

Орынбасар М.К., Ө.А. Байқоңыров атындағы Жезқазған Университеті, экономика маманыдығы, 2 курс студенті
(*Ғылыми жетекші - экономика ғылымдарының магистрі, аға оқытушы АқубаеваБ.А.*)

ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ШЕТЕЛ ТӘЖІРИБЕСІ

Персоналды басқару тарихы адамзаттың даму тарихымен байланысты және бүгінгі таңға дейін өте өзекті мәселе.

Бәсекелігі жоғары нарықтық экономикада қандай сала, кәсіпорын болмасын тиімді менеджментсіз қызметін жүргізуе алмайды. Әсіресе менеджментте персоналды басқару мәселесі әлі күнге дейін қызығушылық тудырады.

Қазіргі заманғы кәсіпорындарда білікті персонал үшін кәсіпорындар өзара бәсекелеседі. Себебі, күннен-күнге қоғамда адам факторының ролі артып келеді. Оған мемлекеттің де, алдыңғы қатарлы фирмалардың интеллектуалды капиталға инвестиция салуы дәлел болып отыр.

Бүгінгі таңда кәсіпорындардың қызметі өндіріс процессінде жұмыскердің мүмкіндіктерін толықтай пайдалануға бағытталған, өйткені бұл кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуінің негізгі факторы болып табылады. Ал, кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуі ондағы жұмыскерлердің кәсіби біліміне, біліктілігіне, мүмкіндіктеріне және еңбекке деген ынталарына байланысты. Американдық фирмаларда адам ресурстарын басқару әдістері бойынша қызметкерлер жұмыс орнының қызметтеріне, мәселелеріне, қызметтік міндеттемелеріне, еңбек жағдайына, еңбек әрекетінің талабына (ағымда мәселелерге қалыптасу) сай болуы керек. Жапондық фирмалардағы персоналды басқару әдістері қызметкерлердің жеке әлеуеті мен білім сапасына бағытталған.

«Американдық» немесе «нарықтық» әдіс кезінде адам ресурстарын басқару құралдары негізінен сыртқы еңбек нарығына, экономика жағдайына, нақты тауар сұранысына және т.б. бағытталған. Бұл тәсіл жұмыс күшінің молдығы мен жұмыссыздықтың шарықтауынан сұранысқа қарағанда көп болуына байланысты кәсіпкерлердің қажет жұмыс күшін оңай тауып алуына мүмкіндік туды, ал үкімет әлеуметтік қамту бағдарламасын жасу арқылы жұмыстан шыққандар үшін жеңілдік жасай отырып, әлеуметтік шиеленісушілікті әлсіретіп отырады.

Бұл жағдайларда өндіріс тиімділігін жоғарлатудың негізгі факторлары ретінде технологияны тұрақты жетілдіру болып саналады, ал жұмыскер болса тек өндірістік процеске керек белгілі бір шекарада қимылдайтын, анық белгіленген тәртіп бойынша жұмыс істейтін қосымша тірек ретінде ғана қабылданады. Адам ресурстарын басқару қағидалары осыған байланысты жасалды және жазылды. Біліктілігі төмен жұмысшы күшінің көптігіне байланысты лауазымдар кәсіби даярлығы нашар адамдар ғана атқара алатындай етіп жұмыс орны жобаланады. Жұмысты бастаудың алдында, оны орындау үшін көп басшылардың келісімін алу қажет болғандықтан, бұл жағдай басқару қызметінің өсуіне және басқарушылық иерархияның дамуын тудырады.

Оперативті өндіріс процесінің жұмыстарымен жүктелген фирманың төменгі және орта басқару басшылары жоғарыға стратегиялық жоспар туралы мәселелерде ғана емес, сонымен бірге ағымдағы мәселелерді шешу құзырларын беруге тура келді. Бұл жерде басқаруға тән ерекшелігі жоғары басқарушылардың кішкентай бір тобының шешімін қатардағы орындаушы қызметкерлер міндетті түрде орындауға тиіс екендігінде. Осыған лайықты, бұл категориядағы қызметкерлерде тәуекелге бел бумауы, өзіне жауапкершілікті алуға тілегі болмауы сияқты жұмысқа деген пікірі қалыптасады.

