енгізілген білімді (кіріс) анықтау, жинау және өңдеумен айналысады, сондықтан оны жаңа жағдайда (шығыс) қолдануға болады. Сол себепті өнімділігін арттыру үшін ол білімді анықтауға және кодтауға назар аударады. Сонымен қатар *қауымдастық* көзқарас білімнің әлеуметтік қалыптасу сипатын, оның ресми әрі бейресми ұйымдық желілер мен құрылымдарға қалай кірістірілгенін, ұйымдық әлеуметтендіру арқылы жаңғыртылуы мен бөлісуін атап өтеді. Когнитив көзқарас ақпараттық-коммуникациялық технология жүйесінің білімді өңдеу, сақтау және таратуды жақсартудағы маңызын атап өтеді, ал қауымдастық көзқарас ортақ мәдениет пен құндылықтарды жетілдірудің және ұйымдағы мүдделі тараптар арасындағы сенімді қарым-қатынастың маңызын көрсетеді (Blankenship and Ruona, 2009).

Білімді тиімді басқару үшін когнитив және қауымдастық көзқарастың екеуі де процестермен әрі адамдармен білім менеджментіне деген жалпы ұстаным аясында біріктірілуі қажет. Бұл 3-тарауда талқыланған адам капиталы мен ұйымдық процесс артықшылығына назар аударатын, ресурсқа сүйену көзқарасын атап көрсетеді. Сондай-ақ Боксалл мен Перселлдің (2003) «HR тиімділігіне ұйымның берілген контексте осы ресурстарды басқару үшін әзірленген HR мен ресми және бейресми процестерінің құрамасы арқылы қол жеткізуге болады» деген пікірін бекітеді. Суорт пен Кинни (2003) ғылымды қажет ететін табысты компаниялар бәсекелік артықшылықты өз адам капиталы (жұмысшыларының көмескі және айқын білімі) мен әлеуметтік капиталының (ұйым ішіндегі қарым-қатынастар мен белгілі тәртіпке енгізілген білім) екеуінен де алады, осылай «компанияның білімге сүйенетін көзқарасын» мүмкіндік пен бәсекелік саралауды күшейтуге негіз ретінде көрсетеді (Kang and Snell, 2009). Сондықтан HRM практикаларын ұйымдық білімнің антецеденті (*ізашиарлары*) (мысалы, компанияға білім әкелетін жалдау іс-әрекеті) ретінде де, білімді өнімділікпен байланыстыратын *келісімге келу шарты* (мысалы, жұмысшыларды өз білімін нәтижелі пайдалануға ынталандыратын марапат жүйесі және тиімді жұмыс дизайны арқылы) ретінде де түсінуге болады (Minbaeva et al., 2009).

Алайда Стори мен Квинтас (2001) менеджерлер арасында адам факторының маңызын мойындауына қарамастан, білім алмасу үшін техникалық қолдаудан гөрі сенім сияқты әлеуметтік факторлардың маңызынан бөлек (Choi et al., 2008), білім менеджменті «технологияға басымдық беретін біржақты» ұстаныммен қарастырылатынын мәлімдейді (Scarborough, 1999; in Storey and Quintas, 2001: 344). Қауымдастық пікірі жоба командаларында не бөлімдерде, жалпы ұйым, тіпті ұйымдастыру желілері шеңберінде жеке тұлғалар арасында білім бөлісуде бейресми және ресми арналарының маңызын айқын көрсетеді. Бұл әртүрлі жұмыс жағдайында менеджерлер үшін өзекті мәселеге айналуда. Мысалы, Фелштед және басқа ғалымдардың (2007) хабарлауынша, «менің жұмысым әріптестерімнің жаңа нәрселерді үйренуіне көмектесуді талап етеді» деген тұжырыммен толық келісетін жұмысшылардың үлесі 2001 жылғы 27%-дан, бес жыл өткен соң, 32%-ға артқан.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ұйым ішіндегі әлеуметтік құрылым туралы әдебиетке және әртүрлі әлеуметтік топтардағы ортақ білім түрлеріне шолу жасалады және осы тарауда адам жасайтын процесс артықшылығының маңызын және білімнің өндірілуі мен оны ұйым ішінде бөлісудің әртүрлі жолдарын талқылау дамытылады.

Blankenship, S. S. and Ruona, W. E. A. (2009) Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contributions to an overall knowledge management strategy, *Advances in Developing Human Resources*, 11(3): 290–306.

15.2-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

NASA-дағы білімді басқару

NASA үшін білім менеджменті дегеніміз – «қызметкерлер мен серіктестерімізге жақсы шешім қабылдау үшін қажет ақпаратты алуға көмектесетін жүйелер мен қызметті орындау». Ұйым NASA-ның өз миссиясын орындауға мүмкіндік беретін білім менеджменті жүйелері мен процестерінің мынадай үш негізгі саласын анықтайды:

1. «NASA білімін әртүрлі миссиялар мен ұрпақтар арасында қолдау үшін білім менеджменті қызметі агенттіктегі бар ақпаратты анықтайды және жинайды».
2. «Қолда бар білімді табуға, ұйымдастыруға және бөлісуге көмектесу үшін білім менеджменті процестері агенттіктің білім ресурстарын тиімді басқаруға көмектеседі».
3. «Білім менеджменті командасы ынтымақтастықты арттыру, білімді қалыптастыру мен алмасуды жеңілдету үшін командалар мен қауымдастықтарға уақыт пен кеңістік кедергілеріне қарамай, ынтымақтасуға мүмкіндік беретін әдістемелер мен құралдарды әзірлейтін болады».

NASA-да қолданылатын білім менеджменті моделі тек технологияға байланысты және адамға бағытталған шешімдер арасындағы теңгерімді және адам ресурстарын дамытудың шешуші рөлін ғана емес, сондай-ақ осы тарауда анықталған көптеген озық практика аспектілерін көрсетеді. Білім менеджменті төрт элементтен құралған деп қарастырылады: мәдениет, білім архитектурасы, IT инфрақұрылымы, қолдау қызметі.

Мәдени фактор корпоратив және жергілікті/жеке мақсат арасындағы тепе-теңдікке қол жеткізу, практика қауымдастығын құру мен орнықтыруға жәрдемдесу, тиісті марапаттау, санасу механизмдерін құру, білімге «меншік құқығын» анықтау, білімді бөлісу мен оны қайта пайдалануға мүмкіндік беру мәселелерімен айналысады. Мұндай білім алуан түрлі жүйелердің бірлесіп жұмыс істеу қабілетін қамтамасыз етуге, тәжірибе мен білім қорларының

анықтамалықтарын жүргізуге және білім ресурстарын санаттауға әрі кодтауға жағдай жасайды.

Білімді басқаруда жұмысшылар мен лайн-менеджерлерге қолдау көрсету мақсатында NASA ұйым бойынша барлық өкілдерден, жүйе әкімшісінен бастап антропологтарға дейін әр түрлі дисциплина өкілдерінен тұратын, ұйымның адам ресурстары ұйымдастыруымен тығыз серіктестікте жұмыс істейтін, 115 мүшеден құралған Білімді басқару командасын құрды. Топ жұмысы мына принциптерге негізделген:

- «Ұтымды шешім табу, кемшіліктерді толтыру және NASA миссиясы мен зерттеу қоғамдастығын қолдау үшін ресурстар федерациясын құру».
- «Озық практиканы насихаттау, қайта пайдалануға жарайтын шешімдерді қолдау арқылы NASA бастамаларын қолдап, нығайту. Сондай-ақ таратылған жүйені біріктіру үшін инфрақұрылым мен қосымшалар құру».
- «Жаңа идеялар мен қажет технологияны енгізу».

NASA-ның адамдарға бағытталған білім менеджменті стратегиясының негізгі аймақтары мынадай:

- «Агенттікте бар ақпаратты анықтау және жинау арқылы NASA білімін әртүрлі миссияларда және ұрпақтар арасында қолдау».
- «NASA білім қорларын тиімді басқару арқылы адамдардың бізде бар білімді табуына, ұйымдастыруына және бөлісуіне көмектесу».
- «Уақыт пен кеңістік кедергілерінде командалар мен қауымдастықтарға бірлесіп жұмыс істеуге мүмкіндік беретін әдістеме мен құрал әзірлеу арқылы білімді қалыптастыру мен бөлісуді жеңілдету және ынтымақтастықты күшейту».

Дереккөз: <http://km.nasa.gov/what-is-km/> and km.nasa.gov/people/ (accessed 30 September 2015).



Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару

Суорт және басқа ғалымдардың (2003) айтуынша, білім экономикасының өсуі әдетте серіктес ұйымдармен бірлесіп жұмыс істейтін, шағын, жылдам өсетін қызмет провайдері саналатын, ғылымды қажет ететін компаниялардың артуына алып келді. Білімге сүйенетін фирмаларда басқарудың және ұйымдастырудың дәстүрлі жолдарына күмән келтіретін ерекше сипат бар, дегенмен ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің әртүрлі өнеркәсіп саласында жұмыспен қамтылуымен бірге, зерттеулер дәл осы компанияларда қызметкерлерді басқарудың жаңа үлгілері дамуда деп мәлімдейді. Шын мәнінде, ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді тиімді басқару жайлы әдебиеттің көбі, дәстүрлі компаниялардағы саясатты және практикаларды жай ғана бейімдеп қоймай, одан көбірек нәрсе жасауды баса айтады (Horwitz et al., 2003), сондай-ақ ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің нақты бір сипаттарына барынша лайық жаңа басқару жолдарын дамыту, таралған білімді қалыптастыру мен бөлісу императивтеріне бағыттау керектігін еске салады (Starbuck, 1992; Robertson and O'Malley Hammersley, 2000; Yahya and Goh, 2002; Swart and Kinnie, 2003; Benson and Brown, 2007). Қысқаша айтқанда, ұйымдар жаңа білім қалыптастыруға және алмасуға мүмкіндік беретін платформаларды қалыптастыру үшін құрылымдарды, жұмыс қарым-қатынастарын, технологияны және физикалық кеңістікті қалай дұрыс ұйымдастыру керектігін қарастыруы қажет (Nonaka et al., 2001). Білім менеджментіндегі мұндай процестер шағын және орта хай-тек кәсіпорындар арасында инновациялық өнімділіктің маңызды қозғаушы күші ретінде айқындалды (Allegre et al., 2011).

15.3-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Білім менеджменті, ресурсқа сүйену көзқарасы және тұрақты бәсекелік артықшылықтар

Биотехнологиялық компаниялар арасында білім менеджментінің инновациялық өнімділікке әсерін зерттеу барысында Алегре және басқа ғалымдар (2011) білім менеджменті инновациялық өнімділіктегі тұрақты бәсекелік артықшылықты күшейтетіні туралы бұлтартпайтын дәлелдер тапты. Атап айтқанда, авторлар «қажет болғанда жаңа білім менеджменті практикасын дамытудың жаңа, нақты және икемді жолдарына интеграциялау» арқылы ұйымның білім менеджментін қайта конфигурациялау қабілеті білім менеджментінің динамикалық мүмкіндігін қалыптастыру деп тапты (2011: 5), ол көмескі және айқын білімнің ұйым бойынша таралуын күшейтетін ресми және бейресми процестер, білімді сақтау жүйелері және инновациялық өнімділік сияқты білім менеджменті практикалары арасында аралық фактор ретінде әрекет етеді. Осылайша, авторлар биотехнологиялық өнеркәсіптегі тұрақты бәсекелік ар-

тықшылық білім менеджменті практикасын капиталдандыратын компания стратегияларын талап етеді деп шешті. Бұл динамикалық мүмкіндіктер проблемаларды жедел шешуге тән, оларды күнделікті пайдалану және оқыту арқылы білім менеджментінің динамикалық мүмкіндіктерінің репертуарын жасайтын білім менеджменті әдістерін енгізу және күн сайын пайдалану жолымен құрылады. Осылайша, осы динамикалық мүмкіндіктер білім менеджменті практикаларына олардың өзгермелі жағдайларға бейімделуі және қажеттігіне қарай жаңа тәжірибе жасау есебінен неғұрлым тиімді болуға мүмкіндік береді.

Олар компанияның инновациялық тиімділігі мен бәсекелік артықшылығы ұйымға енгізілген күрделі қайталанбас ресурс функциялары екенін дәлелдей отырып, ресурсқа сүйену көзқарасын (RBV – Resource Based View) қолдауды ұсынады (Barney, 1991). Шын мәнінде, білім менеджменті мүмкіндіктері ерекше құнды ресурсты құрайды, себебі олардың екеуі де компанияға тән әрі қайталауға қиын және күрделі ұйымдық рәсімдерге сүйенеді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада білім менеджменті шағын және орта кәсіпорындардағы инновацияға қалай әсер ететінін талқылауда осы тарауда баяндалған кейбір басты мәселелер қамтылады. Атап айтқанда, компанияның динамикалық мүмкіндіктерінің білім менеджменті практикасы мен инновациялық өнімділік арасындағы байланыстырушы буын ретінде қызмет етуін және компаниялар арасындағы айырмашылықты түсіндіру үшін әрекет етуі сараланады.

Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2011) Knowledge management and innovation performance in a high-tech SME sector, *International Small Business Journal*, 1–17.

Құнды білімі бар қызметкерлер маңызды ұйымдық ресурс саналады. Алайда мұндай ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару қиын болуы мүмкін. Себебі білімнің көп бөлігі кейде материалдық емес және бағалау мен өлшеуге қиын (Alvesson, 2001; Burke and Ng, 2006). HRM білім менеджментінде, атап айтқанда, Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді жұмысқа тарту, компанияда ұстап қалу және олардың өнімділігін басқаруда, яғни жалпы білім менеджментінде басты рөл атқарады. Бұрын атап көрсеткеніміздей, білім алмасу компонентінің бірі – білімді барынша жинақтауға және таратуға мүмкіндік беретін технологиялық инфрақұрылым. Алайда қызметкерлер құрамын өзара білім бөлісуге ынталандыру және көмектесу одан да маңызды болуы мүмкін. Сондықтан HR-менеджменттің рөлі осындай мінез-құлыққа кедергі келтіретін бақталастық пен бәсекеден гөрі жұмысшылар ынтымақтастығын ынталандыру, өзара жағымды әрекеттесу, білім алмасуға мәдени және құрылымдық жағдайларды қалыптастыру. Бұл күшті психологиялық келісімді дамытуды әрі қызметкер, оның әріптестері, лайн-менеджерлер және сеньор-менеджерлер арасында сенімге, әділдікке, өзара құрмет пен шынайылыққа негізделген қарым-қатынастың дамуын талап етеді. Алайда мұндай қарым-қатынасты дамыту бірнеше клиентпен жұмыс істейтін жұмысшыларға (мысалы, IT қызметі саласындағыларға) кейде қиын соғады (Grimshaw and Miozzo, 2009).

Білім алмасуға қолайлы ұйымды қалыптастыру ұйым көшбасшыларынан мұндай әрекет екінші болмысқа айналатындай реңк пен мәдениет қалыптастыруды талап етеді (Ribiere and Sitar, 2003). Білімге сүйенетін компаниялардағы күшті ұйымдық мәдениет жұмысшы автономиясы мен бақылауды, икемділік пен белгісіздікті тиімділікпен қалай теңестіруге болатыны туралы «басқарушылық дилемманы» шеше алады (Robertson and Swan, 2003: 831). Алайда сеньор-менеджерлер қалыптасқан мәдениет пен жұмыс практикаларын өзгертуді не оған күмән келтіруді қаламаған жағдайда білім менеджменті интеграл әрекет емес, ұйымға «байланған» жағдайда жаңа мәдениетті қалыптастыру қиынға соғады (Storey and Barnett, 2000). Суорт пен Кинни (2003): «Қызметкердің осылай жасауы өзіне пайдалы болатындай көрініп, олардың даму және өсу қажеті мен ұйымның білімді тарату қажеті арасындағы өзара толықтыруды қалыптастыратын HR процестерін енгізу арқылы білім алмасуды табысты насихаттау жеке қызметкер қажеттіліктеріне көңіл аударуды талап етеді», – деп мәлімдейді. Макнейл (2003) командаларда сеньор-менеджерлердің білім алмасуға және көмескі білімді алуға көмектесуінің маңызына назар аударады. Бұл білім қалыптастыру мен таратуға қолайлы «жағымды оқыту ахуалын» құру мен таратуға мүмкіндік туғызатын ұйымдық қолдауды және лайн-менеджер дағдыларын дамытуды талап етеді. Хорвиц және басқалары (2003) компанияның ұйымдық стратегиясы, өнеркәсіп түрі, меншік құрылымы мен мәдениетаралық қарым-қатынастардың ауыспалы айнымалыларын ескере отырып: «Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару үшін HRM практикалары мен саясатын әзірлеуде шартты тәсілдерді қолданған жөн», – деп

мәлімдейді. Шын мәнінде, білімге сүйенетін фирмадағы менеджмент практикалары жоғарыдан төменге таңылғанда емес, органикалық түрде дамуға мүмкіндік алғанда (Alvesson and Karreman, 2001; Swart et al., 2003), осылайша, ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің қажеттіліктерінің әралуандығын көрсету үшін тиімдірек болуы мүмкін (Minbaeva et al., 2009).

Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді тиімді басқарудың орталық мәселелерінің бірі – мұндай қызметкерлер әсіресе проблемаларды кешенді шешу және жаңа білімді дамыту мақсатында бірегей тапсырмаларды орындауы үшін олардың **зияткерлік капиталын** қолдануға қатысты ұқыптылық, автономия және еңбексүйгіштік танытуының маңызы. Сондықтан білімді дамыту – ұйымдық табыстың ғана емес, сонымен бірге ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар арасында өз жұмысына көңілі толу, оларды ұстап қалу және мотивация беріп отырудың негізі. Сондықтан Хорвиц және басқа ғалымдар (2003) ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің айрықша қамқорлық пен жұмысқа байланысты қажеттіліктерін, мүддесі мен ұмтылыстарын тану әрі оларға жауап беру маңызына ерекше назар аударады. Осы қажеттіліктерге жауап беру, білім алмасуға жәрдемдесу және оны насихаттаумен байланысты практикаға мынадай нәрселер жатады: жұмысшылардың жаңа дағдылары мен білімін жетілдіріп, оны қолдануға жағдай жасайтын күрделі жұмыс үлгілері; жұмысшыларды өз жұмысын «шындауына» араластыру; болашақ жұмысшыларды компанияға «мәдени сәйкестікке» сүйене отырып (компания құндылықтарымен сәйкестігіне назар аудара отырып) таңдау; жоба командасы және ұйымдық қауымдастық ішінде және арасында жұмысқа негізделген оқыту; өнімділікке байланысты марапаттардың жоғары деңгейі (атап айтқанда, білім дамыту мен алмасуда); қызметкерді менторлыққа алу; күшті ішкі еңбек нарығы; тұрақты байланыс; қызметкердің жоғарғы деңгейде қатысуы мен дауыс беруі. Білім алмасудың ресми және бейресми тетіктері индукция процесін, әлеуметтік оқиғаларды және интернет қолдануды, сондай-ақ әртүрлі жұмысшылар мен топтарды біріктіруге күш салатын форумдарды, мысалы, жоба командалары, ресми әрі бейресми желілер, кросс-функционал жиналыстар мен ұйымдық комитеттер (Swart and Kinnie, 2003), сондай-ақ «практика қауымдастығын» ұйымдастырудың ықтимал пайдасын игеруді қамтиды (9-тарауда талқыланғандай).

Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің тұрақтамауы басқа жұмыс күшіндегі көрсеткіштен жоғарырақ, бұл ішінара олардың еңбек нарығындағы тартымдылығына байланысты (Horwitz et al., 2003). Әрине, сондықтан мұндай компаниялар үшін қызметкер тұрақтылығы маңызды, себебі қызметкерден айырылу маңызды, ықтимал бірегей ұйымдық активтен айырылуды білдіреді. Демек, қызметкердің адалдығын сақтау ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқарудың аса маңызды факторын көрсетеді (Alvesson, 2000), атап айтқанда, қызметтестермен және супервайзерлермен жағымды қарым-қатынасты дамыту арқылы жүзеге асады (Benson and Brown, 2007). Алайда компаниядағы басты қызметкерлерді ұстап қалуға, жаңа идеялар мен білім әкелуі ықтимал «жаңа қанды» жұмысқа тартуға жәрдемдесу арасындағы балансты сақтау үшін қызметкер тұрақтамауын басқару керек.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің ұйымдық міндеттемелері қарастырылады, яғни олар ұйымдық шешім қабылдаушыларға қиындық туғыза отырып, кәдуілгі жұмысшылардан өзіндік маңызымен ерекшеленеді делінеді.

Benson, J. and Brown, M. (2007) Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away, *Work, Employment and Society*, 21: 121–41.

Жалпы қарастырғанда, ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар арасында жұмысты ұйымдастыру және жұмыс дизайнының қолайлы түрі CIPD-дің (2008f) «смарт жұмыс істеу» ұғымын білдіреді, ол бірнеше дара байланысты жұмыс практикасын көрсетеді:

- еркіндік, автономия, құқықтар мен өкілеттіктің жоғары деңгейі;
- виртуал жұмыс топтары мен командаларды пайдалану;
- менеджердің процеске емес, нәтижеге назар аударуы;
- қызметкердің мекенжайы мен жұмыс уақытына байланысты икемділігін ақпараттық-коммуникациялық технология көмегімен жеңілдету;
- жоғары сенімді еңбек қатынастары;
- жұмыс дизайнын, жұмыс және бизнес-мақсаттарды ұйымдастыруды ұйғару.

Білім экономикасы жөніндегі позитив әдебиеттің едәуір бөлігіндегі жасырын жорамал – ой еңбегі аралық және ішкі ұйымдық қарым-қатынастардың ең жақсы формаларымен байланысты болуы (Grugulis et al., 2004). Осы жорамалдың бір бөлігі ой еңбегімен айналысатын жұмысшы мен жұмыс беруші арасындағы қарым-қатынасты нығайтатын билік балансының ауытқуына негізделеді. Менеджменттің дәстүрлі өкілеттігі мен бақылауына ішінара қол жеткізу тейлористік әдіс арқылы жүзеге асты, яғни тапсырма тұжырымдамасын оны орындаудан бөліп алудың нәтижесінде қызметкерлер жүйелі түрде іс-әрекет еркіндігінен, автономия мен еңбек процесін бақылаудан босатылады. Теория тұрғысынан, неғұрлым білімге сүйенетін кооператив фирмаларда басқарушылық рөлін түбегейлі түрде бақылаудан үйлестіру түріне өзгерте отырып, бұл өкілеттік білімді жасаушылар мен иеленушілерге ішінара берілген.

Нонака және Такеучидің пайымдауынша (1995), білім қалыптастыруға жәрдемдесетін ең үздік менеджмент мәнері «орта-жоғары-төмен», онда орта менеджерлер сеньор-менеджерлердің идеалдары мен алғы шептегі болмыс арасындағы «көпірді» қамтамасыз етеді. CIPD (2008f) ұйымдардағы үлгілі менеджмент практикасының бөлімдерін атап өтеді, тейлористік жұмыс дизайнындағы еңбек бөлінісі менеджер мен жұмысшы ынтымақтастығымен алмастырылған. Бұл ұйымға, оның қызметкерлеріне және клиенттерге «үш есе жеңіс» әкеледі. Алайда «ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар санының артуымен байланысты еңбек қатынастарына өзгерістер енеді» деген оптимизмді барлығы қолдай бермейді. Мысалы, Сьюэл (2005): «Ой еңбегімен айналысатын жұмысшыларға арналған еңбек қатынастары өзгеруі мүмкін болғанымен, бұл жаңа қатынастар міндетті түрде қанаушы емес не биліктің жұмыс берушіден қызметкерге айтарлықтай ауытқуына әкеледі деген сөз емес», – деп мәлімдейді.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару төңірегіндегі көптеген мәселе талқыланады, көмескі білімді айқын ету мәселесі және еңбек қатынастарындағы билік пен бақылау мәселелері қамтылады. Бұл талқылау білім менеджменті төңірегіндегі талқылауларды кең мағыналы менеджмент және еңбек процесі теориясы аясына орналастыра отырып, оның маңызды контекстін қамтамасыз етеді.

Sewell, G. (2005) Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work, *Organization*, 12 (5): 685–704.

Білім менеджменті мәселелері

Білім менеджментіне байланысты қызығушылық пен ұсыныстардың артуы әдетте білімді басқарушылық тарапынан бақылауға әрі бағыттауға болатынын тұжырымдайды. Алайда Скарброу білімді басқару үшін мынадай ұсыныс айтады:

«Әлеуметтік практиканың әртүрлі екі жиынтығын біріктіру әрекеттерінде менеджмент орталық агентке айналады; бір жағынан, білімді өндіру мен қолдануға тартылған адам әрекеттері, ал, екінші жағынан, мұндай әрекеттерді экономикалық мақсаттар үшін пайдалану. Менеджмент рөлдері осылайша тұрақты «конфликтінің квази шешімін» қамтиды және менеджердің осы әлсіз практикалар жинағын дамыту және тұрақтандыру қабілеті бәсекелік өнімділіктің басты факторына айналады (1999: 6).

Бұл орайда қызметкерлерден білімді бөлісу *талап етілуі мүмкін* бе деген қызық сұрақ туындайды. Көмескі білім ұйымдық құжаттарда және процестерде кодталғаннан кейін жеке адамның емес, ұйымның интеллектуал капиталына айналады. «Білім – күш» деген нақыл сөз бар, білім еңбек қатынастарында тетіктер жүйесі немесе валютаға аударылса, онда ол оның иелігі мен оны қолдануға байланысты ықтимал конфликт көзіне айналады (Blackler, 1995). Расында, білімді бөлісуден бас тарту қызметкердің қарсыласу формасы деп қабылдануы мүмкін (Hislop, 2005). Әлеуметтік айырбас теориясына сүйенсек, онда біреудің құнды білімді бөліскеннен гөрі өз білімін бергені үшін қайтарым күтуі не екі тараптың өзара әрекеттестігінің маңызын күшейту үшін «білім алмасуға» көбірек жүгінудің мәні бар (Konstantiou and Fincham, 2011).

2-тарау ұйымдық азаматтық мінез-құлық пен дискрет мінез-құлық деген ұғымға жүгінеді. Мысалы, әріптестер арасындағы ынтымақтастық, клиентке не әріптеске көмектесу үшін қосымша күш салуға дайын болу. Бұл мінез-құлық түрлері ұйымға елеулі пайда әкелуі мүмкін; алайда олар еңбек шартымен талап етіле алмайды, ол арқылы, жеке адамның және ұйымдағы басым мәдениет құндылықтарының сәйкестігінен туындайды. Басқаша айтқанда, қызметкерлер мұндай мінез-құлық қалыптастыруы үшін оларды осындай қарым-қатынас құруға ынталандыру керек. Ұйымның қызметкерлер арасында білім бөлісуді қалайтыны айдан анық, бірақ қызметкерлерді өзінің көмескі білімінің бір бөлігін не бәрін бөлісуге мәжбүрлеуге болмайды. Алайда оларды компанияға деген міндеттемесі, өз менеджері мен әріптестерімен қарым-қатынасының күштілігіне қарай осылай жасауға ынталандыруға болады (Obembe, 2012).

Білім бөлісуге кедергі келтіретін, көмескі білімді айқын әрі өнімді етуде қиындық туғызуы мүмкін факторлар ұйымның физикалық және технологиялық инфрақұрылымын (Ichijo et al., 1998), HR саясатын (ұйымдық білімдегі жеке адамның үлесін мойындамайтын білім бөлісудің айқындығын тежейтін марапат жүйелері сияқты) және топ пен «практика қауымдастығы» ішіндегі қарым-қатынасты қамтиды. Бэкер (2001) жұмыс күшінің ішінде ұйымдық білімнің шашыраңқы сипатымен байланысты мәселелерді көтереді, ол шешім қабылдаудағы белгісіздік пен көптеген қызметкерлер арасында немесе ұлттық шекараларға қарамай, білім бөлісуге қажет ресурстық талаптарды қамтиды (Tregaskis et al., 2010). Бұл білім менеджментінде қиындық туғызады, себебі осылай таралған білімде қайшылық болуы мүмкін, ал адамдар не

топтар ұйымның білім базасының тек бір бөлігіне ғана қол жеткізе алады. Алайда Бэкер білімді орталықтандырудың (яғни кодтау және қайта тарату) бұл мәселелерді шешуде шектеуі бар деп мәлімдейді. Дегенмен білімнің әсіресе ірі компанияларда біркелкі таралмауы білім алмасуды ынталандыру және жеңілдету үшін технологиялық шешімдердің маңызы басым екенін түсіндіре алады.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада IT қызметі секторындағы аутсорсинг және қызметтік орын ауыстыру ортақ екені ескеріле отырып, жаһандық IT компаниялардағы негізгі HR практикаларын басқарудағы қиындықтар зерттеледі, осы компаниялардың ішкі және сыртқы жағдайлары HR практикалары дизайны мен оны іске асыруы барысында қысым туғызатыны туралы тұжырым жасалады.

Grimshaw, D. and Miozzo, M. (2009) New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer, *Human Relations*, 62 (10): 1521–50.

15.4-ҚОСЫМША ЗЕРТТЕУЛЕРГЕ ШОЛУ

Ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар, еңбек процесі және ұйымдық өзгеріс

Данфорд және басқа ғалымдар (2009) ұйымның жұмыс күшінің білімін коммерцияландыруға бағытталған күш-жігердің күшеюімен байланыстырылатын ұйымдық өзгеріс әсері түсінігін ұсынады. Ұлыбританиядағы метеорология және жаһандық климат өзгеруі саласындағы жұмысқа жауапты ғылыми-зерттеу институтында жүргізілген тақырыптық зерттеу бойынша, нарыққа неғұрлым бағдарланған бизнес-модельдің енгізілуі мәдени ауытқуға әкелді, осының нәтижесінде мекеме «пайда түсіретін коммерциялық мүмкіндіктерді іздейтін үкіметке экономикалық тиімді қызметтерді ұсынатын бизнес» ұйымы ретінде қарастырылды. Авторлар жұмысшылардан «ғылыми жұмыспен байланысты терең мотивация, жоғары моральдық құндылықтармен айналысатын күрделі әрі білікті талап ететін жұмысқа негізделген мотивация» дәлелдерін тапқанымен (Danford et al., 2009: 227), олар соңғы кездегі ғылыми қызметкерлерді басқару әдісіне және олардың болжалды жұмысына байланысты өзгерістерге көңілі толмайтынын айтады. Атап айтқанда, қызметкерлердің жұмыс «қарқыны» бойынша автономиядан айырылу,

міндеттерді бөлісу және жұмысты ұйымдастырумен байланысты басқа да мәселелер; жұмысты үдету және жұмыспен байланысты шамадан артық стресс; басқару кеңесінің жетіспеуі және менеджмент саясатына жеке және ұжымдық ықпалдың әлсіздігі; сондай-ақ еңбекақы және еңбек шарттарына көңілі толмаумен байланысты болды. Білімді тауарға айналдырып, ұйым мәдениетін коммерцияландырудың нәтижесі осы ғылыммен айналысатын жұмысшылардың көбінің қанағаттанбауына себеп болды. Нәтижесінде жобаға жетекшілік ету уақыты азайтылып, «таза» зерттеу жұмыстарынан гөрі ағымдағы коммерциялық жұмысқа көбірек басымдық берілді.

Осы жағдайда анықталған жұмысшының қанағаттанбау себептері ой еңбегінің анықтаушы сипаттарымен әрі ой еңбегімен айналысатын қызметкерлердің еңбекке қойылатын талаптарымен айқын үндеседі. Бұл жағдай осындай қызметкерлерді коммерциялық императив контекстінде басқару және білімді өнімді ету талаптарымен байланысты мәселелерді ерекше атап өтеді. Бұл «табиғатынан өзінің істейтін жұмысына ынталы, қызметкер мен ұйым қажеттіліктері өзара үйлесуін қамтамасыз ететін өте жоғары білікті жұмысшылар тобын ұйымдар қалай жақсы басқара алады» деген мәселені көтереді.

АУТСОРСИНГ, ҚЫЗМЕТ БӨЛІСУ ЖӘНЕ ҮШІНШІ ТАРАП ҚЫЗМЕТІНЕ ЖҮГІНУ



ОЙ ЕҢБЕГІМЕН
АЙНАЛЫСАТЫН
ЖҰМЫСШЫЛАРҒА
АРНАЛҒАН
МҮМКІНДІКТЕР

Соңғы жылдарда HR-менеджменттегі ең маңызды және мамандыққа үлкен салдары тиетін үрдістердің бірі – әкімшілік не транзакциялық HR функцияларын аутсорсингіге беру (Conklin, 2005). Бір ұйымның басқа ұйыммен белгілі бір HR қызметтерін не шараларын, ұйым аясында жасалатын барлық немесе кейбір HR функцияларын сыртқы провайдерге көшіру жөнінде келісім жасағанда HRM аутсорсингіге беріледі. Дамуды зерттеу институтының (IDS) (2011а) хабарлауынша, 2010 жылы жүргізілген сауалнамаға жауап берген компаниялардың 80%-ы HR функциясының, кем дегенде, бір аспектісін аутсорсингіге өткізген. Белкурттың (2006) мәлімдеуінше, аутсорсингіге беруге жататын функциялар уақытша қызметкерлер, жалақыны есептеу, тренинг, рекрутмент және ұйымдағы бенефиттерді басқару болса, CIPD пікірінше, бұл – әлауқат пен еңбек гигиенасын қамтамасыз ету. Алайда HRM саласының қай түрін де аутсорсингілеуге болады, оның ішінде жұмыспен танысу, ішкі ауысулар, басқа жұмысқа ауыстыру, өнімділік менеджменті, бағалау, қызметкердің жұмыстан шығуы, қызметкер келісімшартының менеджменті, қызметкерді қолдау және әл-ауқатты қолдаудың барлық аспектілері. Тіпті HR-менеджменттің (марапат сияқты) функционалдық саласы аясында, функцияның қай аспектісін аутсорсингілеу керектігі жөнінде шешім қабылдау қалады. Мысалы, компания рекрутмент пен іріктеу шараларын аутсорсинг қызмет көрсететін серіктеске тапсыруы не болмаса қызметкерді тестілеу, жұмысқа үміткерді іріктеу, қысқа тізімге енгізу, жарнамалау және ұсыныс хаттарды тексеру сияқты қызметтер аутсорсингін таңдауы мүмкін.

HR аутсорсингіне әсер ететін негізгі фактор – HR-менеджментті жеңілдететін жаңа технологиялар әзірленімі. Атап айтқанда, аутсорсинг көбінесе электрондық HR және олармен байланысты HR қызметі ұсынысын (IDS, 2011а) кеңінен пайдаланумен өлшенеді. Ол жергілікті HR-операцияларды жүргізу кезінде қызметкерлерге және лайн-менеджерлерге «өз-өзіне қызмет көрсетуді» жеңілдетеді (мысалы, кәсіптік оқытуды ұйымдастыру немесе жыл сайынғы демалысты жоспарлау).

Осымен байланысты үрдіс жалпы ұйым бойынша күнделікті HR әкімшілігін бір орталықтан және стандарт басқару үшін «жалпы қызмет көрсету орталықтарын» кеңінен қолдану болып отыр (Ulrich et al., 2008; Coleman Selden and Wooters, 2011). Жалпы қызмет көрсету әдетте қайта ұйымдастыру арқылы іштей жүзеге асқанымен, мұндай орталықтар көбінесе HR функцияларын аутсорсингіге берудің негізгі арнасын қалыптастырады (IDS, 2011а), «бейтарап орналасқандықтан» (Caldwell and Storey, 2007: 25), офшорлық болуы да мүмкін. Аутсорсинг пайдаланған жағдайда қызмет көрсететін үшінші тарап бір ұйымға арналған арнайы орталық не болмаса бірнеше клиентке қызмет көрсететін орталық ұсынуы мүмкін. Жалпы қызмет көрсету орталығының мақсаты – HR-менеджментті іске асыру кезінде (ішкі) клиентке барынша назар аудару, қызмет көрсету сапасын жақсарту, сондай-ақ қызметкерлерді қолдаудың бірыңғай көзін ұсыну және жергілікті деңгейде қызметтің қайталануын жоюмен шығындарды қысқарту арқылы ережелер мен тәжірибені қолдануда бірізділікті қамтамасыз ету. Жалпы қызмет көрсету орталығында мамандар иерархиясы болады. Оған сәйкес лайн-менеджерлердің не қызметкердің күнделікті HR сұраныстарын клиенттерді қолдау қызметінің өкілдері қарастырады, бірақ маман кеңесі көбірек қажет болған жағдайда ол тиісті кадрлық білімі бар адамға беріледі. Жалпы қызмет көрсету

орталығы адам ресурстарының «өзін-өзі басқаруына» қарай ауытқуымен байланыстырылады, онда қызметкерлер мен лайн-менеджерлер HR транзакцияларын ақпараттық-коммуникациялық технология көмегімен HR маманына жүгінбей-ақ жүргізе алады (Farndale et al., 2009). 15.5-қосымшада осының практикадағы мысалы ұсынылған. Жалпы қызмет көрсету орталықтарына ұқсас, бірақ негізгі HR транзакцияларынан тыс тұжырымдамаға «эксперттеу орталықтары» жатады, олар HR саласындағы мамандардың білімі не мүмкіндіктерінің орталықтанған дереккөзін ұсынады.

HR функцияларын одан әрі орталықтандыру ұйымдық қайта құрудың кең ауқымды процесін көрсетеді (IDS, 2009), ол қызметкерлерге қызмет көрсету эволюциясына, алдымен ішкі жалпы қызмет көрсету орталығына, ал содан кейін осы функцияны аутсорсингіге қарай жылжытуы әбден мүмкін. Басқа жағдайларда, аутсорсинг HR транзакцияларын өзгерту тәртібінің кезең-кезеңмен өзгеруін көрсетуі ықтимал. Лепак пен Снелдің мәлімдеуінше (1998), HR қызметін сырттан көбірек жалдаудың компаниядағы HR мамандарға тигізетін әсері – олардың рөлдері тиісті HR практикаларын жүзеге асырудан қызмет көрсетушілермен қарым-қатынас орнату, қолдау және жақсартуға ауытқиды.

Аутсорсингінің арту үрдісін қозғаушы күштер 1-тарауда қысқаша баяндалды. Белгілі бір дәрежеде, аутсорсинг – ұйымның қосымша құндылық немесе негізгі кәсіби білік құруға, сондай-ақ қызметкерлерді басқарумен қоса, әр бизнес-функцияның, компанияның табыстылығына қосатын өз үлесін барынша арттыру ұмтылысының нәтижесі. Сондықтан HR функциясының екі талабы – барынша стратегиялық болу және төменгі сатыға айтарлықтай үлес қосу. Бірақ мұны жалпы шығынды бір мезгілде азайтумен қатар жасау барынша стратегиялық серіктес және өзгеріс агенті болуға неғұрлым толық назар аударуы үшін өзінің әкімшілік рөлінен бас тарту арқылы HR бөліміне қысымды күшейтті. Сондай-ақ аутсорсингінің өзін ұйымдастыру арқылы өнімділікпен қатар, құнды да арттыруға болады. Джилли және басқаларының (2004) мәлімдеуінше, шамамен 100 кәсіпорын компаниясын зерттеу барысында тренинг және жалақы есептеу аутсорсингі, атап айтқанда, оның инновациялығы өнімділікке жағымды әсер еткені анықталды. Жалпы, Белкурт (2006) компаниялардың бірнеше немесе барлық HR қызметін аутсорсингіге берудің алты маңызды, өзара байланысты себебін анықтайды.

