

## Басқару саласындағы HR – стратегияның тиімділігі

С.С.Дарибеков<sup>1</sup>, З.А. Ескерова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Менеджмент кафедрасының профессоры, э.ғ.к.

<sup>2</sup> Менеджмент кафедрасының аға оқытушысы, э.ғ.м.  
seka28@mail.ru , zamirra\_e@mail.ru

<sup>1,2</sup>Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды мемлекеттік университеті, Қарағанды қ.

Түйіндеме: бизнестің болашағы мен табыстылығы көбінесе HR-ға байланысты, яғни компания тұрақты алға жылжуы үшін жоғары командалық рухы бар білікті, талантты, еңбекқор қызметкерлер қажет. Бұл мақалада басқару саласындағы HR – стратегиясының тиімділігі мен қажеттілігі жан – жақты қарастырылған. Сондай-ақ HR – стратегиясының қалыптастырудың қадамдары мен түрлері толықтай ұсынылған.

Кілт сөздер:адами ресурстар (HR), менеджмент, стратегия, бизнес тиімділігі

Мемлекет Басшысының «Сындарлы қоғамдық диалог - Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» атты жолдауындағы көрсетілген негізгі міндеттердің барлығы адам ресурстарынсыз жүзеге асырмайтыны анық. Сондықтан да басқару саласында адам ресурстары маңызды рөлді атқарады.

Адам ресурстары менеджменті (HRM) – тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған ұйымдағы іс-әрекеттер жиынтығы. Адам ресурстарын басқару (HRM) кешенді және үнемі өзгеріп отыратын ортада жүргізіледі.

Адам ресурстары - ұйымдағы өнімділік пен бәсекеге қабілеттілік үшін өте маңызды ұйым мүшелері. Бұрын ұйымдарда HRM-ге (кейде персонал менеджменті деп аталады) жеткілікті деңгейде көңіл бөлінбеді. Соңғы жылдары HRM -нің ұйым үшін маңызы қарқынды түрде артып келеді. Оның маңызы артуы құқықтық саладағы күрделі мәселелерден туындады. Адам ресурстарының ұйым үшін маңыздылығын мойындау еңбек өнімділігін арттыру үшін қажет. Оларды тиімсіз басқару өндіріс шығындарын шамадан тыс көбейтіп жіберді. Компанияны басқаруда ұқыпты әрі жүйелі әдіс, яғни қажет емес қызметкерлерді жұмыстан шығара отырып, бизнестің көркеюі үшін керек адамдарды жұмысқа шақыру адам ресурстарын басқарудың стратегиялық маңыздылығы тұрғысынан қарастырылады.

HR стратегиясы – бұл бизнес-стратегияға негізделген персоналмен жұмыс істеу мақсаттары мен міндеттері. Компанияның мәселесі және персоналдың жұмыс жағдайын жақсарту қажет. Мәселен, HR стратегиясы - ұзақ мерзімді жоспар. Және ол сізге және сіздің басшыңызға биылғы жылы не істеу керектігін айтады.

Іс жүзінде кез келген ұйым кадрларға деген қандай да бір қажеттілікті сезінеді, сондықтан да персоналды тарту және іріктеу міндетін қояды. Бұл келесілерді қарастырады:

1) тиісті стратегияны әзірлеу және оны жалпы ауызбіршілікпен келісу (қызметкерлердің қайда, қашан, қанша және қандай мамандықтар қажет);

2) қызметкерлерге қойылатын талаптар тізбесі, олардың еңбегіне ақы төлеу деңгейі, өсу перспективалары негізінде неғұрлым қолайлы үміткерлерді іріктеу әдістерін айқындау;

3) персоналды тарту және еңбек шарттарын жасасу бойынша іс-әрекеттерді жүзеге асыру.

HR стратегиясы кәсіпорынның стратегиясымен байланысты. Олардың әртүрлі нұсқаларын қарастырайық.