Тауардың жоғары сапасы арқылы жапондық фирмалар сыртқы нарықта американдық тауарларды ығыстырып тастағанда «төбеден тас түскендей» болды. Осыдан есін жиған соң, американдық ғалымдар мен менеджерлер орын алған жағдайдың себебін табу үшін терең зерттей бастады. Оның құпиясының себебі - жапондық фирмаларда менеджменттің негізі адам факторына байланысты.

Жапония әлемде бірінші болып барлық қызметкерлерді кәсіпорын мен фирма ісіне, аз шығынды сапалы өнім өндіруге тарта отырып, «адамдық тұлғасы» бар менеджментті дамытты. Жапонияның көптеген кәсіпорындарында басқарушы персонал әр операцияны орындаушыны келесі операцияны орындаушыны өзінің тауарын сатып алушы деп санауы керек деп, оны өзі орындайтын өндірістік процестің бөлігін айрықша ұқыпты орындауға талпындырды және үнемі үгіттеді. Яғни, еңбекақы жүйесін жетілдіруге, кадрлардың біліктілігін жоғарлатуға және оларды дайындауға аса көңіл бөлінді, ал кадрларды бағалауға, персоналды ақпаратпен қамтамасыз ету жүйесін дамытуға, қызмет бойынша орын ауыстырумәселесіне аз көңіл бөлінді.

Германияда көптеген фирмаларында кадрларды кәсіби даярлауды дамыту үздіксіз процесс ретінде қарастырылады, экономика және басқа салалардағы жаппай өзгерістер қызметкерлерді жаңа талаптарға үнемі сай болуға ұмтылдырады.

Шетел мамандарының пікірінше, жоғарғы оқу орындарында алған білім алғашқы 3-5 жылға ғана жеткілікті болады да, содан соң қайта даярлауды талап етеді, ал жұмысшылар біліктілігі техника мен технологияның даму деңгейінен кем дегенде 5-10 жылға қалып қойып отырады. Сондықтан әрбір кәсіпорын жұмысшыларды дайындайтын жүйені құруы қажет. Мысалы, жапон фирмаларының 80%-да жұмысшыларды кәсіби даярлау жүйесі бар. Америка компанияларында персонал біліктілігін жоғарылату мен қайта даярлауға, мемлекет дотациясын ескермегенде, таза табыстың 5% дейін жұмсайды. Негізгі көңіл арнайы білімдерге, кәсіптік білімдерге, менеджерлердің тар шеңбердегі мамандануына бөлінеді.

Американдық фирмаларда жұмысқа қабылдауда кандидаттар кәсіптік даярлықты тексеру тесттерінен өтеді. Әдетте әр фирма өзінің таңдау белгілерін белгілейді.

Жапондық фирмаларда басшы фирманың жеке бір бөлімшесінде ғана емес, кез келген бөлімінде жұмыс жүргізе білуі керек деген тұжырым ұсталады. Мұндағы мамандарды басқару өмірлік жолдау, еңбек ақыны арттыру, шешімдерді ұжыммен бірлесе қабылдау, ұжымдық жауапкершілік, қол астындағыларға көп көңіл бөлу, мансап баспалдағы бойынша жоғарылату сияқты қағидаларға негізделеді

Персонал маркетингі - бұл ұйымды ұзақ мерзімде адам ресурстарымен қамтамасыз етуге бағытталған басқарушылық іс-әрекетінің түрі. Ол персоналды басқару саласындағы өндірістік маркетинг функциясының ұлғаюы және келесі базистік негіздерді қамтиды:

- ✓ маркетинг нарыққа бағытталған басқарудың негізгі қағидасы ретінде;
- ✓ маркетинг басқарушылық шешімдерді іздеудің жүйелендірілген әдісі ретінде;
- ✓ маркетинг өз ұйымының бәсекелестік артықшылығына жету құралы ретінде;
- ✓ персонал маркетингі жұмыс орнын ұйымға сатылатын өнім ретінде сипаттайды [1].