1. *Қаржылық.* Мысалы, компаниялар көбінесе ұйымдағы қажет маман дағдылары мен білімін тікелей пайдаланбай, арнайы рекрутмент агенттігін қолдану арқылы HR шығынын қысқарту үшін аутсорсингіге жүгінеді. Осы себепті агенттіктерді пайдалану HR персоналының жалпы санын қысқартады. Мұндай агенттіктер бірнеше клиентпен қатар жұмыс істейді және бір компанияның HR бөлімі қол жеткізе алмайтын үнемділікке жете алады. Шығынды үнемдеу, сондай-ақ 14-тарауда талқыланған қызметкерге көмек бағдарламасының қозғаушы күші болуы мүмкін. Әлбетте, қажет деңгейдегі қызметті ұсыну үшін қызметкер тренингіне және технологияны инвестициялауға кететін капитал деңгейін ескергенде компания ішінде мұндай бағдарлама жүргізу шығыны қолжетімді болмауы мүмкін. Сонымен қатар шығынды үнемдеу, қызметкер шешімдерінің көп мөлшерде тексерілуіне негізделген шығынды бақылауға байланысты болуы ықтимал, себебі HR функциясының іс жүзіндегі шығыны (мысалы, оқыту курсы) компания ішінде «тегін» болмайды, оған ақша төленеді. HR шығыны аутсорсинг келісімдерінде айқын және кейде менеджерлер компания қаржысын жұмсауда өте сақ болады, сондай-ақ HR шығынынан түсетін қомақты пайданы барынша дәл негіздеуге тиіс.

2. *Стратегиялық фокус.* Жоғарыда айтылғандай, HR аутсорсингін арттырудың қозғаушы күшінің бірі, компанияның HR мамандарын стратегиялық мәселелерге көбірек бағыттау ниетіне және құн жасаушы HR іс-әрекеттеріне байланысты әрі бұл жалақы есептеу сияқты әкімшілік функцияларын аутсорсингге беруге әкелуге бейім. Белкурттың мәлімдеуінше (2006), аутсорсингге жатпайтын негізгі HR функцияларына көшбасшылықты дамыту, қызметкерлер қатынасы, соңғы іріктеу шешімдері, өнімділік менеджменті және қызмет сабақтастығы менеджменті жатады. Бұл олардың ұйым мәдениетіне, ұзақмерзімді бағдар, тұрақтылық, сенім және құпия ақпаратқа қол жеткізуін түсінуіне байланысты. Басқа сөзбен айтқанда, олар стратегиялық құны бар, бірегей және идиосинкразиялық ресурсты көрсетеді (Klaas et al., 2001). Сонымен бірге бұл көзқарас тапшылығы және теңдессіздігімен бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ететін негізгі қабілеттердің не кәсіби біліктің маңызына назар аударатын ұйымның ресурсқа сүйену көзқарасына байланысты.
3. *Қызметті жақсарту.* Компаниялар қызмет сапасының деңгейін аутсорсинг арқылы жақсарту жолдарын іздейді. Бұған ерекше мүмкіндіктері бар нақты қызмет көрсетушіні таңдау арқылы не болмаса аутсорсинг қызметін көрсететін серіктестен ішкі провайдерден гөрі қатаңырақ жұмыс стандарттарын талап ету қабілеті арқылы қол жеткізуге болады. Жаңа бизнес жасауда қызмет көрсетушілердің беделі маңызды, олар клиентке қызмет көрсетуде сапаға көбірек назар аударуы мүмкін. Бұл фокус қызмет сапасын сандық тұрғыдан бағалау арқылы аутсорсинг келісіміндегі өнімділік индикаторы мен стандарттары арқылы күшейтіледі.
4. *Техникалық.* Аутсорсинг жаңа технологияларды тікелей инвестицияламай, техникалық қызметті жақсарту және оған қол жеткізу ұмтылысын көрсетуі мүмкін. Сондай-ақ бұл ішкі және сыртқы еңбек нарығында ерекше техникалық дағдылардың жетіспеуін немесе процестерді (жартылай) автоматтандыру жолымен сұрауға кететін уақытты азайту арқылы HR сервисін қамтамасыз етуді жақсарту ұмтылысын көрсетеді.
5. *Маманданған сараптама.* Әсіресе шағын компаниялар үшін аутсорсинг туралы шешім маманданған компанияда қызметте ұстау қымбат болатын сараптамаға қол жеткізу ниетімен байланысты болуы мүмкін. Мәселен, алдыңғы тараулардан көріп отырғанымыздай, еңбек заңдары күрделенуде және сәйкестікті қамтамасыз ету, ықтимал дауларды азайту үшін компаниялар мамандандырылған заң сараптамасына қол жеткізуі қажет. Сарапшы білімі компаниялардың озық практикаларды пайдалануы талап етілген жағдайда құнды болуы мүмкін. Мысалы, топ-менеджерлерді жалдау үшін «жұмысқа орналастыру агенттігінің» қызметіне жүгінетін компаниялар мамандандырылған салалық білімді қолдануға әрі кәсіби желілерге қол жеткізеді. Тиімді HR-менеджмент жергілікті заңдарды, тәжірибені және әдет-ғұрыптарды түсінуді талап ететін халықаралық деңгейде жұмыс істейтін компаниялар үшін арнайы білім ерекше маңызды болады.
6. *Ұйымдық саясат.* Ең соңында, аутсорсинг ұйымдардың негізгі кәсіби білігіне назар аударуына кедергі келтіретін кейбір ішкі саясаттан құтылуға деген талпынысын көрсетуі мүмкін. Қызметкерлерге қатысты шешімдер компания ішіндегіден гөрі оның сыртындағы «серіктестер» арқылы жасалғанда неғұрлым аз «саясатталған» болып көрінуі ықтимал және ол әсер еткендер оны бейтарап қарастырады, бұл неғұрлым тиімді шешім қабылдауға алып келуі мүмкін.

Конкин (2005): «Компанияның HR функцияларын аутсорсингіге қандай деңгейде беретініне және қандай салалар қосалқы мердігерлікке берілуі мүмкіндігіне ұйымдық сипаттамалар әсер етеді», – деп болжайды. Белкурттың мәлімдеуінше (2006), HR функциясын толық аутсорсингіге беру үшінші тарап ұсынатын «виртуал HR бөлім» құру неғұрлым тиімсіз болуы себебінен ұсақ жұмыс берушілер арасында кездесуі мүмкін (IDS, 2003). Ірі ұйымдар толық аутсорсингімен сирек айналысады, мұның ішінара себебі – HR функциялары ұйымның стратегиялық мақсаты мен мәдениеті үшін маңызды, сондықтан компания ішінде сақталуға тиіс деп қарастырылуында. Ол «болжамсыздыққа ішкі функциялар арқылы жауап беру ықтимал» деген пікір білдіруі мүмкін. Сонымен қатар Белкурт (2006) толық кешенді HRM қызметін қамтамасыз ете алатын қызмет көрсетушілер аз екенін, сол себепті аутсорсингі ішінара болуға бейімдігін мәлімдейді. Сондай-ақ әртүрлі өнеркәсіп салаларында компанияның аутсорсинг қызметі бойынша айырмашылықтар болады. Мысалы, Шиханның зерттеуінше (2009), мемлекеттік ұйымдарға қарағанда жеке сектордағы компаниялар жалдау, іріктеу және еңбекақы төлеуге байланысты бастамаларды аутсорсингілеуі мүмкін.

Сайып келгенде, Конкин (2005) HR-менеджменттің кейбір салаларындағы аутсорсинг қызметінің шоғырлануын түсіндіруде шарттың анық болуы мәселесін көтереді. HR әрекеттері қызмет шарттарындағы «ерекшеліктердің анықтығымен» (яғни келісімшарттың қолданыс аясы) ерекшеленеді, сондықтан HR қызметінің белгілі бір саласы қарқынды түрде аутсорсингіге тапсырылғанымен (мысалы, шарттары оңай анықталатын жалақы есептеу, жұмысқа бару көрсеткішін және жұмыс күшін басқару сияқты салаларда), басқа салалар аутсорсингіге берілмейді, себебі олардың әрекетін анықтау әрі өнімділік стандарттарын өлшеу қиын.



Қосымша онлайн оқу. Мақалада Австралия компанияларындағы аутсорсинг қызметі зерттеледі. Ол HR-менеджменттің сыртқы консультант көмегіне жүгінуі ықтимал салаларды, мысалы, ұйым көлемінің не секторының аутсорсинг шешіміне әсері және HRM консультанттары ұйымға әкелетін дағды түрлерін зерттейді.

Sheehan, C. (2009) Outsourcing HRM activities in Australian organisations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (2): 236–53.

Аутсорсинг мәселелері

Аутсорсингінің айқын ұтымдылығына қарамастан, HR қызметін үшінші тарап провайдеріне тапсыру туралы шешімнің қауіп-қатері бар, әрі оның мүмкіндіктері шектеулі. Аутсорсингті қолдану болжанған шығыннан қымбатқа шығуы мүмкін, себебі аутсорсинг туралы келісімшарт талаптарында көрсетілмеген оқыс өзгерістер болуы мүмкін. Сондай-ақ қызмет көрсету сапасы ерекше аутсорсинг әрекеттерінің икемсіздігінен немесе қызмет көрсетудегі айқын олқылықтардан зардап шегуі ықтимал (Reilly et al., 2007). Осы мәселенің шешімі – ұйым мен аутсорсинг серіктесі арасында қажет сәйкестікке қол жеткізуде, атап айтқанда, клиенттің HR-процестер мен технологияның тұрақты инновацияларын талап ету шегі мен провайдердің осы болжалды жеткізу қабілетінде (Conklin, 2005). Сондай-ақ провайдер жұмысшылардың ерекше талаптарын не компанияның табиғаты мен мәдениетін түсінбеуі қызмет сапасына әсер етуі мүмкін.

Аутсорсингінің басты тәуекелі – компанияның HR бөліміндегі және басқа бөлігіндегі қызметкерлерге тигізер ықпалы. Аутсорсинг қызметін пайдалану жұмысты қысқарту, жұмысшыны провайдер компаниясына ауыстыру, рөл мен жауапкершілікті бөлісудегі өзгерістерді (әсіресе олар аутсорсинг серіктесіне берілген жағдайда) не болмаса ақпараттық-коммуникациялық технологияны көбірек пайдалану дегенді білдіретініне қарамастан, HR мамандары өзгеріске қатты қарсылық көрсетуі мүмкін (Lepak and Snell, 1998). Сондықтан аутсорсинг туралы шешім орнында қалған және орын ауыстырған қызметкердің моралі мен өнімділігіне әсер етуі ықтимал, сондай-ақ бұл сеньор-менеджерлердің HR бөліміне қанағаттанбауының көрінісі ретінде қабылданады. Сонымен қатар HR аутсорсингі туралы шешімді ұйымдағы басқалар кең мағыналы саясат көрінісі ретінде қабылдауы да ықтимал, әрі бұл олардың рөлдерінің болашағына қатысты қорқыныш не күдік тудырады. Бұл қызметкердің айнамастығын, ұйым құндылықтары және мәдениетімен байланысын дамыту талпынысына нұқсан келтіруі мүмкін.

Аутсорсинг ұйымға тән және қызмет көрсетушілер арқылы не ауқымды еңбек нарығында қол жетпейтін, құнды білім мен дағдылардың ойламаған жерден жоғалуына әкеп соқтырады. Ұйымдар HR қызметін аутсорсингіге беру арқылы ұйымға тән құнды тәжірибе мен білімді байқаусызда қызмет көрсетушілерге беріп жіберіп, ал ол бәсекелестердің қолына түсуі мүмкін. Демек, менеджерлер үшін HR-менеджментті аутсорсингіге беру керек пе, жоқ па дегеннен гөрі аутсорсинг немесе инсорсинг арқылы тиімділікке қол жететін HR салаларын айқындау, осы тиімділікті іске асыруда тәуекел және пайда жағдайында тиісті модель таңдау маңыздырақ (Kosnik et al., 2006).

Алайда көп компания HR мәселелерін шешетін аутсорсингімен айналысқанымен не үшінші тарап провайдерлерін (мысалы, рекрутинг агенттіктері) пайдаланғанымен әрі бұл шығынды азайтудың мақсатты тәсілі ретінде тартымды болғанымен, HR әрекеттерін өз компаниясына қайтарған жағдайлар көп кездеседі. Мысалы, Маккормак және Сколариос (2009) алдыңғы жылға қарағанда 2007 жылы рекрутинг агенттіктерін пайдаланатын ұйымдардың үлесі 10%-ға төмендегенін хабарлады.

HR-МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ЖАҢА ТЕХНОЛОГИЯЛАР

Осы тарауда талқыланғандай, экономиканың, ұйымдардың және адамдардың жұмыс істеу жолдарын қайта құруда жаңа технологиялар басты рөл атқарып келеді, бұл үрдіс келешекте де жалғаса бермек. Компаниялардың білім экономикасында тиімді бәсекелесуі кем дегенде адамдар мен технологиялар арасындағы қатынасты басқару қабілетіне (Martin, 2005) және олардың ұйымдық табысқа бірлескен үлесін арттыруға сүйенеді. Нәтижесінде жаңа технологияны енгізу мен қолданудың тиімділігін әрі өнімділігін қамтамасыз етуде HR-менеджмент маңызды рөл атқарады. Алайда жаңа технологияның дамуы мен таралуы HR функциясының табиғатын да өзгертуі ықтимал. Хэмпелдің ұсынуынша (2004: 163), HR мамандары HR функцияларын қайта құруға, технология көмегімен ұйымдағы және жұмыс дизайнындағы өзгерістеріне қолдау көрсетуге дайын болып, инновациялық, білімге негізделген ұйымдарға арналған басқарушылық ахуалды қолдауға қабілетті болуы керек. Қысқасы, Мартин (2005) жаңа технологиялар HR функциясына және адамдардың жұмыс істеу мәнерін өзгертуіне әсер ететін өзара байланысты бес саланы ұсынады:

1. Зияткерлік интеграцияның жоғары деңгейіне жеткізетін ортақ білімді қалыптастыру және бөлісу.
2. HR қызметі шығынын азайту және HR практиктерінің стратегиялық және өзгеріс менеджменті мәселелеріне көбірек назар аударуына мүмкіндік беру.
3. Жеке және ұйымдық оқытуды қолдау.
4. Инновациялық бизнес-модель мен белсенді ұйым мәдениетін қолдау.
5. Жұмыс орнында қауымдастық пен ұйымның жаңа формаларын құру.

Электрондық HR (e-HR) және HRMS

Соңғы жылдары HR-менеджментте жаңа технологияны қолдану ерекше екпінмен таралып жатыр (Parry and Tyson, 2007), «e-HR» (немесе e-HRM) термині алғаш рет 1990 жылдары қолданылды. Бастапқыда ол HRM транзакцияларын интернет не компания интранеті арқылы жүргізуге байланысты болды, бірақ қазіргі уақытта ол HR қызметтерінің кең ауқымында ақпараттық-коммуникациялық технологияны пайдалануын қамтиды (Lengnick-Hall and Moritz, 2003).

Мұндай технология ұйымдарда жиі пайдаланылады (Stone et al., 2006). Бастапқыда жұмыс күшін басқарумен айналысқанымен, қазіргі уақытта e-HR қызметкерлерді жұмысқа тарту, іріктеу, марапат, өнімділік менеджменті, қызметкер коммуникациясы, қатысуы, дамуы және е-оқыту саласындағы әртүрлі бағдарламаларды қамтиды. Бондарук пен Руэл (2009: 507) адам ресурстарын электрондық басқаруды HR-менеджментте жаңа технологияны барынша кең қолданатын әрі ұйымдағы түпкілікті мақсаты тиімділік пен қосымша құнды қамтамасыз ету екенін көрсете отырып, оны «нысаналы қызметкерлер мен менеджмент үшін ұйым аясында және ұйым бойынша құндылықтар құруға бағытталған HR-менеджмент және ақпараттық технологиялар арасындағы барлық ықтимал интеграциялық механизмдер мен мазмұнды қамтитын қолшатыр термин» ретінде анықтайды. Бұл анықтама e-HR-ға қатысты ағымдағы көзқарастың бірнеше өзекті мәселесіне ерекше көңіл аударады: біріншіден, ақпараттық технологиялар HR практикасының кең спектрін қолдай алады; екіншіден, алуан түрлі мүдделі тараптар, соның ішінде HR мамандары, лайн-менеджер және қызметкерлердің өзі осындай технологиядан пайда көруі мүмкін; үшіншіден, e-HR-ды енгізу салдарын түсіну, әсіресе оның осы мүдделі тараптар үшін құндылық қалыптастырудағы маңызы.

Ленгник-Холл мен Мориц (2003: 367) компанияның өз қолданысына енгізе алатын ортақ ұстанымдарына сәйкес e-HR-дың үш негізгі нысанын анықтайды:

1. *Ақпаратты жариялау.* Бұл интранет компаниядағы саясат пен рәсімдер, бенефиттер, жұмысқа орналасу мүмкіндіктері және HR қызметінің анықтамалары сияқты ақпаратты жеткізу құралы ретінде қолданатын жұмыс берушіден қызметкерге/менеджерге дейінгі біржақты коммуникацияны қамтиды.
2. *Транзакцияларды автоматтандыру.* Іс-қағаздар мен жеке әкімшілік қолдаудың орнына интранет және интернетті қолдануды қамтиды, осылайша менеджерлер мен қызметкерлердің дерек қорына қол жеткізуіне, ақпаратты жаңартуына және онлайн шешім шығарып, тіркеуіне мүмкіндік береді. Мысалы, қызметкерлер демалысты бөлу, үстемғақы және өнімділік бойынша деректерді нақтылайтын жеке жазбаға қол жеткізе алады.

3. *HR функциясының трансформациясы.* Бұл – е-HR-дың ең жоғары деңгейлі формасы, ол HR қызметін өзінің операциялық фокусынан босатуды және оны стратегиялық бағытқа қайта бағыттауды қамтиды.

Соңғы санатқа қатысты электрондық құралдармен жұмыс істейтін HR функциясының стратегиялық рөлін дамытуға әрі неғұрлым тиімді бизнес-серіктес болуға мүмкіндігі бар. Мысалы, ақпараттық технологиялар бизнес-стратегия қалыптастыруға және іске асыруға ықпал етеді деп талданатын стратегиялық деректерді тез жинауға жәрдемдесе алады (Roehling et al., 2005). Үлкен стратегиялық рөлге көшу де HR функциясы орындайтын әкімшілік жұмыстың басым бөлігін автоматтандыру арқылы жүзеге асады. Алайда е-HR-ды енгізудің бір өзі HR функциясының стратегиялық пәрменділігін арттыруы екіталай. HR функциясының стратегиялық рөлі болғанда ғана электрондық HR HR-менеджменттің бәсекелік артықшылықтағы үлесін еселеуі мүмкін (Marler, 2009).

Компанияның HR-менеджментте жаңа технологияны қолдануы қаншалықты қиын екеніне қарамастан, HR функцияны қолдау үшін ұйымдар HR ақпарат жүйесін (HRIS) немесе HRM жүйесін (HRMS) жиі пайдаланады. Бұл жүйелер ұйымның адам ресурстары туралы деректерін жинау, сақтау, өңдеу, талдау, алу және тарату үшін қолданылады және ресурстар саласында ұйымдық шешім қабылдауды (мысалы, жұмыс күшінің әралуандығына қатысты), сондай-ақ оқыту және дамытуды қолдай алатын ұйымдағы адамдарды ұйымда орналастыру туралы толық ақпаратпен қамтамасыз ете алады. Жаңа технология қызметкерлерге дербес компьютерлер арқылы интранет құралына қол жеткізуге, сол арқылы әдеттегі транзакцияларды жүргізуге, жеке мәліметті жаңартуға және сұрауларды электрондық пошта арқылы HR қызмет көрсету орталығына HR маманның тікелей қатысуынсыз жіберуге мүмкіндік береді. Автоматтандыру мен өз-өзіне қызмет көрсетудің артуы лайн-менеджердің HR қызметіне қатысу сипатын да өзгертті. Оларға интернет желісінде алуан түрлі (мысалы, қызметкердің, жұмыс күшінің тұрақсыздығы не абсентеизм туралы ақпаратты талдап, оқытуға сұрау салу және өнімділікті бағалау сияқты) әрекеттерді жүзеге асыруға мүмкіндік берді.