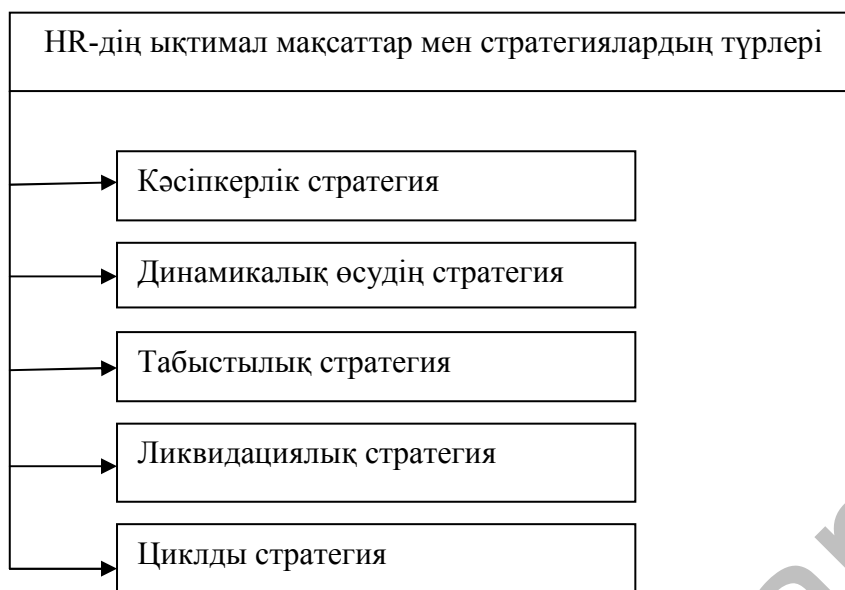
Кәсіпкерлік стратегия - тиімділікті жоғарлату бойынша жұмыстарды ұйымдастыру. Яғни жаңа шешімдерге бағытталған стратегия.

Персоналды басқару стратегиясы:

- Белгісіздік жағдайында жұмыс істей алатын және нәтижелерге жетуге бағдарланатын шығармашылық әлеуеті бар адамдарды компанияға тарту. Оларды тәуекелдерді деңгейін есептей білуге үйрету;

- Компанияның инновациялық стратегиясын жүзеге асыруға қабілетті негізгі қызметкерлерді ұстап тұру;

- Кәсіпорынның инновациялық белсенділігін қалыптастыратын әрбір менеджер үшін жеке мотивация схемасын әзірлеу.



Сурет 1. HR-дің ықтимал мақсаттар мен стратегиялардың түрлері

Нарыққа үлкен сұранысқа ие жаңа тауар немесе қызмет шығарған компанияларға қолайлы. Өсу деңгейін қамтамасыз ету үшін басшылар бизнес үдерістерді жүзеге асырады, кейде барлық қызметті жұмылдырады (мысалы, франчайзинг).

Персоналды басқару стратегиясы:

- Стандартталған стратегияларды қамтамасыз ету үшін жаңадан келушілерді тарту.
- Мамандарды ауқымды жалдау және оқыту жүйесін құру.

Табыстылық стратегия

Компания дамыған кезде, нарық үшін тұрақты және стандартты өнім өндіреді, ал нарық бәсекелі болады.

Персоналды басқару стратегиясы:

- Тиімділікті арттыру бойынша жұмысты ұйымдастыру. Яғни, жұмыстың жаңа әдістері мен тәсілдерін, аттестациялауды және құзыреттілікті дамыту жүйесін қою.

- Қызметкерлердің тиімділігіне, ұқыптылығына, бастамашылдығына бағытталған корпоративтік мәдениетті құру.

- Тиімді мотивация схемасын жасау.

- Тиімсіз қызметкерлерді ауыстыру жоспарын құру.

Ликвидациялық стратегия. Банкроттыққа байланысты кәсіпорын иелері немесе инвесторлар бизнес тиімсіз деген қорытындыға келеді.

Персоналды басқару стратегиясы:

- Заңнама шеңберінде персоналды барынша тиімді қысқарту.

- Сату үшін құрылған компанияларда жұмыстың түбегейлі жаңа тәсілдерін жасай алатын адамдарды жалдау.

Циклды стратегия. Нарықтың құлдырау жағдайында өмір сүруге бағытталған.

Персоналды басқару стратегиясы:

- Ұстап қалуға бағытталған негізгі қызметкерлерге уәждеме жүйесін әзірлеу.

- Ұжымның психологиялық ахуалын нығайту.

- Қалыптасқан жағдайда шешу жолдарын іздеу бастамасын көрсету[1].

Тиімді HR-стратегиясын жазу үшін бизнестің стратегиялық міндеттеріне назар аудару маңызды. Егер компанияда 5-7 жылға арналған бизнесті дамытудың жаһандық стратегиясы жазылса, онда HR-стратегияны тұжырымдай отырып, бизнестің стратегиялық жоспарына жүгіну өте маңызды. Өйткені, басқару, қаржы, маркетинг сияқты салалардағы бизнес-міндеттер, оның ішіндегі атап айтқанда, кез келген стратегияның негізі болып келетін табыстың негізгі факторлары компанияның HR-саясатын анықтайды. Жалпы айтқанда, HR-стратегия бизнес ерекшелігіне байланысты болады.