Кесте 1-де кейбір елдерде персоналды басқару тәсілдері көрсетілген.

Кесте 1. Персоналды басқару тәсілдері

Персоналды басқару тәсілдері	Американдық модель	Жапон модельдері
1 «Адами капитал» тәсілі	Оқытуға шағын инвестициялар. Қызметкер «сатып алуды» жеңілдетеді. Арнайы дағдыларды үйрету. Формальды бағалау	Оқуға деген үлкен инвестициялар. Қызметкерді көтеру керек. Жалпы білім беру. Практикалық емес бағалау
2 «Еңбек нарығы» тәсілі	Бірінші кезекте сыртқы факторлар. Қысқа мерзімді жалдау. Жетілдірудің арнайы сатысы	Бірінші кезекте ішкі дағдылар. Ұзақ мерзімді (өмір бойы) жұмысқа қабылдау. Прогресстің мамандандырылмаған баспалдақтары
3 «Ұйымға міндеттеме»	Жалдау туралы тікелей байланыс. Сыртқы ынталандыру. Жеке жұмыс тапсырмалары. Мансаптық мансаптың қатаң моделі	Ішкі ынталандыру. Жұмысқа топтық бағдар беру. Жетілдірудің қиын сатысы («жылан»)

Батыс Еуропа компаниялары 1970 жылдардан бастап персоналды басқаруда маркетинг әдістерін қолдана бастады.

Жапонияда персоналды басқару мынадай ерекшеліктерге негізделеді:

- жұмысшыларды өмір бойы немесе ұзақ уақыт бойы пайдалану;
- еңбек өтілімен еңбекақының өсуі;

- фирмада құрылған кәсіподақтардағы қызметкерлердің қатысуы. Жапон түрін басқарудың келесі негізгі қағидаларын белгілеуге болады:
- фирмалар мен қызметкерлердің мүдделері мен өмір салаларының өзара байланысы, қызметкердің фирмаға деген жоғары тәуелділігі, оған қоғамға адалдық және өз мүдделерін қорғауға дайын болу үшін айтарлықтай әлеуметтік кепілдіктер мен жеңілдіктер беру;
- жеке тұлғаға дейін басталатын ұжымның басымдылығы, фирмалардың ішінде әртүрлі шағын топтар шеңберіндегі адамдардың ынтымақтастығына, лауазымдарға қарамастан қызметкерлер арасындағы теңдік атмосферасына;
- фирманың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін үш негізгі күштің әсерлері мен мүдделерінің теңгерімін сақтау: менеджерлер, мамандар және инвесторлар (акционерлер);
- фирмалар - серіктестер арасындағы, оның ішінде өнім берушілер мен сатып алушылар арасындағы әріптестік қарым-қатынастарды қалыптастыру.

Жапониядағы персоналды басқару жүйесі еңбек қауіпсіздігін, жаңа қызметкерлерді оқытуды, еңбек өтіліне негізделген ақы төлеуді, икемді жалақы жүйесін қамтиды. Кепілді жұмыспен қамту Жапонияда жұмыс істейтін жұмыспен қамту жүйесі арқылы белгілі бір дәрежеде қамтамасыз етіледі, ол қызметкерлерге 55-60 жасқа дейін жетеді. Бұл жүйе ірі фирмаларда жұмыс істейтін жапон қызметкерлерінің 25-30% -ын қамтиды [2].

Американдық фирмалардағы кадр саясаты бірдей қағидаларға негізделген. Кадрларды іріктеудің жалпы критерийлері - білім беру, практикалық жұмыс тәжірибесі, психологиялық үйлесімділік, ұжымда жұмыс істеу қабілеті. Компанияны білікті мамандармен қамтамасыз етуге айрықша көңіл бөлінеді, мысалы, монтажшылар, құрал-саймандар, жөндеу персоналдары. Шеберлер мен магистрлердің жетіспеушілігі болады. Бұл жоғары талаптар мен жауапкершіліктерге, моральдық және материалдық ынталандырудың жеткіліксіздігімен, білікті мамандарды шеберлік ұстанымдарын иеленуден бас тартуға, технология мен адами факторға қатысты осы жұмыстың талаптарын арттыруға байланысты.