Дегенмен жаңа технология – HR функциясы тарапынан стратегиялық ықпалдың артуына әкеледі деген сөз емес. 3-тарауда қарастырылған Шулер мен Джексонның (1987) типологиясына орай, Бродерик пен Бодро (1992) HR-менеджментте ақпараттық-коммуникациялық технологияны ұйымда қабылданған пайдалану тәсілінің түрі ұйымның ортақ HR мақсаттарын көрсетуге тиіс деп мәлімдейді: әкімшілік транзакцияларды өңдеуді жеңілдететін жүйелер арқылы HR шығынын азайтуға қол жеткізе алады; сапа мен клиенттің қанағаттануының мақсаты түпкілікті пайдаланушы мұқтажына жауап беретін е-HR жүйелері арқылы қызмет көрсетіп, тиімді HR процестерінің бірлескен дизайнына ықпал етуі мүмкін; инновацияға ұйым деңгейінде назар аудару креатив пен тәуекелді қабылдау марапатталуы ықтимал болғанда жақсы дизайн жасауға қабілетті жүйелер арқылы көрсетілуі мүмкін.

15.5-ҚОСЫМША ІС ЖҮЗІНДЕГІ HRM

Virgin Media, e-HR және ортақ қызметтер

Бұл ұйым қазіргі HR-менеджменттегі осы тарауда талқыланған екі үрдіске қатысты практикалық түсінік ұсынады: қызметкерлерге бағытталған шараларды шоғырландыру мақсатында HRM әрекеттерін орталықтандыру және күнделікті HR транзакциясы мәселесін шешу үшін өзіне-өзі қызмет етудегі IT шешімдерді қолданудың артуы.

Virgin Media – Ұлыбританиядағы интернет желісі, телевизия, мобайл телефон және үй телефонын пайдалану қызметтерін ұсынатын, шамамен 13 000 қызметкерді жұмыспен қамтитын провайдер. 2010 жылдың маусым айында компания өз қызметкерлеріне кадрлық қызмет көрсетуді жақсарту үшін өзінің «адамдар командасын» қайта ұйымдастырып, адамдар немесе жұмыспен қамту мәселелерімен айналысатын, қызметкерлерге арналған алғашқы байланыс инстанциясын құрды. Клиентке бағдарланған адамдар командасының аспекті күнделікті транзакциялық тапсырмаларды орындауға арналған қызметкерлерге қызмет көрсету орталығынан, қызметкерлердің әрі менеджерлердің өзіне-өзі қызмет көрсету порталы әрі жиі қойылатын сұрақтарды іздеу мүмкіндігі

бар дерек базасы ретінде дербес компьютерлерден немесе қашықтан қолжетімді Touchpoint интранет жүйесінен құралды.

Қызметкерлерге қызмет көрсету бөлімі алты топқа бөлінген. Клиентпен байланысу тобы барлық қызметкер үшін алғашқы байланысу нүктесі әрі қызметкер сұрауларының басым бөлігімен айналысуға арналған. Сұраныс күрделі болғанда және маманның кеңесі не қолдауы қажет болған жағдайда ол арнайы мамандар тобына жіберіледі: жұмысқа тарту, төлем және марапат әкімшілігі, ақылы қызметтер, іс басқару (мысалы, шағымдар және тәртіптік процедуралар көрсетуде), сондай-ақ есептер және жүйелер (менеджерлерге арналған HR ақпаратты қамтамасыз ететін).

Қызметкерлер үшін өзіне-өзі қызмет көрсету порталы өз жеке дерегін жаңартуға, төлем мен бонустар туралы ақпаратты көруге және икемді жеңілдіктер арасынан таңдау жасауға мүмкіндік береді. Портал менеджерлерге компания HRM жүйесіндегі қызметкер туралы түрлі ақпаратқа қол жеткізуін қамтамасыз етеді, соның ішінде жалақысы мен жұмыста болмауы туралы ақпарат, тәртіп пен шағымдарды қарау рәсімдеріне қатысты жаңартылған ақпаратты көре алады.

Дереккөз: IDS, 2011б.

Электрондық HR енгізу мәселелері

Стоун және басқалары (2006) e-HR-дың өсуі мен мүмкіндігіне қарамастан, оның жеке адамға және ұйымдарға әсер ететін факторларының жағымды және жағымсыз салдары туралы зерттеулер салыстырмалы түрде аз екенін мәлімдейді, e-HR-дың оң әсері ұйымдық тиімділікті арттыру мен жұмысқа орналасу мүмкіндіктері мен пайдасына жеке адамның қол жеткізуін жеңілдету мүмкіндіктері жатады. Теріс салдарына жеке деректі жинау мен тарату арқылы жеке тұлғаның өміріне қол сұғуды жеке адамның қабылдау жатады (Ulrich et al., 2008). Осындай теріс қабылдаумен күресу үшін IDS (2002) HR мамандары мен менеджерлері жаңа жүйелерді іске асыру мен оның дизайнын жасауға атсалысуы және түпкі қолданушыларға тиетін зардабын қарастырудың маңызын атап көрсетеді. Мысалы, HR жүйелерінің және оған қатысты процестердің дизайнын жасағанда деректердің қолжетімділігі мен HR-менеджменттің өзіне-өзі қызмет көрсету ұстанымы лайн-менеджер мен

қызметкердің жұмыс жүктемесі артуына, наразылық пен қарсылыққа әкелуі мүмкін екенін ескеру керек.

Жаңа технологияның HR функциясы үшін оң және теріс салдары болуы мүмкін. Мысалы, технологияны көп қолдану HR мамандарының жұмысын байытумен бірге (мысалы, қиындықтарға және стратегиялық маңызы бар жұмыспен қамтамасыз ету мүмкіндігін арттыру арқылы), HR мамандары жақсы бағалайтын жеке өзара іс-әрекеттердің азаюына, осылайша жұмысқа қанағаттанудың және/немесе карьера міндеттемесінің төмендеуіне әкеп соқтырады (Roehling et al., 2005).

Сондықтан е-HR немесе HRM жүйесінің тиімді дизайны, оны іске асыру мен қолдану технологиясының өзімен бірге (компьютерлік және бағдарламалық жасақтамалар), HR мамандар, лайн-менеджерлер, қызметкерлер және олардың талаптары сияқты түпкілікті қолданушыларды қарастыруды талап етеді (Hendrickson, 2003). Атап айтқанда, е-HR жүйесінің дизайны түпкі қолданушының ерекше қажеттілігін, оның жаңа технологиялармен таныстығын және қолжетімділігін ескеруі керек (Kettley and Reilly, 2003). Тренинг пен жұмыс жүктемесін қарастыру сияқты HR процестері мен ережелерін таныстыру мен пайдалануды қолдамаған жағдайда жаңа технологиялар қызметкердің моральдық рухы мен өнімділігіне теріс әсер етуі мүмкін. Жұмыстың барлық саласындағыдай, жаңа технологияның дамуы мен кеңінен таралуы е-HR қолданушыларының бизнес-процестерге жағымды үлес қосуын қамтамасыз ету үшін маңызды алуан түрлі дағдыларды одан әрі дамыту қажеттігіне әкелді. Бұларға неғұрлым озық IT дағдылар мен деректерді қолдану, талдау, әрі нәтижелерді тарату қабілеті кіреді. Зерттеулер көрсеткендей, HR мамандарын даярлау мен оқытуда қазіргі кезде жаңа технологиялар мен олардың әсерін түсіну шектеулі назар аударылады (Hempel, 2004). Сондай-ақ е-HR жүйесінен шығатын деректер жинақталған және салыстырылған ақпарат сапасымен тығыз байланысты. Сондықтан е-HR жүйелерінің менеджерлерді жоғары сапалы ақпаратпен қамтамасыз ету мүмкіндігі болғанымен (Kettley and Reilly, 2003), құнды болуы үшін бұл ақпарат уақытылы, орынды, нақты әрі өзекті болуы керек. Қысқасы, ол әртүрлі мүдделі тараптардың операциялық және стратегиялық шешім қабылдауының негізі ретінде мақсатқа сай болуы қажет.

Деректерді алу мен бағалаудың тағы бір проблемасы – е-HR жүйелері керек мәліметтердің барлығын бірдей кодтай алмайды және салыстыру да мүмкін емес. Мысалы, жұмыс күші мүмкіндіктерін салыстыру мен қол жеткізу үшін жаңа технологияны пайдалану ұйымдық табысқа маңызды интуиция мен тәжірибе сияқты көмескі білім алуға қиындық туғызуы және сондықтан назардан тыс қалуы мүмкін. Осылайша, технология *тиімді* шешім қабылдауға мүмкіндік бермей, *ұтымды* шешім қабылдауға алып келеді. Сол себепті де менеджмент HR мамандарын ақпарат жүйелері арқылы ығыстырып шығару деңгейі, атап айтқанда, әлеуметтік динамика тиімді екенін түсінуді талап ететін коучинг сияқты HR мамандарының жұмсақ функцияларына қатысты шектеулері бар екенін түсінуі керек (Stanton and Coovert, 2004: 122).

ТҮЙІН

- Көптеген алдыңғы қатарлы капиталистік экономикада жұмыс істейтін халықтың біртіндеп қартаюы, сонымен бірге зейнет жасына жақындаған немесе одан асқан қызметкерлерді басқару мәселелері HR-менеджмент үшін қиындық туғызады.
- Басқа біреуге беруге болатын, айқын білім дерек, процедура не процесс түрінде кездеседі және жеке адамның нақты тапсырма немесе функцияны орындау қабілетін қолдайды. Көмескі білім – күмәнсіз ноу-хау, және адамның бойында болатын терең ұғым, ол инновация, шығармашылық негізінде жатыр және оқыс мәселелерді шешуде көрінеді.
- Тиімді білім менеджменті білімді тиімді жинақтау, кодтау және тарату үшін, сондай-ақ бейресми әлеуметтік қарым-қатынасты, жеке адам мәліметі мен ноу-хауды желі арқылы тарату үшін ресми процестерді, құрылымдарды, ақпараттық-коммуникациялық технология жүйелерін қарастыруды талап етеді.
- Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді дұрыс анықтау үшін жаңа білім, технология ойлап табу және инновация үшін *біліммен* жұмыс істейтіндермен білім жүйесі *негізінде* жұмыс істейтіндерді салыстыруға болады.
- Ой еңбегімен айналысатын қызметкерлерді басқару ой еңбегімен айналысатын жұмысшының өзіне тән ерекше сипатына қарай қызметкерді жалдау, ұстап қалу және ынталандырудың жаңа жолдарын дамытуды, оның ортақ білім қалыптастыру мен бөлісу императивіне бағытталуын талап етеді.
- Операциялық HRM функцияларын үшінші тарап провайдеріне аутсорсингіге беру айтарлықтай кең тараған құбылыс болып отыр. Компаниялардың мүмкіндігінің себептері – шығынды азайту, неғұрлым стратегиялық HR-менеджментке ұмтылыс, қызмет сапасын жақсарту, технологияға қол жеткізу және маманданған сараптама алу.
- HR қызметтерін жеткізудің ең көп таралған модельдерінің бірі – жалпы қызмет көрсету орталықтары арқылы HR сараптамасына және нұсқаулығына бір ортадан қол жеткізуді қамтамасыз ету.
- HR-менеджмент адамдар мен технологиялар арасындағы қарым-қатынасты басқару арқылы жаңа технологиялардың тиімділігін әрі өнімділігін қамтамасыз етуде ерекше рөл атқарады.
- Ақпараттық-коммуникациялық технологияның HR қызметін е-HR және HRM жүйесі арқылы өзгертуге мүмкіндігі бар, атап айтқанда, HR операцияларын менеджерлер және қызметкерлерге өзіне-өзі қызмет көрсету арқылы жеткізу және HR мамандарын анағұрлым стратегиялық маңызы бар мәселелерге көбірек назар аудару үшін босату арқылы өзгерте алады.

ПЫСЫҚТАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Келесі жиырма жылда Ұлыбританиядағы және көптеген алдыңғы қатарлы дамыған капиталистік экономикадағы, еңбек нарығына әсер ететін негізгі демографиялық өзгеріс қандай болуы мүмкін? Бұл жұмыс берушілерге қалай әсер етеді?
2. Еңбек нарығын тұрақты құрастыру кезінде жаңа технологияның рөлі қандай болуы мүмкін?
3. «Айқын» және «көмескі» білім деген не? Ұйымдағы білімді үлестіруді жеңілдетуге ұмтылған менеджерлер үшін «көмескі» білім қандай мәселелерді ұсынады?
4. «Ой еңбегімен айналысатын жұмысшы» терминін қалай түсінесіз? Ой еңбегі «жұмысына» қандай мысал келтіре аласыз?
5. Неліктен білім ұйымның иелігіндегі қосылған құнды жасайтын негізгі тауарға айналды деп айтады? Бұл менеджерлер үшін қандай қиындықтар туғызады?
6. Ұйымдар білімді қандай жолмен «иемденеді»?
7. Компанияның өз HRM қызметінің бір бөлігін немесе барлығын аутсорсингіге тапсыруды қалауының негізгі себептері қандай?
8. Кейбір компаниялардың осындай қызметтен бас тартуының себебін түсіндіретін HR қызметін аутсорсингіге тапсыру кезінде қандай мәселелер туындады?
9. Жалпы қызмет көрсету орталығының сипаттары қандай? HRM қызметін жеткізуде осындай орталықты пайдаланудың артықшылықтары қандай?
10. HR функциясын орындау мақсатында жұмыс берушілер қолданатын жаңа технологиялардың айырмашылық деңгейін көрсететін е-HR-ды дамытудың үш ауқымды эволюциялық кезеңдерін атаңыз?
11. HRM қызметін жеткізуде қолданылатын «өзін-өзі басқару» терминін қалай түсінесіз? HR транзакцияларының қайсысы өзіне-өзі қызмет көрсету моделіне жауапты?



ӨЗІҢДІ
ТЕКСЕР

ӨЗІҢДІ ТЕКСЕР

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Оқып шыққан бөлімді мына сілтеме бойынша қарап шығыңыз – <https://edge.sagepub.com/wilton3e>:

- Жылдам шолып өту үшін тараудың бөлімдерін басып шығарыңыз немесе жүктеңіз.
- Тест сұрақтарының көмегімен өз біліміңізді тексеріңіз.
- Түйін сөздерді интерактив карталармен қайта қарап шығыңыз.

КЕЙС-СТАДИ

Pulsewidth Solutions компаниясындағы дағдарыс

Ұйым

Pulsewidth Solutions – Ұлыбританиядағы технологиялық шешімдер мен компьютерлік бағдарлама әзірлейтін компания. Сондай-ақ кеңес беру мен техникалық қолдау көрсету қызметтерін жеткізуші технологиялық компания. 1980 жылдардың ортасында қалыптасқан Pulsewidth компаниясы қазіргі уақытта Ұлыбритания мен Батыс Еуропада шамамен мыңға жуық адамды жұмыспен қамтиды, әрі Ұлыбританиядағы табысты компания үлгісі ретінде қабылданады.

Оның миссиясы:

«Pulsewidth-те бәрін басқаша жасаймыз. Өз қызметкерлерімізді құрметтеуден бастап клиенттерімізге ұсынатын шешімдерге дейін мүмкіндігінше ең үздік тәжірибеге және барлық мүдделі тараптарымызға ең үздік болу мүмкіндігін беруге тырысамыз». Біздің миссиямыз:

- клиенттерімізге бәсекелесуге мүмкіндік беру;
- Ұлыбританияда және одан тыс іскерлік шешімдердің нөмірі бірінші провайдері болу;
- өзіміздің инновация, қызмет көрсету сапасы және тиімділігімізбен танымал болу;
- АКТ және консалтинг саласындағы ең жарқын және инновациялық мамандар үшін таңдаулы жұмыс беруші болу.

Осы миссияны орындау үшін Pulsewidth компания мәдениетін қалып-

тастыратын және қызметкерлердің мінез-құлқын айқындайтын корпоративтік құндылықтар жиынтығын бекіткен. Бұл ұйымдық кәсіби білік құрылымына енгізу арқылы рекрутмент, іріктеу, қызметкерді дамыту мен өнімділік менеджментінде кеңінен қолданылады. Бұл құндылықтар:

- тұтастық;
- клиентті бірінші орынға қою;
- керемет өнімділік;
- құндылық құру;
- топтық жұмыс.

Компанияның штаб-пәтері Лондонда, ал басқа кеңселері Глазго мен Бирмингемде орналасқан. Лондондағы штаб-пәтердің негізгі функциялары – Ұлыбританиядағы клиенттері мен серіктес ұйымдарына қызмет көрсету, қолдау, сату және маркетинг, сонымен қатар оның Оңтүстік-Шығыстағы негізгі клиенттерінің іс-әрекеттерін жүргізу. Шотландия, Солтүстік Ирландия және Англияның солтүстігіндегі операциялар Глазго кеңсесінен басқарылады. Бирмингем Мидлендсті, Оңтүстік Уэльсті және Оңтүстік-Батысты қамтиды. Pulsewidth Бельгиядағы шағын еншілес компаниямен бірге жұмыс істейді, сонымен қатар Париждің шетінде орналасқан, Еуропаның солтүстігінде қызмет істейтін клиенттеріне қолдау көрсететін қосымша операциялар жүргізеді. Сондай-ақ компанияның клиенттерге арналған тапсырыстық-бағдарламалық жасақтаманы және «көгілдір аспан» инновациясын әзірлеуге бағытталған зерттеу лабораториясы бар. Бұл лаборатория Бат қаласында орналасқан және

жергілікті университетпен тығыз ынтымақтастықта жұмыс істейді. Компанияның құрылымы еркін коалиция ретінде жақсы түсіндіріледі. Компанияның барлық бөлімдері Pulsewidth-тің бөлігі болғанымен, әрбір кеңсе ұйымның қалған бөлігінен белгілі бір дәрежеде дербес жұмыс істейді.

Компанияның негізгі жұмысының көп бөлігі (яғни беделді мультиұлттық корпорациялармен келісімшарттар) өзінің Лондондағы штаб-пәтерінде іске асырылады және жұмыс күшінің басым бөлігі сонда орналасқан. Компания аймақтық кеңселерде жасалған жұмысты, ең бастысы шағын және орта кәсіпорын клиенттерінің табыстың басым бөлігін қамтитынын мойындауға тырысқанымен, «ірі клиенттерінің» атауын ерекшелену және жоғары лауазымды тұлғалардың Лондонға ұмтылуы «провинцияларда» наразылық тудырып отыр.

Нарық контексті

Ширек ғасыр бойы жаңа технологияның алдыңғы шебінде болған ұйымның өзіне технологиялық өзгерістің қарқынды өсуі, сондай-ақ клиенттеріне жаңа және неғұрлым инновациялық шешім шығарып, жаңа бизнесте тиімдірек бәсекелесу елеулі сын-қатер ұсынады. Бұдан бөлек, Қиыр Шығыстағы жаңа бәсекелестер және солтүстікамерикалық технологиялық компанияларының арасындағы барынша агрессив шетелдік экспансия Pulsewidth компаниясының шығын базасына үлкен қысым көрсетілгенін білдіреді. Көптеген басқа компаниялар сияқты, ол да клиенттеріне барынша бәсекелік қызмет көрсету үшін өзінің операциялық шығынын бірте-бірте қысқарту жолдарын іздеді. Сонымен қатар Ұлыбритания нарығында қысқартулар мен аса тығыздық әсеріне тосқауыл болу үшін

өз бизнесін Еуропада дамыту жолдарын іздеді. Осы қиындықтарға қарамастан, компания өз саласында үлкен халықаралық беделге ие. Компания жария сауда тізімінде және қазіргі кезде оның акцияларының бағасы салыстырмалы түрде жоғары болып тұр, себебі белгілі америкалық компаниямен жақын арада сатып алу туралы ұсынысы және соңынан өзі сатып алған компанияларда шығындарды қатты қысқартуы жайлы сыбыстар соған нұсқайды. Инвесторларға ықтимал жақсы жаңалық бола тұра, бұл алыпсатарлық Pulsewidth компаниясындағы қызметкерлерге, сөзсіз, мәселе тудырып отыр.