HR стратегиясы келесі ережелерге негізделуі тиіс :

- HR стратегиясы бизнес стратегиясына негізделуі тиіс;
- HR стратегиясы компанияда бар қызметкерлермен жұмыс істеу мәселелеріне негізделуі тиіс;

- Технологиялық HR. Бұл бірқатар персоналды басқару жүйесінде қажет болатын барлық жақсартулар мен дамулар.

Әрқайсысына толықтай тоқталайық.

1. HR стратегиясы бизнес стратегиясына негізделеді. Бизнес-стратегия-басқарудың кешенді жоспары. Сондықтан бұл жоспар компанияның нарықтағы жағдайын нығайтуы тиіс. Нәтижесінде тұтынушыларды тарту, қанағаттандыру, табысты бәсекелестік, жаһандық мақсаттарға қол жеткізу күш-жігерін үйлестіруді қамтамасыз ету. Мәселен, бизнес-стратегия компанияның белгілі бір кезеңге арналған компанияның дамуын міндетті түрде ескереді. Бүгінде нарық өте тез өзгереді. Сондықтан компания иелері, басшылары, қызметкерлері белгісіздік және тәуекел жағдайындайларда өмір сүреді. Осының нәтижесінде бизнес-стратегияны барынша 2 жылға әзірлеу қабылданды. Әрине, банк саласы, сондай-ақ үлкен сенімсіз компаниялар 5 жылдық кезеңге арналған өз стратегияларын әлі де "әзірлеуде". Бірақ, жалпы орта және шағын бизнес компаниялары 2 жылдық стратегияны әзірлеуді ұстанады.

Бизнес-стратегияда көрініс болуы тиіс. Бұл зерттеу аясында ұсынылған компанияның бейнесі: "2 жылдан кейін біз қандай болдық?". Мысалы, егер "BEM Consulting Group" компаниясы туралы айтатын болсақ, онда келесі түрде тұжырымдауға болады. "BEM Consulting Group" компаниясы — клиенттер үшін күрделі міндеттерді шешетін ірі халықаралық консалтингтік компания, әрбір клиентке жеке көзқарас, біз әрқашан кеңірек ойлаймыз. Мәселен, әрбір компанияның өз көзқарасы бар, ол міндетті түрде тұжырымдалуы керек. Жалпы айтқанда, табысты бәсекелестік, жаһандық мақсаттарға қол жеткізу күш-жігерін үйлестіруді қамтамасыз ету. Ол үшін адам ресурстарын жоспарлай ала керек. (2 сурет).

Пайымдаудан басқа, бизнес – стратегия қаржылық мақсаттан тұруы тиіс. Бұл жағдайда біз мынадай сұрақтарға жауап беруге тиіспіз: "белгіленген 2 жылда қанша компания жұмыс істеуді жоспарлап отыр? Және де бұл посчитать?" Әдетте, компаниялар табыс өсіміне бөлене отырып, өзіне амбициялық мақсаттар қояды. Бірақ біз ақшаны қайдан алатындығын түсіну маңызды. Сонда біз төменде жұмыс істей бастаймыз. Сондықтан, біз маркетинг пен сатылымда не жасалатынын тіркей бастаймыз. Клиенттерге қандай өнімдер мен қызметтерді сатамыз және біз бұл барлық бізге қамтамасыз ететін персоналмен не істейміз. Сондықтан, біз қызметкерлер туралы айтқан кезде, бұл жерде оларды оқыту қалай жүргізілетінін, құзыреттерді қалай қамтамасыз ететінін, штатты және т.б. қалай ұлғайтатынымызды түсіну маңызды.