Жұмыс шарттары. Өндірісте автоматтандыруды енгізу персоналдың жұмыс жағдайында елеулі өзгерістерге әкелді:

- кәсіптердің қатаң тізімдерін және лауазымдық нұсқаулықтарды қызметкерлерге кең, қолайлы түрде ауыстыру;
- орталық қызметтердің жұмыс көлемін азайту және әкімшілік аппаратты қысқарту;
- еңбек ақы төлеудің икемді нысандарына көшу;
- инженерлер, ғалымдар мен өндіріс қызметкерлерін (құрылысты салудан бастап өнімді өндіруге дейін) ұжымдар, жоба-мақсатты топтар бірлестігі [3].

Қызметкерлердің жалданып жұмыс істеу қағидалары мен талаптарында кадрлық саясатты дамыту өте маңызды. Американдық фирмаларда қызметкерлерді іріктеудің дәстүрлі қағидаларын қолданып, мамандандырылған білім мен кәсіптік дағдыларды меңгеруіне көп көңіл бөледі. .

Еуропалық Одақ елдерінде адам ресурстарын басқару

Қазіргі уақытта еуропалық елдер Еуропалық одаққа қатысушы барлық елдерде жұмыспен қамтудың қазіргі тәжірибесін үйлестіруге барынша ұмтылуда және бірлескен шешім қабылдау ұғымы көптеген елдерде орныққан.

Дегенмен, персоналды және адам ресурстарын басқаруды регламенттейтін көптеген заңдар қабылданғанына қарамастан (мысалы, өндірістегі Денсаулық сақтау және қауіпсіздік техникасы стандарттары, әйелдерге Жұмыспен қамту саласында тең мүмкіндіктер беру, сондай-ақ Жұмыспен қамту кепілдігінің талап етілетін минимумы), ұлттық еңбек заңнамасы және ЕО-ның әртүрлі елдерінде бизнесті жүргізу практикасы ерекшеленеді. Қызметкерлерді қабылдау және жұмыстан шығару тәртібімен, жұмыспен қамту шарттарымен, уақытша жұмыспен қамтамасыз ету ережесімен, жүктілігі мен босануы бойынша, отбасы жағдайлары бойынша, оқуға демалыс алу мүмкіндігімен, сондай-ақ қызметкерлерді қабылдау және жұмыстан шығару тәртібінде айтарлықтай айырмашылықтар байқалады.

Мысалы, Франция мен Бельгияда компанияның жасырын жарнамалау мақсатында баспасөздегі Бос орындар жарнамасын пайдалану заңсыз деп саналады (ұсынылған жұмыс орындары шын мәнінде болуы мүмкін және болмауы мүмкін). Франциядағы жұмысқа түсушінің сауалнамасында еңбек заңнамасына сәйкес үміткердің кәсіподақтарға мүшелігі, оның діни сенімі, саяси көзқарасы немесе отбасылық жағдайы туралы мәселелер қамтылмауы тиіс.

Герман компанияларының персоналды іріктеу әдістерін практикада қолданылмас бұрын федералдық заңнаманы сақтаған жағдайда кәсіпорындар кеңестері мақұлдауы тиіс. Бос лауазымдарға үміткерлер заңға сәйкес, жеке өмір құпиясына, лайықты өтініш жасауға, әңгімелесуден өтуге