Технологиялық және нарық қысымы компаниядағы жұмыс практикалары, жылжымайтын мүлік, инвестиция және өндірісті бірте-бірте оңтайландыру процесін білдіреді. Соңғы айларда, Pulsewidth «ыстық үстел» қызметін қолдану және өз қызметкерлеріне арналған асханадан құтылу арқылы кеңсе кеңістігін үштен бірге қысқартуға мүмкіндік алды. Мұндай «озық технологиялық» компанияға жұмыс істеу үшін физикалық кеңістікке сенім арту анахронизм саналады.

Қосып алу спекуляциясынан туындаған акциялар бағасының жасанды өсуіне қарамастан, компания соңғы айларда кейбір қиындықтарды бастан кешірді. Алты ай бұрын компания өзінің ұзақмерзімді басты клиенті – Hercules Finance компаниясынан айырылды, ол Pulsewidth компаниясына қаржы жағынан, сондай-ақ абыройына зиян келтіріп отырған. Клиенттен айырылуын түсіндіру үшін Лондонға шақырылғаннан кейін сеньор-менеджерлер кеңеске клиенттерді «жаңарту» және жаңа идеялар ұсынатын консультанттармен араласу қажет деп есептейтінін хабарлады. Қысымға алынғанда, Глазго техникалық директо-

рының айтуынша, клиент Pulsewidth әр жаңа мәселе үшін «сол ескі шешімді» ұсынуға бейім екенін сезінді.

Pulsewidth-тегі жұмыс күші

Pulsewidth ең үздік жұмыс беруші ретінде кеңінен танымал әрі тұрақты түрде «ең жақсы жұмыс істейтін орын» тізімінде (алайда жылдан-жылға оның осы тізімдегі орны төмендеп отыр). Ол жұмыс күшінің әралуандығын және саламатты жұмыс-өмір балансын ынталандыратын қызметкерге бағытталған икемді жұмыс практикаларын мақтанаш етеді. Pulsewidth адамдардың өз мүмкіндігін жүзеге асыра алатын ашық, шынайы мәдениетін мақтан тұтады.

Бұл жұмыс күші, негізінен, консультант, бизнес-менеджер, техникалық менеджер және жүйе инженерлерінен, сондай-ақ осы қызметкерлердің іс-әрекетін қолдайтын әкімшілік функциялардан тұрады. Осы қызметкер топтары клиентті қамтамасыз ету және қорғау процестеріне тартылған, олардың көбі жылдар бойы осы жұмысты жүргізеді. Әдетте бизнес-менеджерлер, сеньор-менеджер деңгейінде техникалық емес сарапшылармен және клиенттермен жұмыс істейді. Олар жаңа бизнеске қадам жасайды, ал клиент Pulsewidth ұсынатын өнімге немесе қызметке қызығушылық танытса, оны техникалық менеджерлерге табыстайды. Алайда бизнес-менеджерлер жобаларды қадағалауды жүзеге асырады. Әдетте олар өз уақытының жартысына жуығын кеңседе өткізеді. Жобаның техника менеджері кеңесшілер қатарынан қабылданады және олардың кең, үлкен технологиялық тәжірибесі бар. Оларды әдетте клиенттердің қажетін өтеу үшін техникалық шешімдерді қолданудың дәлелденген қабілетіне сүйеніп және осы

талаптарды бағдарламалық жасақтама инженерлеріне жеткізу негізінде көтермелейді. Кеңесшілер жобаларды күнделікті бақылайды, бір мезгілде бірнеше клиентпен және «жолда» жұмыс істейді. Негізі, бағдарламалық жасақтама инженерлерінің жұмысы екі бағытқа қатысты: біріншіден, жүйені орнатуға немесе бағдарламалық қамтамасыз етуге бірнеше ай кететін клиент сайтында жұмыс істейді; екіншіден, клиенттерге жасақтаманы орнатқаннан кейін техникалық қолдау көрсетеді. Бағдарламалық жасақтама инженерлері белгілі бір клиентке тағайындалады, осылайша бастапқы орнату аяқталғаннан кейін олар сол клиентке алдағы уақытта да техникалық қолдау көрсетеді. Pulsewidth-тің сеньор-менеджерлері бұл қызметтің үйлесімін қамтамасыз етеді деп саналады. Олар жұмысты алдын ала тапсырма негізінде бөледі, яғни олар бағдарламалық жасақтаманы әзірлеу мен орнатудың нақты бағыттары бойынша маманданған.

Бағдарламалық жасақтама инженерлері жоғары оқу орындарының алдыңғы қатарлы IT бөлімін сәйкес пән бойынша тәмамдайды, әдетте олар жұмысқа тікелей қабылданады. Соңғы он жылда компания жұмысқа түлектерін қабылдайтын жоғары оқу орындарының бейресми тізімі көп өзгермеді. Түлектерді даярлау бағдарламасы кезінде инженерлер ресми оқыту үшін кеңседе орналасады, сондай-ақ жұмыс орнында жұмыстың технологиялық және бейресми үрдістерін үйрену үшін ментор аға инженермен бірге клиент сайттарында жұмыс істейді. Жаңа рекрутерлердің хабарлауынша, бұл – оларды оқытудағы ең маңызды аспект. Олар оқу бағдарламасын бітіргеннен кейін клиент сайттарында жұмыс істей алады, әдетте олар жеке не болмаса жұптасып жұмыс істейді. Жоба айрықша үлкен болған кезде бағдарламалық

жасақтама инженерлерінің шағын тобы ғана жұмыс істеуі мүмкін. Сеньор-менеджмент осы жобаларда жаңа инновациялар пайда болатынын анықтады. Үздіксіз кәсіби даму идеясына сәйкес, бағдарлама жасайтын инженерлерге өз дағдылары мен білімін компания интранетіндегі электрондық оқыту порталын пайдалану арқылы үнемі жаңарту ұсынылады. Бұл портал инженерлерді үшінші тараптың электрондық оқыту провайдері әзірлеген әртүрлі оқу модульдерімен білімін жетілдіру және уақыты бар кезде «кіріп-шығу» мүмкіндігімен қамтамасыз еткен. Бағдарламалық жасақтама инженерлері модульді аяқтағаннан кейін HRIS (HR ақпарат жүйесі) автоматты түрде жаңартылады.

Жұмыс практикасы

Белгілі бір жобада немесе белгілі бір клиент үшін жұмыс істейтін кеңесшілер, техникалық жоба менеджерлері және бағдарламалық инженерлер «жоба тобы» аталады. Әрқайсысының әртүрлі міндеттемесін ескере отырып, сирек болатын кездесулерге қарамастан, олар (әлемдегі жетекші технологиялық шешімдерді жеткізушісі ретінде) жаңа мобайл технологиялар көмегімен виртуал араласады. Pulsewidth барлық қызметкерін өз жұмысын орындауға көмектесетін осындай қазіргі заманғы технологиямен қамтамасыз етеді, ал клиент сайттарында барлық қызметкер Pulsewidth-тің интранет жүйесіне қол жеткізе алады. Жаңа идеялар мен инновацияға жәрдемдесу мақсатында интранетте бағдарламалық жасақтама инженерлері үшін идея алма-

суға және күрделі мәселелерді шешуге үлес қосуға арналған сұхбат алаңы бар, алайда бұл жиі қолданылмайды. Жақында HR директор компаниядағы білік пен білімді үлестіруге, рөлдерді, міндеттерді және жобаларды жұмыс күші, қызметкер және командалық өнімділік арасында бөлуге қатысты толық және сапалы ақпарат негізінде басқарушылық шешім қабылдауға жәрдемдесу үшін дербес HR ақпарат жүйесін енгізді.

Сұрақтар

1. Pulsewidth Глазго жұмыс орнындағы білім беру процестерін анықтаңыз. Ұйымдағы білім алмасу қызметінің негізгі бағыты қандай?
2. Жұмысты ұйымдастырудың қандай аспектілері клиенттің Pulsewidth-пен жұмыс істеуді таңдамауына ықпал етті?
3. Компания ішінде және оның өз клиенттерімен білім алмасуын жақсарту үшін Pulsewidth HR директорына қандай ұсыныс жасар едіңіз?
4. Ұйымда білім алмасу үшін қандай факторлар қиындық тудыруы мүмкін (Pulsewidth, Ұлыбритания)?

ОҚУҒА ҰСЫНАМЫЗ

Журнал бетінде жарияланған мақалалар

Alvesson, M. and Karreman, D. (2001) Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management, *Journal of Management Studies*, 38 (7): 995–1018.

Бұл мақала білім менеджменті терминімен байланысты тұжырымдамалық мәселелерді талқылау үшін теориялық және эмпирикалық зерттеуге, сондай-ақ білім мен менеджмент арасындағы айқын қарама-қайшылыққа сүйенеді.

Lengnick-Hall, M. and Moritz, S. (2003) The impact of e-HR on the human resource management function, *Journal of Labour Research*, 24 (3): 365–79.

Мақалада e-HR және оның HR-менеджментті қайта құру мүмкіндігі жайлы өте пайдалы шолу берілген және соңғы жылдардағы e-HR эволюциясы, оның іске асырылуымен байланысты шығын мен пайда, e-HR жүйесін енгізген компаниялар мен болашақтағы даму туралы түсініктер талқыланады.

Scarbrough, H. (1999) Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers, *Technology Analysis and Strategic Management*, 11 (1): 5–16.

Мақалада ой еңбегімен айналысатын жұмысшыларға қатысты пікірталастарға және басқарудың ұйымдық «ресурс» сияқты өзекті мәселелеріне шолу жасалған. Атап айтқанда, ол жеке тұлғаның ноу-хауы мен осы білімді өтім-

ді тауар ретінде пайдалану арасындағы конфликт мәселесін көтереді және менеджменттің осы конфликтіні шешу әрекеттерін қарастырады.

Ulrich, D., Younger, J. and Brockbank, W. (2008) The twenty-first-century HR organisation, *Human Resource Management*, 47 (4): 829–50.

Мақалада осы тарауда талқыланған HR-менеджменттің заманауи үрдістеріне, соның ішінде қызмет көрсету орталықтарын қолданудың артуына, аутсорсинг және e-HR-ды пайдалануға баға беріледі. Сонымен қатар HR бөлімдерін XXI ғасырдағы қиындықтарды қанағаттандыру үшін қалай құрылымдау қажет екені қарастырылады.

Оқулықтар, оқулық тараулары және баяндамалар

Newell S., Robertson M., Scarbrough H. and Swan, J. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation* (2nd edn), London: Palgrave.

Бұл кешенді кітап эмпирикалық зерттеулерге сүйенеді және білімді басқаруды және білім жұмысын адам, сондай-ақ АКТ көзқарасы тұрғысынан зерттейді. Ол ой еңбегінің құндылығы, ең алдымен, оны жүзеге асыратын және басқаратын адамдардың мінез-құлқына, көзқарасына және мотивациясына байланысты екенін атап көрсетеді.

ҚОСЫМША ОНЛАЙН ОҚУ

Мына мақалаларды кітаптың серіктес веб-сайтынан тегін оқуға болады (<https://edge.sagepub.com/wilton3e>):

Alegre J., Sengupta K. and Lapiedra, R. (2011) Knowledge management and innovation performance in a high-tech SME sector, *International Small Business Journal*, 1–17.

Benson J. and Brown, M. (2007) Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away, *Work, Employment and Society*, 21: 121–41.

Blankenship S. S. and Ruona, W. E. A. (2009) Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contributions to an overall knowledge management strategy, *Advances in Developing Human Resources*, 11 (3): 290–306.

Datta D. K., Guthrie J. P., Basuil D. and Pandey A. (2010) Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis, *Journal of Management*, 36 (1): 281–348.

Grimshaw D. and Miozzo, M. (2009) New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer, *Human Relations*, 62 (10): 1521–50.

Sewell G. (2005) Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work, *Organization*, 12 (5): 685–704.

Sheehan C. (2009) Outsourcing HRM activities in Australian organisations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (2): 236–53.

Осы тарау туралы көбірек білгіңіз келе ме? Біліміңізді одан әрі жетілдіру үшін практикалық сұрақтарды, видеолекцияларды және таңдаулы журнал мақалаларын <https://edge.sagepub.com/wilton3e> – серіктес веб-сайтынан көре аласыз.

ГЛОССАРИЙ

Автономия (autonomy) – қызметкер жұмысы қалай жүріп жатқанын анықтауға арналған еркіндік пен ұқыптылық деңгейі және менеджменттің айтарлықтай нұсқауынсыз не араласуынсыз келісімді нәтижеге жететін процесс.

Адам капиталы (human capital) – қажет еңбек түрлері мен жалпы экономикадағы жұмысшылар санына қарай сипаты қалыптасатын, ұйым қол жеткізе алатын сыртқы еңбек қоры.

Адами қатынас (human relations) – жұмысшылардың әлеуметтік мұқтажымен санасудың және жұмыс шараларын бейресми ұйымдастырудың маңызына ерекше мән беретін жұмыстағы HRM көзқарасы.

Азаматтық құқық (civil law) қылмыстық құқыққа қарағанда, азаматтық құқық көбінесе адамдар, компаниялар не өзге де ұйымдар арасындағы даумен айналысады және азаматтық сот арқылы қаралады.

Айқын білім (explicit knowledge) – ұжымдаса сақталатын және қолдан-қолға өтіп отыратын бейстандарт, мысалы, кітаптарда, компания анықтамалығында жазылған деректер, процедуралар мен процестер, тағы басқа формада кодталған білім.

АКТ (ICT) – ақпараттық және коммуникациялық технология.

Акционер ұстанымы (shareholder approach) – коммерциялық ұйымдардың өзіндік жеке немесе басты функциясы – акционерлер инвестициясы қайтарымын жеделдететін бизнес шаралары тәсілі.

Акционерлік экономика (shareholder economy) – жеке меншіктегі үлкенді-кішілі инвесторлардың ұйымдық меншігі ретінде сипатталатын, сондықтан менеджмент инвестицияны қысқа мерзімде қайтаруға ден қоятын ұлттық экономикалық жүйе.

Арбитраж (arbitration) – дауласып жатқан тараптар дауды шешу үшін деректерді саралап, шешім қабылдайтын үшінші тарапты тағайындайтын өндірістік даудағы дәнекерлік.

Аутсорсинг (outsourcing) – ұйым қызметтерінің белгілі бір аспектілеріне қатысты сыртқы үшінші тарап провайдерімен қосалқы мердігерлік шарт жасасу процесі.

Ашық дискриминация (direct discrimination) – жасы, гендері не ұлты секілді

әлеуметтік топ сипаттарына қарап, жеке тұлғаны немесе топты өзгелерден алалау.

Әлеуметтік бақылау (social control) – ұлттық нормаларды интернализациялау, әріптестердің позитив немесе негатив санкциялар қолдануы секілді бірқатар айқын, тұспалды ережелердің сақталуын қадағалау үшін әлеуметтік топтағы жеке тұлғаның мінез-құлқын реттейтін бейресми механизм.

Әлеуметтік саясат (social policy) – әлеуметтік мәселелерге қатысты үкіметтің ұстанатын саясаты мен интервенциясы, оған денсаулық, білім, үй-жай, әл-ауқат, әлеуметтік көмек, қылмыс пен әділ сот және еңбек нарығы мен еңбек тәртібі кіреді.

Әралуандық менеджменті (diversity management) – барша қызметкердің үлес қосуын мейлінше арттыру үшін әлеуметтік топтың және/немесе жеке тұлғаның ерекшеліктерін мойындап, қадірлеудің маңызына ден қоятын жұмыс күші менеджменті ұстанымы.

Әріптестік бағалау (peer appraisal) – жеке тұлғаның жұмыс өнімділігіне әріптестері жасаған фидбэк. Негізінен, жан-жақты фидбэк ұсынғанда бағалаудың өзге формаларымен үйлесімде қолданылады.

Бағалау (appraisal): **өнімділікті бағалауды** қараңыз.

Бағалау орталығы (assessment centre) көбіне жоғары бәсекелі қызмет орындарына (ЖОО түлектеріне кәсіби тренинг өткізу орындары сияқты) қатысты қолданылады; бұл – сұхбатқа қоса, жұмыс дизайнын жасау, таныстыру және тестілеу секілді іріктеу модельдері үйлесімі кіретін, кеңінен тараған іріктеу процедуралары.

Бағалы жұмысшылар (core workers) – құнды, тапшы не фирмаға қажет дағдысы бар және, негізінен, жұмыс кепілдігі жоғары, еңбек талабы жақсы, жоғары дәрежелі тапсырманы орындаудағы дербестік деңгейі бар қызметкерлер.

Бағыну деңгейін төмендету (delaying) – ұйымдық иерархиядағы бірқатар басқару дәрежесін түсіру мақсатында ұйымдық қайта құру.

Бақылауға сүйенетін HR стратегиясы (control-based HR strategy) – «еңбек – мұқият мониторинг пен тікелей басшылық және бюрократтық амалдар көмегімен қызметкер өнім-

ділігін жіті бақылау арқылы азайтылуға тиіс өзгермелі шығын» деген көзқарасқа сүйенетін HRM ұстанымы.

Басқару тәртібі (managerial discipline) – менеджердің қызметкер жұмысы немесе өнімділігі ұйым ережесінде, оған қоса еңбек шартында көрсетілген стандарттарға сай келмегенде ресми түзету шарасын қолдану құзыреті.

Басқарушылық айрықша құзырет (managerial prerogative) – менеджерлердің жұмысшылар мен үшінші тарапты араластырмай шешім қабылдау құқығы.

Басты құндылықтар (core values) – компанияның қызметкер өнімділігіне жетекшілік ету, қолдау білдіру және баға беру үшін ұстанатын басты принциптері.

Бизнес-серіктес (business partner), Ульрих типологиясына сүйенсек, HR маманының басты міндеттерінің бірі – ұйымның мақсат-мұратына жету жолында жоғары басшылыққа қолдау білдіру.

Білік (competence) – белгілі бір тапсырманы немесе функцияны тиісті стандартқа сай атқару.

Білім менеджменті (knowledge management (KM)) – ұйымның ресми немесе бейресми түрде қызметкерлер бойындағы білімді дамытуға, айқындауға, жаюға және пайдаға асыруға тырысуы.

Білім экономикасы (knowledge economy) – білім басты ұлттық не ұйымдық игілік болатын экономикалық жүйе.

Білімге сүйенетін фирмалар (knowledge-intensive firms) – басты өнімі білім болатын және адамдарды басқарудың жаңа модельдерін дамытып жатқан қарқынды дамушы шағым қызмет провайдерлері.

Бірлесе анықтау (co-determination) – жұмыс орнындағы мәселелерге қатысты менеджмент пен қызметкерлердің бірлесе шешім қабылдауы.

Бірлесе реттеу (joint regulation) – жұмыс беруші мен қызметкер жұмысқа алу талаптарын ұжымдық саудаласу арқылы бірлесе белгілейтін процесс.

Бітімдестіру (conciliation) – дауды шешуге және жанжалдың алдын алуға көмектесетін жұмыс беруші мен қызметкер өкілдері арасындағы талқыға жол ашу үшін өндірістік дауға үшінші бір тараптың араласуы.

Бюрократия (bureaucracy) – жұмыс міндеттері, ресми ережелер, процедуралар мен иерархиялық бақылау арасындағы қатаң жікке баса назар аударатын ұйым қызметтерін қалыптастыру және үйлестіру тәсілі.