HR менеджері, HR директоры компанияда бизнес стратегиясы бар ма білу керек. Шын мәнінде, стратегия жоғарыдай көрсетілгендей барлық талаптарға сай ма? Егер стратегия бар болса, онда деректер жай ғана "төбеден" алынған болса, олар тексерілмеген, есептелмеген. Немесе бұл бизнес — стратегия меншік иесінің өзі әзірлеген, оның бөлімшелерінің пікірін ескермей, онда бұл бағдарлануға болмайтын стратегия болуы мүмкін. Сондықтан, HR директор бизнес стратегиясы қалай жасалғанын білу керек. Мәселен, егер ол жоқ болса, HR менеджері оны бастамашы болуы мүмкін. Мысалы, компаниядағы қандай да бір үдерістерді қалай оңтайландыратынын көру қажет – ұйымда бизнес-стратегияны әзірлеу кезінде барлығына назар аудару керек. Барлық көрсеткіштер анықталуы және теңгерілуі тиіс. Осылайша, компанияның қаржылық мақсатына қол жеткізу.

2. HR әрдайым өзіне сұрақ қою керек: "мәселелерді қалай ажыратуға болады?" Мысалы, міндетті түрде компания диагностикасын жасау керек. Және персонал диагностикасын жүргізу. Осылайша, осы тәжірибиелік құралдарды қолданғаннан кейін HR ұйымда қандай мәселелер бар екенін бірден көреді.

Шын мәнінде, бұл статистикалық ақпарат. Қызметкерлер бойынша қандай деректерді жинау-төменде схемада. Оларды CRM немесе HR жүйесінде сұраңыз. Қажет болған жағдайда қызметкерлердің жеке істеріне қарап шығыңыз. Барлық деректерді бір файлға қосыңыз. Сіздің алдыңызда компанияда кім жұмыс істейді нақты жайылым болады. Сіз персонал құрылымында айқын ауытқулар жоқ па бағалайсыз.

3. Мәселен, бұл сіз осы жылы өндіргіңіз келетін HR-да барлық мүмкін жақсарту. Мысалы, қызметкерлерді іріктеу. Бұл үдеріс кезеңде таңдаудың тиімділігі есепке алған жоқ. Яғни HR бөлімі қалай жұмыс істейтінін көрсететін HR метрикасы (өлшеу әдістері) қолданған жоқ. Мәселен, сіз осы міндетті алдыңыз – осы жылы осыған ұқсас іске асыру [2].



Сурет 2. Адам ресурстарын жоспарлау

Жалпы қорытындылай келе, келесі ұсыныстарды жасауға болады:

1. Егер бизнес-стратегия болмаса, онда сіз HR ретінде бизнес-стратегияны әзірлеу қажеттілігін ұсыну және оны әзірлеуге өзіңіз қатысу;

2. Тексеруден кейін мәліметтерді жинау;

3. HR жүйесінде жасалатын жақсартулар тізімін жасау;

4. Қалыптасқан тапсырмалардың тізімін жасау. Мысалы, бизнес-стратегия бойынша - 15 міндет. Мәсемен жұмыс істеу бойынша – 20 міндет. Сондай-ақ, жақсарту саласында тағы 5 міндет.

5. Бұл ұзақ тапсырмалар тізімін басым, орта мерзімді, ұзақ мерзімді міндеттерге бөліңіз. Және, әрине, оны тікелей басшыңызбен кеңесу керек. Тиісінше, ол қандай міндеттерді басым деп санайтынын түсіндіру.

6. Жылдық жоспарды кварталдарға бөлу. Бұл сіздің нәтижелерін қадағалау оңай болуы үшін істеу қажет [3].

HR стратегиясы бар кезде, көп пайда болады. Мәселен, бұл ұстануға болатын бағыт. Бұл жүйелік деңгейде HR бөлімінде жұмыс жүргізуді қамтамасыз етеді. Нәтижесінде, HR стратегиясын іске асыру үшін бюджетті шығаруға болады. Сондай-ақ, HR басымдықтарды түсіну қалыптасады. Желілік менеджерлерді HR стратегиясын құру процесіне тарту жүреді. Әрине, орындаған нақты мақсаттар немесе жоқ.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Менеджмент [Текст] : оқулық / Рикки У. Гриффин ; Ұлттық аударма бюросы. - 12-ші басылым. - Алматы : Дәуір, 2018. - 768 б. : сурет. - (Рухани жаңғыру. Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жана оқулық). - Пер. изд. : Management / R. W. Griffin. - 12th ed. - 2017.

2. HR-менеджментке кіріспе [Мәтін] : ғылыми басылым / Н. Уилтон. - Алматы : Ұлттық аударма бюросы, 2019. - 532 б.

3. Еңбек ресурстарын басқару [Текст] : оқу құралы / Ж. Ж. Тәжіғұлова, Қ. Е. Елтаева. - Алматы: New book, 2018. - 148 б.