байланысты шығындарды төлеуге және әңгімелесу процесінде жасырын емес сұрақтардан, яғни саяси көзқарастар туралы немесе адамның отбасылық жағдайы туралы сұрақтардан кепілді қорғауға құқылы. Италияда Бос орындар туралы хабарландырулар жергілікті жерге үміткерлердің саяси көзқарастары туралы, олардың кәсіподақтарға қатысуы туралы, нәсілдік және діни көзқарастары туралы ескертуге тыйым салатын мемлекет шығарған жұмыс Жарғысының талаптарына сәйкес келуі тиіс. Испанияда 1982 жылғы заң бос орындарға үміткерлерге олардың жеке өміріне басып кіруден бостандыққа кепілдік береді. Сонымен қатар, Испанияның мемлекеттік Жұмыспен қамту қызметі жыныстың белгісі бойынша кемсітушіліктің кез келген мүмкіндігін болдырмау үшін баспасөзде жарияланған жұмыс туралы хабарландыруларға тыйым салуға құқылы. Бельгияда кәсіподақтар мен жұмыс берушілер қауымдастықтары арасындағы міндетті ұлттық ұжымдық еңбек шартына сәйкес бос жұмыс орындарына үміткерлер жұмысқа қабылдау кезінде жеке өмірге толық қол сұғылмауға құқығы бар. Отбасы жағдайы немесе отбасы жоспарлары туралы мәселелерді сұрау заңсыз деп саналады. Жұмыс берушілер қандай да бір себептермен кейінге қалдырылған үміткерлерге олардың сауалнамамен ұсынған барлық құжаттарын қайтаруын талап етесе, оны қанағаттандару керек.

Әр елде бекітілген заңға сәйкес жұмыстан бастау туралы хабарлама, өтемақының мөлшері мен тәртібі, өтем ақы төлеу үшін жұмыстан бастау әр түрлі.

Көптеген батыс еуропа елдерінде жұмысшылардың өндірісті басқаруға қатысуын көздейтін өндірістік демократияның заңмен белгіленген жүйесі басым болады. Еуропалық елдердің өндірістік демократия жүйесін қарастыра отырып, көптеген зерттеушілер неміс жүйесін үлгі ретінде қолданады және оны ең жан-жақты деп санайды. Ол жұмыс кеңестерін, директорлар Кеңесіндегі (байқау кеңесінде) және атқарушы комитеттегі жалдамалы жұмысшылардың өкілдігін қамтиды.

Жұмыс кеңестері экономиканың барлық саласындағы ұйымдарда, мемлекеттік сияқты, жеке секторда да жұмыс істейді. Жұмыс кеңестерінің өкілдерін ұйым қызметкерлері сайлайды. Алайда олар кәсіподақтардың атынан сөз сөйлемейді және сайлау барысында олардың жеке қасиеттері мен тәжірибесіне көп көңіл бөлінеді. Жұмыс кеңесі келесі өкілеттіктерге ие:

- ақпаратқа құқық (ұйымның ағымдағы жағдайы және оның даму перспективалары туралы ақпаратқа қол жеткізуге құқығы бар);
- құқығымен кеңес беру (ұйым басшылығы тиіс консультациялар жұмыс кеңесі стратегиялық мәселелері бойынша);
- шешімдерді бірлесіп қабылдау құқығы бар (менеджерлермен бірге кадрлық саясатты қоса алғанда, саясатты әзірлеуге өкілеттігі бар).

Байқау кеңесі салаға байланысты жалдамалы жұмысшылардың 30-дан 50% - ға дейін өкілдерін қамтуы мүмкін. Оның Атқарушы комитеттің мүшелерін тағайындауға және оның шешімдеріне қол қоюға құқығы бар.

Неміс ұйымдарында атқарушы комитеттің құрамына еңбек мәселелері жөніндегі директор кіреді. Бұл директор байқау кеңесінде жұмысшылар өкілдерінің 3/2 даусымен ғана тағайындалуы мүмкін. Директор еңбек мәселелері бойынша қызмте тете отырып, сонымен бір мезгілде кадрлар бойынша менеджерде бола алады.

Германияда адам ресурстарын басқару қатынастардың заңдылығы мен құқықтық ресімделуінің жоғары дәрежесімен сипатталады: мұнда құжаттар мен жазбаша келісімдердің болуы басқа еуропалық елдерге қарағанда көбірек болады.

Қазіргі уақытта еуропалық елдерде Еуроодаққа қатысушы елдердің адам ресурстарын басқарудың ұлттық тәжірибесін бірітіру бойынша жұмыс жалғасуда.

Литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, 3-е издание, переработанное и дополненное. -М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Буянов В.И., Дружинин Е.С. Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 60 с.