Бюрократтық бақылау (bureaucratic control) – жауапкершілікті жіктеу, егжей-тегжейлі ресми ережелер, процедуралар және ішкі еңбек нарығының қызметі арқылы қызметкерлерді басқару.

Виктимизация (victimisation) – жұмыс берушінің қызметкерге, мәселен, жұмыстағы дискриминацияға қатысты шағым айтқаны үшін қырын қарауы.

Виртуал HRD (virtual HRD) – виртуал онлайн ортада пайдаланатын және жүріп жататын ресми не бейресми оқыту және дамыту.

Волюнтаризм (voluntarism) – белгілі бір мақсатқа жету не қандай да бір әрекет бағытын жүзеге асыру үшін еріктілік әрекетіне мәжбүрлеуден гөрі, қолдау білдіріп, тірек болу.

Геоцентрлік (geocentric) – компания бойынша жаһандық озық практиканы таратуды назарға алған мультиұлттық корпорациялардағы менеджмент ұстанымы.

Ғылыми менеджмент (scientific management) – мотивацияның қайнар көзі ретінде жұмысты фрагменттеу, тапсырмаға мамандандыру, қатаң басқарушылық бақылау, қаржылай марапатқа баса назар аудару арқылы тиімділік пен нәтижелілікті барынша арттыруға тырысатын жұмысты басқару немесе ұйымдастыру тәсілі. Тейлоризмге синоним ретінде жиі қолданылады.

Даму (development) – көбіне оқу тәжірибесі арқылы әлеуетті жүзеге асыру мақсатында жеке не ұйымдық өзгеру, баю және жетілу процесі.

Дауыс аясы (қызметкердің) (scope (of employee voice)) – қызметкерлер (немесе олардың өкілдері) келіссөз не консультация механизмдері арқылы сөзін өткізетін жұмыс орнындағы бірқатар мәселелер.

Дауыс деңгейі (қызметкердің) (level (of employee voice)) – қызметкер даусы механизмдері жұмыс істейтін ұйымдағы немесе өндіріс орнындағы иерархиялық деңгей.

Дауыс салмағы (қызметкердің) (depth (of employee voice)) – қызметкердің араласуының не қатысуының нақты механизмі қамтамасыз ететін қызметкер ықпалының деңгейі.

Дауыс формасы (қызметкердің) (form (of employee voice)) – қызметкерлер жұмыс орнындағы шешімдерге қатысты сөйлесетін, кеңесетін не талқыға салатын механизм.

Дәстүр және практика (custom and practice) – бекітілген «жұмыс жүргізу тәсілі» болу үшін уақыт өте бейресми түрде қалыптасқан жұмыс орны механизмі.

Деңгейлес интеграция (horizontal integration) – өзара қолдау мен бірігуін қамта-

масыз ету үшін HR жиынтығының түрлі аспектілерін біртұтас жүзеге асыру.

Дискрет мінез-құлық (discretionary behaviour) – жалдап отырған ұйым үшін пайдаға жарайтын, бірақ келісімшарт арқылы талап етіле алмайтын, тек позитив психологиялық келісімшарт арқылы ғана ынталандыруға болатын қызметкер мінез-құлық.

е-рекрутмент (e-recruitment) – құрамына жарнама жұмысы, көмекші қосымша, онлайн тестілеу және іріктелгендер тізімі кіретін қызметкерді жұмысқа тарту мен іріктеу аспектілерін жүзеге асыру үшін АКТ қолдану.

е-HR (электрондық HR) (e-HR (electronic HR)) – рекрутмент, тренинг, бағалау секілді бірқатар адам ресурсы қызметтерін атқару үшін АКТ мен жаңа медианы енгізу және қолдану.

Еңбек гигиенасы (occupational health (OH)) – қызметкер денсаулығы мәселесімен айналысатын, қызметкерді сауықтыру, төтенше жағдай мен жарақаттың алдын алу, симпатикалық жұмыс жобасына қатысты ақылдасу және консультация, ұсыныс, тренинг, психологиялық көмек беру мен санитарлық-ағарту қызметін атқаратын медицинаның бір саласы.

Еңбек дауы жөніндегі сот (employment tribunal) – көбіне білікті лауазымды тұлға (судьяға парапар) мен маман емес екі мүшеден тұратын, еңбек дауына қатысты заң істерінде үкім шығаратын комиссия.

Еңбек қатынастары (employment relations (ER)) – менеджмент және еңбек қатынастарының реттелуіне байланысты теория мен практика.

Еңбек қатынастарындағы қорғансыздық (vulnerable employment) – кәсіподақ жоғы салдарынан жұмыс беруші мен жұмысшы арақатынасындағы билік дисбалансынан жұмысшылардың әділетсіздікке ұшырауы.

Еңбек нарығы (labour market) – адам еңбегі тауар және еңбекке сұранысты еңбек қорымен теңестіретін құрал ретінде алып-сатылатын механизм.

Еңбек нарығын сегменттеу (labour market segmentation) – жұмысшылардың әлеуметтік топ сипаты, географиясы, дағдысы мен білігі секілді әркелкі атрибуттарына сәйкес еңбек нарығын бөлу тәсілі.

Еңбек өтілі сапасы (quality of working life (QWL)) – жеке тұлғаның еңбек тәжірибесіне баға беру үшін жұмысқа қатысты әл-ауқаты мен жұмыс тәжірибесі қаншалық пайдалы да жеткілікті боларына, жеке жағымсыз салдарының болмауына ықпал ететін кең ауқымды факторларға табан тіреген жинақы құрылым.

Еңбек процесі (labour process) – өнім өндіруге және қызмет көрсетуге адам еңбегін пайдалану тәсілдері.

Еңбекке жарамдылық (employability) – жұмысшының өз адам капиталын дамыту арқылы тұрақты жұмысқа қол жеткізіп, ұстап қалу қабілеті.

е-Оқыту (электрондық оқыту) (e-learning (electronic learning)) – қызметкер тренингін жеңілдету немесе жүзеге асыру үшін АКТ мен жаңа медианы пайдалану. Мысалы, интернет немесе компания интранетінің көмегімен.

Ережеден айнымау (working-to-rule) – жұмысшылардың еңбек шартында көрсетілген талаптарды ғана орындайтын ереуілге бармай, әрекет етуі.

Еркін нарық (free market) – бизнес, қызметкерлер не тұтынушылар жұмысына мемлекеттің араласуы шектелетін және мемлекет экономиканы стратегиялық мәнерде жоспарлауға айтарлықтай күш салмайтын экономика.

Жаңама еңбекақы (indirect pay) – негізгі еңбекақыға қосымша, белгілі бір ұйымның жұмысқа алуына немесе қандай да бір қызметке не лауазымға тағайындауына байланысты қызметкерге жасалатын жеңілдік пен үстемеақы.

Жаңа адами қатынас (neo-human relations) – «жұмыс – қызметкер мотивациясындағы ең маңызды фактор және сол арқылы қызметкер «өз орнын тауып», толық әлеуетін ашады» дейтін қызметкер көзқарасы.

Жасырын дискриминация (indirect discrimination) – баршаға бірдей қолданылғанымен, белгілі бір әлеуметтік топ мүшелеріне залалын тигізетін ұйымдық шешім қабылдауға (мысалы, рекрутмент пен қызметтік өсуге қатысты) талап немесе шарт қою практикасы.

Жауапты автономия (responsible autonomy) – «жұмысшылар жоғары деңгейлі дискрет, автономия және өз жұмысына есеп беру арқылы ынталандыру мен өнімділікті дұрыс қабылдайды» деген болжамға негізделген қызметкерді бақылау режимі.

Жаһандану (globalisation) – ұлттық мемлекеттер өзара бірігіп, байланыса түсетін бірқатар жүріп жатқан экономикалық, әлеуметтік және саяси процестерге байланысты феномен.

Жаһандық стратегия (global strategy) – жергілікті контекске қарамастан, ұйым бойынша жаһандық тұрғыда анықталуға және біріктірілуге тиіс саясат пен практикаға мультиұлттық корпорация аясындағы мүдде.

Жекешелендіру (privatisation) – мемлекет кәсіпорнын жеке меншікке өткізу.

Жеңілдік (perks) – жалпы жұмыс күшіне емес, белгілі бір қызмет атқарып отырған қызметкерге берілетін үстемеақы немесе жанама еңбекақы.

Жиынтық марапат (total reward) – қаржылай және қаржылай емес марапаттарды ұйым мақсаты мен құндылықтарына қосымша, сәйкестендіре баланста ұстаудың маңызын мойындайтын марапат менеджментінің біртұтас ұстанымы.

Жоғары міндеттемелі HRM (high-commitment HRM): **озық практиканы** қараңыз.

Жұмсақ HRM (soft HRM) – жұмысшының дамуына ақша бөлетін, қызметкерді бейілділікке тәрбиелейтін, жоғары марапатты, қанағаттандырарлық жұмысқа жағдай жасайтын және позитив пен сенімге негізделген құқықтық еңбек қатынасын дамытатын адамдарды басқару тәсілі.

Жұмыс ауқымын кеңейту (job enlargement) – аяқталған жұмыспен бірдей деңгейдегі кең ауқымды тапсырмалар қосу үшін тапсырма көлемін ұлғайту.

Жұмыс барысында оқыту (on-the-job learning) – қалыпты жұмыс сарынында орын алатын, мысалы, қызметкерді өзге қызмет бабымен іссапарға жіберу немесе тренинг функциясы аспектілерін жүзеге асыру арқылы қызметкерді дамыту шаралары.

Жұмыс дизайны (job design) – тұтас жұмыс орнын жасақтау үшін ұйымдық міндеттемелер мен жауапкершіліктерді бөлу, ұйымдастыру және үйлестіру процесі.

Жұмыс ротациясы (job rotation) – жұмыс алуандығын жетілдіру, бірсарындылықты азайту және кең ауқымды дағдыларды дамыту үшін жұмысшының араға уақыт салып, бір тапсырмадан екіншісіне ауысуы.

Жұмыс сипаты (job description) – қандай да бір жұмыс міндеттемесінің, жауапкершілігінің, есеп беруі мен талабының, контексті мен нәтижесінің ресми мәлімдемесі, көбінесе жұмысты талдау нәтижесінде жасалады.

Жұмыс функциясын кеңейту (job enrichment) – мәселе ауқымы мен жұмысшы дербестігін арттыру үшін және өнім өндіріліп, қызмет көрсетілетін еңбек процесінде қызметкерге үлкен жауапкершілік арту үшін тапсырманы күрделендіру.

Жұмыс-өмір балансы (work – life balance) – жеке тұлғаның жұмыс пен жұмысқа қатысы жоқ өмір арасындағы уақыты мен күш-қуатын дұрыс пайдалануының маңызына ден қоятын ұйымдық және әлеуметтік саяси бағдарлама.

Жұмыспен шала қамту (underemployment) – дағдысы мен білімі ұсынылған қызметке сай келмейтін адамды жұмысқа алу, немесе қызметке тиесілі жұмыс сағатынан аз уақыт бөлетін жұмыспен қамту.

Жұмыстағы абырой (dignity at work) – әлімжеттік пен харассментке жол бермеу; позитив жұмыс ортасын қалыптастыру, сапалы жұмыс пен ізетті құқықтық еңбек қатынасын құру.

Жұмыстағы әл-ауқат (well-being at work) – жұмыстағы амандық, қанағаттану және машақат сезімімен қатар, жеке тұлғаның тұрақты психологиялық, моральдық денсаулығы мен қауіпсіздігінің жақсы халін сипаттайтын жалпылама термин.

Жұмыстан әділетсіз шығару (unfair dismissal) – «әділ» негізсіз (мысалы, өрескел қылық немесе штатты қысқарту), тиісті процедураларды сақтамастан немесе ап-анық әділетсіз себеппен (мысалы, жүктілік) жұмыстан шығару.

Одақ алмастыру (union substitution) – кәсіподақты «қорғау» немесе ұсыну қажеттігін жоққа шығаруға әкеп соғатын (әдейі немесе білмей) HRM практикаларын енгізу.

Жұмыстан ескертусіз шығару (summary dismissal), негізінен, қызметкерді өрескел қылығы үшін алдын ала ескертусіз жұмыстан шығару.

Жұмыстан заңсыз шығару (wrongful dismissal) – еңбек шарты талаптарын бұза отырып, мысалы, келісім берілмеген немесе қажетті процедуралар орындалмаған жағдайда жұмыстан шығару.

Жұмыстан конструктивті (әділетсіз) шығару (constructive (unfair) dismissal) – жұмыс берушінің маңызды не фундаментал келісімшартты бұзуына орай, қызметкердің еңбек шартын күшінен айыратын, сөйтіп, оның жұмыстан әділетсіз шығарды деп шағымдануына құқық беретін жағдай.

Жұмыстан тыс оқыту (off-the-job learning) – қалыпты жұмыс орнынан тыс жерде өтетін тренинг немесе оқу курсы, немесе тимбилдинг секілді қызметкерді дамыту шаралары.

Жұмыстан шығу кезіндегі әңгімелесу (exit interview) – жұмыстан не үшін шығып жатқанын және қызметкер тұрақтамауы мен ұйымдық проблемаларды жақсырақ түсіну үшін жұмыстан шығып жатқан қызметкермен құрылатын сұхбат.

Жұмысты бағалау (job evaluation) – жұмыс иерархиясы мен еңбекақы құрылымын жасау үшін және ішкі салыстырмалылықты орнату үшін ұйымшілік жұмыстың салыстырмалы құнын немесе бағасын анықтайтын жүйелі процесс.

Жұмысты талдау (job analysis) – нақты жұмыс жөнінде ақпарат жинау мен жазып алу-дың жүйелі процесі, нәтижесінде жұмыс сипаты қалыптасады.

Жұмысты тежеу (go-slow) – қасақана баяу жұмыс істеу; өндірістік дауда қызметкердің менеджментке қысым жасау үшін пайдаланатын әдісі.

Жұмысты шынайы елестету (realistic job preview) – қандай да бір жұмысты боямасыз сипаттау не сынап көру формасы арқылы үміткерлерге жұмыстың шын мәнінде қандай екенін, оның шынайы бейнесін ашып көрсету.

Жүйе ұстанымы (systems approach) – «ұзақмерзімді жоспар өзі ішінара жүзеге асатын мәдени және институттық контексті есепке алуы керек» дегенді басты назарға алатын стратегия құру тәсілі.

Жүйелі тренинг моделі (systematic training model) – негізгі төрт қызмет аясындағы бірізділік төңірегінде құрылымдалған тренинг пен дамыту шараларының циклдік моделі: қажеттілікті талдау, айқындау, жобалау, жүзеге асыру және баға беру.

Жүйелі ұстаным (systematic approach) – белгілі бір қызметтердің (мәселен, жұмысты талдау, жұмыс сипаты мен үміткерге қойылатын талаптар) ресми бірізділігі арқылы әділдік пен тиімділікті қатар алып жүру жолдарын қарастыратын рекрутмент пен іріктеу тәсілі.

Заңнама ережесі (statutory provision) – заң актісінде (жарғы) немесе осындай актінің негізінде жарияланған кез келген құжатта көрсетілген шарт немесе жағдай.

Зияткерлік капитал (intellectual capital) – құнды арттыратын және бәсекелік артықшылық көзі бола алатын жеке немесе ұйым (қызметкерлердің ұжымдық білімі) білімі.

Икемді жұмыс істеу (flexible working) – белгілі бір шарттармен жұмыс берушілерге жұмыс күшіне икемделуге, ал жұмысшыларға жұмыс пен өзге де жауапкершіліктер арасын баланста ұстауға мүмкіндік беретін жұмыс механизмдері.

Икемді үстемеақы (flexible benefits) – тұлғалар үстемеақы «мәзірі» арасынан таңдай отырып, жеке қалауын көрсету үшін өзіндік марапат жинағын жасай алатын қызметкерлерге марапат ұсыну ұстанымы.

Икемді фирма (flexible firm) – компаниялар әрқелкі жұмыс күші икемділігіне қол жеткізу үшін түрлі жұмысшы тобын қалай пайдаланатыны және оның қызметкерлер үшін қандай салдары болатынының теориялық моделі.

Индивидуализм (individualism) – жұмысшылар тобынан гөрі жеке жұмысшыға көп көңіл бөлетін HRM ұстанымы.

Институттық құрылым (institutional framework) – бір немесе бірнеше мемлекетте болатын өзара байланысты саяси, заңды, әлеуметтік және экономикалық жүйелер.

Карьер-менеджмент (career management) – қызметкердің дамуға, өрлеуге деген жеке және ұйымдық қажеттілігін өтеуге тырысатын, ішкі еңбек нарығының қызметін қалыптастыратын бірқатар практикалар мен шаралар.

Кәсіби білік (competencies) – нақты ұйымдық контекстегі нақты жұмысты тиімді орындау үшін тұлғадан талап етілетін негізгі сипаттар.

Кәсіби дағдыдан айыру (deskilling) – ұйымның нақты дағдыларға тәуелділігін азайту үшін технологияны көптеп қолдану немесе жұмысты фрагменттеу мен оңайлату арқылы жұмыс дизайнын қайта жасау.

Кәсіби дағдының артуы (upskilling) – еңбек нарығы немесе кең ауқымды экономика секілді нақты бір контекстегі дағды мен білікке қойылатын жоғары талапты сипаттайтын термин. Сонымен қатар жұмысшылардың өздері жоғары дағды мен білікке қоятын жұмыс талабын да сипаттайды.

Кәсіподақ (trade union) – көбінесе жұмыс орнындағы өз мүшелерінің мүддесін қорғауды және алға тартуды басты мақсат тұтатын жұмысшылардың тұрақты құрамына негізделген ұйым.

Кәсіподақ тығыздығы (trade union density) – мүше болуға ықтимал құқығы бар барша қызметкер пропорциясы ретінде дәл қазір одақ мүшесі болып тіркелгендер санымен есептелетін кәсіподақтардың мүшелік деңгейі.

Кәсіподақты басып-жаншу (union suppression) – көбіне дұшпандық пиғылмен ұйым ішінде кәсіподақтың болуын мейлінше әлсіретуді көздейтін басқару шарасы.

Кәсіподақты мойындау (trade union recognition) – жұмыс берушінің қызметкер мүддесін ұжымдық саудаласу арқылы кәсіподақтың таныстыруы керге туралы келісімі (өз еркімен немесе заңнама қысымымен).

Келіссөз (negotiation) – құқықтық еңбек қатынасында тараптар талқылау және ортақ келісімге келу арқылы даулы мәселелерді шешетін процесс.

Кеңінен топтастыру (broad banding) – еңбекақы көлеміне қатысты шешім шығарғанда икемділікті арттыру үшін және ішкі-сыртқы еңбекақының арасалмағын дұрыс көрсету үшін

еңбекақы деңгейлерін әрқайсысы бірқатар кең ауқымды жұмыстардан тұратын, санаулы диапозондарға топтастыру.

Классикалық ұстаным (classical approach) – стратегиялық таңдауды негіздеу үшін сыртқы ортаны да, ішкі ресурстарды да жан-жақты бағалаумен қоса, ресми жоспарлау процесінің маңызына баса назар аударатын стратегия құру тәсілі.

Коллективизм (collectivism) – қызметкерлер мен жұмысшыларды жекелей емес, топ ретінде басқаруды көздейтін HRM ұстанымы.

Командалық брифинг (team briefing) – менеджментке ұйым шешімі мен саясатынан хабардар етуге мүмкіндік беретін жұмысшылар тобының үздіксіз өтетін жиыны.

Командалық жұмыс (teamworking) – жұмысты жекелей емес, жұмысшылардың кооператив топтарына үлестірумен байланыстырылатын өндірістік әлеуетті пайдалануды көздейтін еңбек ұйымы ұстанымы.

Конвергенция (convergence), мысалы, әр елде қабылданған HRM ұстанымдарының бірігуі не біркелкі болуға тырысуы.

Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (corporate social responsibility (CSR) – ұйым қызметтерінің бірқатар мүдделі тараптарға елеулі ықпалын танытатын заңға, этикалық стандарттар мен әлеуметтік нормаларға жүгінуді жоғары қоятын корпоративтік өзін-өзі реттеу.

Корпоративтік мәдениет (corporate culture) – жоғары басшылықтың нені бағалайтыны мен не күтетінін көрсететін және қызметкерлер арасында белгілі бір көзқарас пен мінез-құлық қалыптастыруды көздейтін, саналы түрде дамыған ұйымдық мәдениет.

Коучинг (coaching) – қызметкер мен оның тікелей лайн-менеджері арасындағы айқын, көбіне қысқа мерзім ішінде өнімділіктің артуына септесуді және дағды мен білім беру арқылы жеке қабілетті арттыруды мақсат тұтқан, қарым-қатынасты дамыту.

Көмескі білім (tacit knowledge) – айтып жеткізу, бөлісу қиынға соғатын, бірақ жеке тұлға жаңа білім алғанда немесе жаңа қиындықтарға тап келгенде үлкен рөл ойнайтын тәжірибе арқылы дамытын интуитив машық.

Көп тараппен саудаласу (multi-employer bargaining) – жұмыс берушілер қауымдастығы мен бір немесе бірнеше кәсіподақ арасында өтетін ұжымдық саудаласу.

Көшіруге болатын дағдылар (transferable skills) – бірқатар жұмыс пен ұйымдық контекске пайдалануға болатын дағдылар.

Қабілет процедуралары (capability procedure) – қызметкер тәртібін реттейтін және қабілетін арттыру арқылы өнімділіктегі олқылықпен күресетін нақты функциясы бар процедуралардан өзгеше ұйымдық процедуралар.

Қаржылай емес марапат (non-financial reward) – жұмысшыларды қанағаттану, мақтаныш, жетістік сезімін тудыру арқылы ынталандыратын, мақтау, жұмысты қиындату және мойындау секілді сезілмейтін, ішкі марапаттар.

Қаржылай үлес (financial participation) – қызметкерді ұйым мақсаттарымен байланыстыру үшін және ұйымға бейіл болуға ынталандыру үшін жобаланған қызметкермен меншікті немесе пайданы бөлісу схемалары.

Қаржылық икемділік (financial flexibility) – жеке тұлғаның өнімділігін алған марапатпен байланыстыруға тырысатын және/немесе жаалақы шығынының бизнес өнімділігіне барынша сәйкес келуін қамтамасыз ететін қызметкерді марапаттаудағы икемді ұстаным.

Қатаң HRM (hard HRM) – бизнес-мақсаттарға жету жолында жұмысшыларды құрал ретінде пайдаланатын HRM ұстанымы. Көбіне жұмысшыларды қанау, олардың мүддесімен санаспауға байланысты болады.

Қатынастық психологиялық келісім-шарт (relational psychological contract) – ұзақ-мерзімді қауіпсіздік пен тұрақты жұмыс бейілдікке, шынайы берілу мен ыждаһатқа айырбасталатын жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы бейресми келісім.

Қоғамдық диалог (social dialogue) – өндірістік, ұлттық немесе халықаралық дәрежедегі әлеуметтік әріптестер арасында болатын келіссөз бен талқы.

Қоғамдық нарық (social market) – барша мүдделі тараптың қажеттілігі мен мүддесі есепке алынуын қадағалау үшін бизнес пен жұмысқа алу шарасын мемлекеттік тікелей араласуымен және кәсіподақ арқылы реттеуді құптайтын экономикалық жүйе.

Қоғамдық серіктестер (social partners) – көптеген Еуропа елдерінде өндірістік қатынастармен жиі байланыстырылатын қоғамдық серіктестер – қызметкерлер (кәсіподақ), жұмыс берушілер (жұмыс берушілер қауымдастығы) және үкімет өкілдері.

Құқықтық еңбек қатынасы (employment relationship) – жұмысшы мен жұмыс берушінің арасындағы динамикалық, экономикалық, әлеуметтік-саяси және заңдық қарым-қатынас.

Құрылымдық жұмыссыздық (structural unemployment) – еңбек күші ұсынысы мен сұранысы арасындағы негізгі теңсіздіктен (мәсе-

лен, белгілі бір дағдылардың шамадан тыс ұсынысы нәтижесінде) туындайтын жұмыссыздық.

Қызметкердің атсалысуы (employee involvement (EI) – қызметкерді мейлінше түсіністік танытып, ұйым мақсаттарына бейіл болуына ынталандыратын ресми ұйымдық арналар арқылы жұмыс орнындағы мәселелерге қатысты басқару шешімін қабылдауға үлес қосу мүмкіндігі.

Қызметкер даусы (employee voice) – өкілдердің араласуымен (тікелей) не араласуынсыз (жанама) қызметкердің көзқарасы, пікірі және жәрдемі сұралатын механизм.

Қызметкер коммуникациясы (employee communication) – менеджмент пен қызметкер арасындағы біржақты немесе екіжақты ақпарат алмасу процесі.

Қызметкер консультациясы (employee consultation) – басқару ұсынысына қатысты қызметкер пікірі сұралатын (көбіне қызметкер өкілдері арқылы), бірақ соңғы шешімді қабылдау құқығы менеджмент қолында болатын шешім қабылдау процесі.

Қызметкер мүддесін қорғаушы (employee champion), Ульрих (1997) типологиясына сай, қызметкерлер пайдасына әрекет ету және жұмысшы қажетінің өтелуін қамтамасыз ететін HR маманының басты рөлдерінің бірі.

Қызметкер тұрақтамауы (employee turnover) – қызметкерлердің жұмыс берушіден кету мөлшері, көбіне тұтас жұмыс күшіне шаққандағы жұмыстан кетушілердің коэффициентін білдіреді.

Қызметкерге көмек бағдарламасы (employee assistance programmes (EAP) – қызметкерлерге, мысалы, құқықтық, эмоциялық, тұрмыстық, қаржылық, денсаулық пен жұмысқа қатысты мәселелерді шешуге көмектесу үшін сенім телефоны, интернет және консультация арқылы қолдау білдіріп, кеңес пен ақпарат беру.

Қызметкердің жұмысқа қатынасын зерттеу (employee attitude survey) – менеджменттің қызметкердің ұйымдағы мәселелер мен шешімдерге қатысты көзқарасы мен қатынасын бағалау үшін қолданатын құралы.

Қызметкердің белсенділігі (employee participation (EP) – басқарушылық айрықша құзыретке қарсы теңдікті сақтап отыру үшін алдын ала көтерілген мәселелерге қатысты ұйымдық шешім қабылдауға қызметкерлердің тікелей қатысу мүмкіндігі.

Қызметкерлер саны икемділігі (numerical flexibility) – ұйымның кездейсоқ, қысқамерзімді, уақытша және өзін-өзі жұмыспен қамтыған

жұмысшыларды немесе белгілі бір қызметтерді аутсорсингге беру мен қосалқы келісімшартты пайдалану арқылы қызметкерлер санын өзгерту қабілеті.

Қызметкерлерді басқару (personnel management) – құқықтық еңбек қатынасын басқарумен айналысатын ұйымдық функцияны не бөлімді білдіретін үйреншікті термин. HR-менеджменттің едәуір стратегиялық ұстанымына қарсы қойылатын HRM операциялық ұстанымын сипаттау үшін жиі қолданылады.

Қызметкерлерді қайта бөлу (redeployment) – көбіне жұмыстың нақты бір аумаққа байланып қалуына жол бермеу үшін қызметкерлер құрамын ұйымның бір бөлігінен екіншісіне ауыстыру.

Қысқарту (downsizing) – қызметкерді жұмыстан шығарардағы эвфемизм, көбінесе ұйымдық қайта құру мен еңбек шығынын азайту мақсатында қызметкерлер құрамын азайту.

Лайн-менеджер (line manager) – жоғары деңгейлі менеджментте қызметкерлер тобына (мәселен, команда немесе бөлім) жауапты менеджерлер.

Макдональдтандыру (McDonaldization) – «Батыс қоғамы тиімділік, есептік және бақылау секілді фаст-фуд ресторанына тән сипат алып барады» деген идея (ең алғаш Джордж Ритцер айтқан).

Марапат (reward) – құқықтық еңбек қатынасының бір бөлігі ретінде қызметкерлерге берілетін барша қаржылай сыйақы мен қаржылай емес сый-сияпатты білдіретін заманауи HR термині. Қызметкердің психологиялық, әлеуметтік, экономикалық қажеттіліктерімен санасу және оларды қанағаттандыру маңызына көңіл бөледі.

Марапат стратегиясы (reward strategy) – ұйым марапат процесі мен практикасының тиімділігін анықтайтын, хабарлайтын, өлшейтін және олардың жалпы бизнес пен HR стратегиясына сай келуін қамтамасыз ететін құрылым.

Медиация (mediation) – делдал дәлелдерді саралау негізінде тараптар арасында тезірек бітім орнату үшін, ресми болғанымен, жауапты күші жоқ ұсыным беретін үшінші тараптың өндірістік дауға араласуы.

Менторинг (тәлімгерлік) (mentoring) – тәжірибелі қызметкер білім, бағдар және кеңес беру арқылы кіші әріптесінің дамуына қолдау білдіретін ұзақмерзімді қарым-қатынас.

Мультидағды (multi-skilling) – қызметкерлер жүзеге асыратын бірқатар көшіруге болатын дағдыларға және тік функционал икемді-

лікке, құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтуге, еңбекке қабілеттілікті арттыруға және жұмысқа қанағаттануға байланысты функционал икемділік формасы.

Мультиұлттық стратегия (multi-domestic strategy) – бүкіл фирма бойы түрленген практикаларға жетелейтін басқарушылық шешім қабылдағанда жергілікті қажеттіліктер мен нормаларға жауап беру үшін мультиұлттық корпорация аясындағы шетелдік еншілес компанияларға деген әуестік.

Мүдделі тарап ұстанымы (stakeholder approach) – коммерциялық ұйымдардың басты функциясы – мүдделі тараптарға құн қайтарымын жеделдететін бизнес шаралары тәсілі.

Мүдделі тарап экономикасы (stakeholder economy) – ұйым жекелеген мүдделі тараптардың емес, фирмалар мен банктер арасындағы ұзақ мерзімді қарым-қатынас арқылы қомақты инвестиция жасайтын ұлттық экономикалық жүйе.

Мүдделі тараптар (stakeholders) – мүдделі тараптарды, қызметкерлерді, үкімет пен жалпақ жұртты қоса алғанда, ұйым қызметтеріне қызығушылық танытатын және қатысы болатын барлық топ пен жеке тұлғалар.

Міндеттемеге сүйенетін HR стратегиясы (commitment-based HR strategy) – адам ресурсына ұйымдық баға емес, дұрыс дамытып, жетілдірсе, ұйымның жетістікке жетуіне жағдай жасай алатын актив деп қарайтын көзқарасқа сүйенетін HRM ұстанымы.

Мінсіз үйлесім (best fit) – ұйымдық жағдай мен стратегияға сай келу үшін адамдарды басқаруға қатысты әртүрлі ұстанымдарды қолдайтын стратегиялық HRM модельдері. Бәсекелік артықшылыққа ие болу үшін HR стратегиясы бизнес стратегиясымен, орта, еңбек нарығы, ұйым құрылымы, көлем және даму кезеңімен сәйкес келуі керек.

Наразылық шарасы (strike action) – ұжымдық наразылық таныту үшін немесе ұжымдық саудаласуда басшылыққа қысым жасау үшін жұмысшы тобының жұмысты уақытша тоқтатып қоюы.

Нарықтағы баға белгілеу (market pricing) – нақты бір жердегі немесе нарық алаңындағы жұмысқа «қазіргі мөлшерлемеге» сай еңбекақы тағайындау.

Негізгі кәсіби білік (core competencies) – ұйымның қалай қызмет етіп, нарықта қалай бәсекеге түсетінінде негізгі болып саналатын нақты ұйымдық факторлар мен сипаттар (мәселен: арнайы білім, процесс немесе қарым-қатынас).

Озық практика (best practice) – «HR практикаларының нақты «топтамалары», ұйым

сипаты мен орта факторына қарамастан, жеке және ұйымдық өнімділікті арттырады» деп топшылайтын универсалистік HRM модельдері. Жоғары міндеттемелі HRM немесе өнімділігі жоғары жұмыс жүйелері деп те аталады.

Ой еңбегімен айналысатын жұмысшылар (knowledge worker) – бұған дейінгі білім ауқымын емес, жаңа білімді креатив және инновациялық тәсілдермен арттыру үшін білімге сүйене жұмыс істеу (Scarbrough, 1999).

Оқу ортасы (learning environment) – ұйым ішінде болатын және қызметкерді ресми немесе бейресми оқытуға жағдай жасап, қолдайтын физикалық, мәдени жағдайлар.

Оқу-үйрену (learning) – ресми немесе бейресми дамыту шаралары мен практикалары нәтижесінде жаңа білім, мамандық, мінез-құлық, кәсіби білік не дағды иелену.

Оқу-үйрену стилі (learning style) – жеке тұлғаның түрлі оқу-үйрену аспектілері мен тәсілдерін ұнатуы.

Оқу-үйрену циклі (learning cycle) – адамдар тәжірибе процесі, зерттеу мен ақылға салу, теориялау және эксперимент жасау арқылы оқып-үйренеді делінетін модель.

Оқып-үйренуші ұйым (learning organisation) – өнімділікті үздіксіз арттыру және мәдени жаңғыруға үлес қосу арқылы бүкіл ұйымға пайда келтіру үшін жеке не топтық оқуға мүмкіндік беретін процесі мен практикасын жүргізетін ұйым.

Орналасу икемділігі (locational flexibility) – жұмыспен қамтудағы жұмысты үйден істеу, бос орынға жайғасу немесе орын бөлісу және қашықтан жұмыс істеу секілді «орналасу орны» икемділігі.

Ортақ құқық (common law) – құқықтың заңнамада бекітілмеген және жалпыға ортақ дәстүр мен сот шешіміне негізделген құқық нормаларынан тұратын бөлігі.

Офшоринг (offshoring) – аутсорсинг шараларын өзге елдегі үшінші тарап атқаратын аутсорсингінің бір түрі.

Өзгермелі еңбекақы (variable pay) – көбіне жеке, топтық не ұйымдық өнімділіктің белгіленген мақсаттарға жету-жетпейтінге байланысты сыйақы формаларына қолданылатын жинақты термин.

Өзін-өзі бағалау (self-appraisal) – қызметкердің бұған дейінгі өнімділігі мен алдағы даму қажеттігін есепке алып, өзін-өзі бағалауы. Негізінен, жоғарыдан төмен бағалау немесе 360 градусық бағалаумен бірге қолданылады.

Өзін-өзі басқаратын команда (self-managed team) – көбіне бірқатар дағдысы бар,

басқару жауапкершілігін арқалайтын, жоба не бір топ тапсырмалар орындағанда жұмысты ұйымдастыру, жұмыс кестесі және сапасы үшін жауапты қызметкерлер тобы.

Өкіл арқылы қатысу (representative participation) – басшылықтың не кәсіподақтармен, не сайланған жұмысшы өкілдерімен кеңесуі, келіссөз жүргізуі нәтижесінде қызметкердің шешім қабылдауға жанама және ұжымдық түрде қатысу механизмі.

Өкілеттік (құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту) (empowerment) – менеджменттің айтарлықтай араласуынсыз және қызметкерлерді өз өнімділігіне жауапты ету үшін шешім қабылдау билігін және жұмыс пен қызметке қатысты нақты мәселелерде оларға шешім қабылдауға мүмкіндік беретін жауапкершілікті белгілі бір мөлшерде қайта үлестіру.

Өндірістік кеңес (works council) – жұмыс орны мәселелеріне қатысты тараптар арасында коммуникация, консультация және келіссөз орнату үшін өтетін, негізінен, менеджмент, қызметкерлер және кәсіподақ өкілдерінен тұратын жұмыс орнындағы форум.

Өндірістік қатынастар (industrial relations), негізінен, ұжымдық құқықтық еңбек қатынасындағы басты үш тарап арасындағы қарым-қатынасты білдіру үшін қолданылатын термин: кәсіподақтар, менеджмент және үкімет. Терминнің ережелер мен процедуралардағы өндірістік кикілжінді бірлесе реттеу және институттау коннотациясы бар. Қазір көбіне құқықтық еңбек қатынасындағы соңғы өзгертулерді білдіру үшін қызметкер немесе еңбек қатынастары деп аталып жүр.

Өнімділігі жоғары жұмыс жүйесі (high Performance Work System (HPWS)) – жетік құқықтық еңбек қатынасын және жұмыс беруші мен қызметкерге ортақ табыс құру үшін дағдыны үздіксіз дамыту, қызметкердің шешім қабылдауға қатысуы және жоғары еңбекақы секілді HR практикалары арнайы топтамаларының маңызына ден қоятын үздік HRM практикасы формасы.

Өнімділік (performance) – жеке тұлғаның қызмет атқару қабілеті, мотивациясы және мүмкіндігі функциясы (Boxall and Purcell, 2003).

Өнімділік менеджменті (performance management (PM)) – жеке, топтық және ұйымдық өнімділікті байланыстыру мен арттыруға жұмыс істейтін HRM саласы.

Өнімділік менеджменті жүйесі (performance management system (PMS)) – ұйымдық және жеке мақсат арасында үлкен байланыс орнату үшін, жеке, топтық не ұйым-

дық өнімділікті арттыру үшін жобаланған өнімділікті бағалау, коучинг және өнімділікке байланысты еңбекақы секілді бірқатар HR практикаларын қамтитын интегратив құрылым.

Өнімділікке байланысты еңбекақы (performance-related pay (PRP)) – еңбекақы (негізінен, жиынтық марапаттың бір түрі) жеке немесе топтық өнімділікті бағалауға байланысты болатын қызметкер сыйақысының икемді әдісі.

Өнімділікті бағалау (performance appraisal) – менеджерлердің қызметкер өнімділігін бағалауға және мақсат қою, даму қажеттіліктерін анықтау арқылы болашақ өнімділікті жоспарлауға деген ресми, кезеңдік мүмкіндігі.

Өрескел қылық (gross misconduct) – еңбек шартының бұзылуы мен жұмыстан ескертусіз шығаруға себеп бола алатындай қызметкердің оғаш мінез-құлқы.

Пайданы бөлісу (profit-sharing) – көбіне қызметкер бейілділігін арттыру үшін және ұйымдық мақсатпен байланыстыру үшін қызметкерлер компания пайдасынан үлес алатын схема.

Плюрализм (pluralism) – «ұйым ортақ әрі әркімкі мүддесі бар бірқатар бәсекелес топтардан тұрады, онда кикілжін болмай тұрмайды және ресми процедуралар арқылы үздік басқарылады» деген көзқарасқа сүйенетін құқықтық еңбек қатынасы көзқарасы.

Позитив дискриминация (positive discrimination) – тарихи еңбек нарығы жұмысқа алуға, іріктеуге, қызметтік өсуге т.б. қатысты шеттетіліп келген белгілі бір әлеуметтік топ мүшелеріне жақсырақ қарау.

Позитив шара (positive action) – тарихи еңбек нарығының белгілі бір әлеуметтік топтарға қырын қарауынан туған олқылықтың орнын толтыру үшін және бұл топ мүшелеріне еңбек мүмкіндігінің тең жағдайында бәсекеге түсуге ерік беру үшін қолға алатын шаралар.

Полицентрлік (polycentric) – еншілес ұйым өз практикасын жергілікті жағдай мен дәстүрге орай бейімдейтін мультиұлттық корпорациялардағы HRM ұстанымы.

Постиндустриализм (post-industrialism) – қол еңбегі мен өндірістік қызметтерге шектеу қойылған, еңбек ұйымдары мен жұмыс артықшылығының, жұмыс тәжірибесінің икемді формалары және қызметкер қатынасы жетілдірілген капиталистік экономика дамуының жоғарғы дәрежесі. Постфордизм және білім экономикасымен байланысты.

Постфордизм (post-fordism) – ниша нарығы үшін тапсырыс өнімдерін біршама аз мөл-

шерде өндіруге ден қойған өндірістегі икемді ұстаным. Икемді жұмыс механизмі, жоғары деңгейлі дағды, жұмыс алуандығы, автономия, өкілеттік және топ этосының көтерілуімен байланысы бар.

Процедуралық әділдік (procedural fairness), мәселен, рекрутмент және іріктеу кезінде субъективтік пен теріс түсінікке жол бермес үшін ресми және аудит процедураларды қолдану.

Процестік ұстаным (processual approach) – стратегияны бизнес-мақсаттарға қол жеткізуге жол ашатын әрекеттің жаңа үлгісі ретінде көретін және фирманың ішкі саясаты қалыптастыратын стратегия құру тәсілі.

Психологиялық келісімшарт (psychological contract) – құқықтық еңбек қатынасында әрбір тарап орындайтын бірқатар жазылмаған талап-тілек пен қабылданған міндеттер.

Психометриялық тест (psychometric tests) – үміткердің тұлғалық болмысы не интеллект секілді бірнеше психологиялық аспектілерін салыстыру мақсатында «өлшемге» салатын қызметкер таңдау әдісі.

Радикал (radical) – «капитал мен еңбек қарым-қатынасының сипаты – таптық араздыққа негізделген терең де қарама-қайшы мүдде» деп түсінетін құқықтық еңбек қатынасы көзқарасы. Мұндай кикілжің міндетті түрде болады және өндіріс құралдарын капитал емес, жұмысшылар иеленгенде ғана шешімін табады.

Рекрутмент (recruitment) – белгілі бір қызметке ең лайық үміткерлерді іріктеп алу үшін кәсіби білікті үміткерлер пулын жұмысқа тарту процесі.

Ресурсқа сүйену көзқарасы (resource-based view (RBV)) – «бәсекелік артықшылыққа фирманың бірегей, өзіне ғана тән бағалы активтерін анықтау және пайдалану арқылы оңай қол жеткізуге болады, әрі стратегиялық шешімдер осы активтерге негізделе отырып қабылдануға тиіс» деген көзқарас.

Саботаж (sabotage) – зиян келтіру немесе жұмыс беруші мүлігін меншіктеу және/немесе ұйым қызметтерін тоқтатып тастаумен бірге жүретін қызметкердің қанағаттанбауын не наразылығын бейресми түрде білдіруі.

Сапа бақылаушы топ (quality circle) – жұмыс сапасы сақталып, жақсарып жатқанына көз жеткізу үшін үзбей жолығып отыратын ұйым қызметтерінің нақты бір саласындағы кішігірім қызметкерлер тобы.

Сатылы интеграция (vertical integration) – HR практикалары HR стратегиясымен, бизнес стратегиясымен және ұйым мақсаттарымен

қаншалық үйлесетіні. Негізінен, HR-менеджменттің мінсіз үйлесім моделімен байланысты.

Саудаласу ауқымы (bargaining score) – қызметкерлер мен басшылар арасындағы ұжымдық саудаласуға қатысты қозғалатын бірқатар мәселелер.

Саудаласу деңгейі (bargaining level) – ұйым (мәселен: жұмыс орны немесе компания) немесе қызмет саласы (бірнеше жұмыс беруші немесе ұлттық саудаласу) ішінде өтетін ұжымдық саудаласу дәрежесі.

Серіктестік (partnership) – кооператив қарым-қатынас, әр тараптың қажеттіліктерімен, үміттерімен санасу және ортақ мақсатты айқындап, ұмтылу арқылы жетуге тиіс өзара пайдаға ден қоятын қызметкер мен кәсіподақ арасындағы ресми келісім.

Стратегия (strategy) – ресурстарды үйлестіру мен пайдалану жөніндегі шешімдерден хабардар ететін және ұйым өз нарығына қалай атсалысатыны, бәсекелік артықшылыққа жету жолдарын қалай қарастыратыны жайлы жалпылама «әрекет жоспары».

Стратегиялық HR-дамыту (strategic human resource development (SHRD)) – кең ауқымды ұйымдық стратегияға сай келетін және ықпал ете алатын жұмыс орнында оқыту мен дамытудың біртұтас ұстанымы.

Сыртқы еңбек нарығы (external labour market) – қажет етілетін жұмыс күшінің түрімен де, қызметкерлердің едәуір кең экономикадағы санымен де сипатталатын, ұйым қол жеткізе алатын сыртқы еңбек ұсынысы немесе жұмыс күшінің қоры.

Сыртқы мотивация (extrinsic motivation) – жұмыстан ләззат алу не жұмысқа қанағаттану сияқты ішкі мотивацияға қарағанда жеке тұлғаны қаржылай марапат секілді сыртқы факторлармен ыталандыру.

Сырттай теңесу (external equity) – қызметкерлер өзге ұйым жұмысшыларының еңбек «жағдайымен» салыстыра отырып, өздері алатын марапатты қалай қабылдайтыны.

Табиғи шығын (natural wastage) – ұйымдағы қызметкерлер уақыт өте міндетті түрде ұшырайтын және мақсатты түрде жұмыс күші санын азайту тәсілі ретінде пайдалануға болатын шығын.

Табысты бөлісу (gain-sharing) – компанияның жетілген ұйымдық өнімділіктен (мысалы, жоғары нәтиже) жиналған қорды немесе «табысты» қызметкерлерімен бөлісетін қызметкерді ынталандыру схемасы.

Тамақтану таломы (cafeteria benefits): **икемді үстемеақыны** қараңыз.

Тәртіптік процедуралар (disciplinary procedures) – қызметкердің жәнсіз қылығы мен кемшін өнімділігімен күрескенде менеджерлер жүгіне алатын ресми ұйымдық механизмдер.

Тейлоризм (taylorism): **ғылыми менеджментті** қараңыз.

Тең еңбекақы (equal pay) – бірдей, ұқсас немесе балама қызмет атқаратын ерлер мен әйелдерге тең дәрежелі еңбекақы қою.

Тең мүмкіндік беру (equal opportunities (EO) – «тең құқылы «ойын ережесін» жасау үшін жұмысқа алу мүмкіндіктеріне ресми немесе бейресми кедергілерді алып тастау арқылы енгізілген, барша қызметкер мен болашақ мамандармен әлеуметтік топ сипатына қарамастан, бірдей арақатынас орнату керек» деген сенімге табан тіреген еңбек нарығындағы теңсіздікке бағытталған ұстаным.

Теңгерілген көрсеткіштер кестесі (balanced scorecard) – ұйымдық өнімділікті жоспарлауға және бағалауға арналған, оның ішінде ең басты төрт көзқарасты қарастыратын құрылым: қаржылық; клиенттік; ішкі бизнес процесі; оқу және өсу.

Техникалық бақылау (technical control) – бақылау адамдар міндеттемелерін атқаратын рет пен мәнерді және жұмыс қарқынын нұсқап отыратын машина мен технологияға «орнатылған» жұмысшыны бақылау ұстанымы.

Топтамалар (bundles) – қызметкер міндеттемесі мен өнімділігін арттыруға жағдай жасағанда бір-бірін толықтырып отыратын HR практикалары топтары. Үздік HRM практикасымен байланысы бар.

Төменнен жоғары бағалау (upward appraisal) – 360 градустық бағалаудың бір бөлігі ретінде жиі қолданылатын төменнен жоғары бағалау бағыныштыларға өздерінің тікелей бастығының өнімділігін бағалауға үлес қосуға жағдай туғызады.

Төменнен жоғары мәселені шешу (upward problem-solving) – жұмысты ұйымдастыруға, үлестіруге, процестерді жетілдіруге қатысты шешім қабылдап, ұсыныс жасағанда жұмысшыларға үлкен жауапкершілік артатын қызметкердің араласу инициативасы.

Транзакциялық психологиялық келісімшарт (transactional psychological contract) – дағды мен тәжірибені дамыту арқылы еңбекке жарамдылықты жетілдіру мүмкіндігі қысқамерзімді қызмет көрсетуге айырбасталатын жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы бейресми келісім.

Трансұлттық корпорация (multinational corporation (MNC) – екі немесе одан да көп елдерде жұмыс жүргізетін ұйым.

Тікелей бақылау (direct control) – жұмысшыларды қатаң әрі мұқият мониторинг пен қадағалау және менеджментпен арадағы субординациясы арқылы бақылау.

Уақыт икемділігі (temporal flexibility) – ұйым мен жеке тұлғаның әсіресе бейстандарт жұмыс графигін қолдану арқылы жұмыс сағатының саны мен уақытын өзгерту қабілеті.

Уақытша жұмыссыздық (frictional unemployment) – еңбек нарығындағы үздіксіз еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысының уақытша сай емесін көрсететін жұмыссыздық.

Универсализм (universalism): **озық практиканы** қараңыз.

Унитаризм (unitarism) – «ұйымдарды екі тарап та бір мақсат, бір мүддеге ұмтылатын және соған орай кикілжіңнің болуы қисынды, ал үшінші тараптың араласуы – заңға қайшы келетін біртұтастық» деп қарастыратын құқықтық еңбек қатынасы көзқарасы.

Ұжымдық келісім (collective agreement) – ұжымдық саудаласу процесі нәтижесінде жұмыс талаптарына келісу.

Ұжымдық саудаласу (collective bargaining) – жұмыс беруші немесе жұмыс берушілер қауымдастығы және бір немесе бірнеше кәсіподақ талқылап, келіскен жұмыс талаптары, атап айқанда, еңбек ақысы.

Ұйым болып үйрену (organisational learning) – «қызметкерлер фирмадағы бейімделгіш ұйымдардың басты қасиеттерін сіңірген жеке тұлғадан үйрене алады» деген түсінік.

Ұйым құрылымы (organisational structure) – ұйым қызметтері мен функциялардың, жауапкершілік, есеп беру және жұмыс рөлі дәрежесінің ресми механизмі.

Ұйым мәдениеті (organisational culture) – ұйым ішіндегі әлеуметтік топ арасында бірлескен тәжірибе арқылы дамитын ортақ мінез-құлық құндылықтары, көзқарастары және нормалары.

Ұйымдық азаматтық мінез-құлық (organisational citizenship behaviour) – жеке тұлғаның жұмыс орнындағы ұйым үшін пайдаға жарайтын, бірақ талап етілетін өнімділіктің айқын элементі болмайтын және жұмыс орнындағы дискрет мінез-құлқы (альтруизм немесе адалдық).

Ұлттық мәдениет (national culture) – белгілі бір қоғамдағы көпшіліктің бір-бірімен және бейтаныс адамдармен қалай араласатынын қалыптастыратын жалпыға ортақ, оқытылған, ұйымдастырылған құндылық, көзқарас, сенім, ниет пен мінез-құлық нормалары.

Ұсыныс схемасы (suggestion scheme) – қызметкерді басшылыққа ұсыныс айту мен идея тастауға ынталандыратын, ұсынысын қабылдаса, марапаттайтын қызметкердің араласуы үшін қолданылатын әдіс.

Үздіксіз кәсіби даму (continuing professional development (CPD) – жеке тұлға өзінің дағдысы мен білімін толықтыратын, өз саласындағы білігін демеп отыратын өз бетінше және рефлексиялық оқу мен дамудың дамылсыз процесі.

Үйлестіру моделі (matching model): **мінсіз үйлесімді** қараңыз.

Үміткерге қойылатын талаптар (person specification) – тиімді өнімділік үшін дағды, құзырет, қабілет, тәжірибе және білік тұрғысынан қандай да бір қызметке «мінсіз үміткер» ретінде ресми түрде өтініш білдіру. Негізінен, жұмыс сипатынан алынады.

Үміттену теориясы (expectancy theory) – «қызметкердің өнімді жұмыс істеуге деген мотивациясы жеке тұлғаның нақты қажеттіліктеріне және сол қажеттіліктердің өнімді мінезқұлық арқылы өтелетінінен үміттенуіне байланысты» деп топшылайтын теория.

Үстемеақы (benefits) – қаржылай марапатқа қосымша, дегенмен біршама қаржылық және көбінесе мәртебелік құны бар заттай төлем. Жанама еңбекақы деп те аталады.

Үшінші тарап (third party) – құқықтық еңбек қатынасындағы басты екі тараптан бөлек, жеке тұлға, топ немесе ұйым.

Фидбэк (feedback) – белгілі бір ұсынысқа, шараға не процеске жауап ретінде жеке қызметкерге немесе топқа берілетін бағалау ақпараты.

Фордизм (fordism) – машиналық және автоматтандырылған өндірістік желідегі жұмысты фрагменттеу, кәсіби дағдыдан айыру, жұмысшыны жіті бақылау секілді ғылыми менеджменттің бірлестіру принциптеріне негізделген жаппай өндіріске қатысты жұмыс жобасы мен еңбек процестері ұстанымы. Бірсарынды әрі мезгіл ететін жұмыс деп танылады.

Функционал икемділік (functional flexibility) – бірқатар тік (белгілі ұйымдық дәрежедегі) немесе көлденең (басқару не қадағалау жауапкершілігінің артуы) тапсырмаларды орындау үшін қызметкерлер қабілетінің көмегімен ұйымдық бейімдікке үлес қосу.

Харассмент (harassment) – жеке тұлғаға не топқа келгенде әрдайым ренжіту немесе көңіліне қаяу салу, яғни қорқыту, сес көрсету, жауласу, кемсіту және/немесе қорлау мақсатымен болмаса да, ұдайы жағымсыз қылық таныту.

Циклдік жұмыссыздық (cyclical unemployment) – зиян шеккен жұмысшылардың еңбекке жарамсыз екенін емес, бизнес пен экономика циклдері және кез келген сәттегі еңбекке деген айнаымалы шама сұранысты көрсететін жұмыссыздық.

Шағым қарау процедуралары (grievance procedures) – қызметкердің жұмыс орнында өзіне жасалатын қарым-қатынасқа көңілі толмаған кезде мәселені анықтап, шешімін табу үшін іске қосылатын ресми процесс.

Шартты марапат (contingent reward): **өзгермелі еңбекақыны** қараңыз.

Шеткері жұмысшылар (peripheral workers) – негізгі жұмыс күшінен тыстағы жұмысшыларға қоса, жұмысқа уақытша немесе кездейсоқ алынғандар мен фирманың басты қызметтерінде маңызды рөл атқармайтындар. Көбіне бағалы жұмысшылардан гөрі кепілсіз жұмыспен және жұмысқа нашар еңбек шартымен алынған қызметкерлермен байланысты.

Штатты қысқарту (redundancy) – жұмыс берушінің қызметкерлерді бұдан кейін қажетсіз қызметтерден, мысалы, бизнестің құлдырауына немесе жаңа технологияның енгізілуіне байланысты жұмыстан шығару тәсілдері.

Ықпал айырмасы (representation gap) – қызметкерлер басшылық шешімдеріне қаншалықты ықпал етуді қалайтыны мен қаншалықты ықпал ететіні арасындағы айырма.

Іріктеу (selection) – қандай да бір қызметке тағайындау үшін бірқатар әдіс-тәсіл арқылы үміткерлер арасынан лайық тұлғаны таңдау процесі.

Ішкі еңбек нарығы (internal labour market) – жалғыз ұйым ішінде болатын және оның ішкі ұсынысын немесе еңбек қорын көрсететін еңбек нарығы. Бұл – фирмадағы қызметтік рөлдердің ресми құрылымын жасау үшін жұмыстағы қызметкерлерге нақты міндеттер жүктейтін механизм.

Ішкі мотивация (intrinsic motivation) – қаржылай марапат секілді сыртқы стимулдан емес, тапсырманы орындағанда не қызмет атқарғанда жеке қызығушылық не құштарлықтан туындайтын және жеке тұлғаның жан дүниесінде болатын мотивация.

Іштей теңесу (internal equity) – қызметкердің өз ұйымындағы басқа қызметкерлермен салыстыра отырып, өзінің нақты бір жұмысына бекітілген марапатын қалай қабылдайтыны.

Эволюциялық ұстаным (evolutionary approach) – тосын жағдай мен ұйымның тікелей нарық контексіне жауап қатуды басты назарға алатын стратегия құру тәсілі.

Эмоциялық еңбек (emotional labour) – жұмыс барысында белгілі бір эмоция білдіруді және/немесе жасыруды қарастыратын жұмыс. Негізінен, қызмет саласымен байланысты, бірақ күннен-күнге сан түрлі рөлдерге енгізіліп жатыр.

Этика (ethics) – жеке тұлғаның не топтың мінез-құлқын реттеп отыратын бірқатар моральдық принциптер.

Этноцентрлік (ethnocentric) – мультиұлттық корпорациялардағы отандық практиканың үстемдігіне ден қоятын және оны компания бойынша таратуға тырысатын менеджмент ұстанымы.

360 градустық бағалау (360-degree appraisal/feedback) – жалпы жұмыс өнімділігінің тұтас көрінісін шығару үшін әркімді дереккөзден, негізінен, бастықтар, бағыныштылар, әріптестер және ішкі/сыртқы клиенттер пікірін жинақтайтын өнімділікті бағалау формасы.

HR ақпарат жүйесі (Human Resource Information Systems (HRIS) – ұйымдық шешім қабылдағанда хабарландырып, қолдау білдіру үшін ұйымның адам ресурсы жөнінде ақпарат қабылдау, сақтау, өңдеу, талдау, алу және таратуға қолданылатын АКТ жүйелері.

HR стратегиясы (human resource strategy) – менеджмент HRM мақсатына қол жеткізу үшін жүзеге асыратын идеялар, саясат пен практикалардың бірыңғай жинағы.

HRM-өнімділік байланысы (HRM – performance link) – HR практикасы мен саясаты және жеке, топтық, ұйымдық өнімділік артуының нақты конфигурациялары арасындағы күмәнді кездейсоқ байланыс.

HR-дамыту (human resource development (HRD) – фирманың адам ресурсы ұйымдық мақсаттарға жетуге үлес қосуды үйрететін, дамытатын және арттыратын көптеген ресми және бейресми, жұмыс барысындағы және жұмыстан тыс тәсілдерді қамтитын жаңа термин.

HR-жоспарлау (human resource planning (HRP) – болашақ адам ресурсына деген талаптарды алдын ала білу және жоспарлау үшін еңбек күшіне сұраныс пен еңбек күші ұсынысын болжаудың ресми әрі жүйелік процесі.

HR-менеджмент (human resource management (HRM) – құқықтық еңбек қатынасын басқаруға байланысты барлық басқару шараларын білдіретін жинақты термин. Бұл сонымен қатар оның стратегиялық мақсатқа жетуіне жағдай жасап, HR стратегиясының қандай да бір конфигурациясына септігін тигізудегі маңызына ерекше мән беретін адамдарды басқаруға қатысты нақты бір ұстанымды да білдіреді.

X теориясы (theory X) – «адамдар, негізі, табиғатынан жұмыс атаулыны жақтырмайды, міндетін атқару үшін оларды мәжбүрлеу керек және адамдарда қаржылық мұқтаждықты өтеуден басқа шектеулі ғана амбиция бар» деген көзқарас.

Y теориясы (theory Y) – «адамдар көбіне жұмыста автономия мен ұқыптылыққа жағдай жасалғанда және жұмыс арқылы психологиялық қажеттіліктерін қанағаттандыру жолдарын қарастырылғанда жақсырақ жұмыс істейді» деген көзқарас.



ҚР БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІНІҢ
ТАПСЫРЫСЫ БОЙЫНША АУДАРЫЛЫП БАСЫЛДЫ

НИК УИЛТОН **HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ**

Үшінші басылым

Редактор *Н.Қожабек*
Корректорлар *М.Ғабитқызы, А.Жүсіпова*
Беттеген және дизайнын жасаған *Г.Сәрсенбаева*

Басуға 05.01.2019 ж. қол қойылды.
Қаріп түрі «Segoe UI».
Пішімі 70/100 ¹/16. Офсеттік басылым.
Көлемі 33,25.
Таралымы 10 000 дана.
Тапсырыс №