

Джулаева А.М., Жунисова А.А.,

**Персоналды басқарудың
шетелдік және қазақстандық
тәжірибесі**

Қазіргі таңда менеджментті қоғамдағы өмірдің барлық жағында қолданыс табатын күрделі құбылыс ретінде сипаттауға болады. Ұйым және оны басқарудың әртүрлі теориялары бар, бірақ мамандардың айтуы бойынша оның ешқайсысы әмбебап теория ретінде қарастырылмайды. Алайда түрлі әдістердің бір-бірін байланыстыратын ортақ идеясы бар және заманауи тұжырымдаманың басты назарында адам қарастырылады. Шетелдік кәсіпорында адам ең басты құндылық ретінде қарастырылады. Адам ресурстарын басқару деп аталатын, мұндай тұжырымдаманың дамуы және таратылуы, менеджмент пен экономиканың жаһандануы тұжырымдамасының өзара әрекеттестіруші және өзара байланыстырушы ең маңызды тұжырымдамаға ие болды. АҚШ-та кадрларды басқарудың келесі бағыттары қарқынды даму үстінде: персоналды басқаруға деген әдістер, дайын өнім нарығындағы сұраныс, ғылыми-техникалық тұжырымдамаларға әсер ететін факторларға және оған тәуелді болып келуі; трансұлттық корпорациялардағы персоналды басқарудың жаңа бағыттары және персонал қызметі, кадрларды таңдау, дайындау, квалификациясын көтеру және еңбекақыны дамыту. Мұндай тенденцияларды еуропалық компаниялардың қызметінде де байқауға болады.

Түйін сөздер: персонал, жаһандану, персоналды басқару, еңбекақы, адам ресурстары.

Djulayeva A.M., Zhunisova A.A.

**Foreign and Kazakhstan
experience of human resource
management**

In modern conditions management can be characterized as the difficult phenomenon which is reflected practically in all aspects of life of society. There are numerous theories of the organization and management, but as specialists consider, any of them can't be considered as universal. However in all variety of the existing approaches there is a single binding idea which gives the grounds to say that in the center of all modern concepts there is a person. At the foreign enterprises of people it is considered as the highest value. Development and distribution of this concept which received the name of the concept of management of human resources, turned into the major tendency which is in interrelation and interaction with tendencies of management and globalization of economy.

Key words: personnel, globalization, human resource management, compensation, human resources.

Джулаева А.М., Жунисова А.А.

**Зарубежный и казахстанский
опыт управления персоналом**

В современных условиях менеджмент можно охарактеризовать как сложное явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Существуют многочисленные теории организации и управления, но, как считают специалисты, ни одна из них не может рассматриваться как универсальная. Однако во всем многообразии существующих подходов есть единая связующая идея, которая дает основания говорить, что в центре всех современных концепций стоит человек. На зарубежных предприятиях человек рассматривается как наивысшая ценность. Развитие и распространение этой концепции, которая получила название концепции управления человеческими ресурсами, превратилось в важнейшую тенденцию, находящуюся во взаимосвязи и взаимодействии с тенденциями менеджмента и глобализацией экономики.

Ключевые слова: персонал, глобализация, управление персоналом, оплата труда, человеческие ресурсы.

**ПЕРСОНАЛДЫ
БАСҚАРУДЫҢ
ШЕТЕЛДІК ЖӘНЕ
ҚАЗАҚСТАНДЫҚ
ТӘЖІРИБЕСІ**

Экономиканың қазіргі даму кезеңінде дүниежүзінің көптеген елдеріндегі негізгі проблемалардың бірі – персоналмен қалай жұмыс жасау болып отыр. Бұл мәселені шешу жолдарының көптігіне қарамастан өнеркәсібі дамыған әртүрлі елдерде кадрларды таңдау процедуралары мен әдістерін бір қалыпқа келтіру, оларды бағалаудың ғылыми критерийлерін дайындау, персоналды басқарудың қажеттілігін талдауға ғылыми әдістерді пайдалану, кадрлық шешімдерді негіздеу және олардың жариялылығын кеңейту, мемлекеттік және шаруашылық шешімдерді кадрлық саясаттың негізгі элементтерімен жүйелі түрде байланыстыру негізгі ортақ үрдіске айналып отыр. Өйткені персоналды басқаруды дұрыс ұйымдастыру арқылы ғана қазіргі таңда ұйым өз мақсатына жете алады. Оған дәлел адамдық қатынастар, адамдық ресурстарды басқару теориясына дейін компанияларда орын алған.

Ғылыми-техникалық прогресс еңбек тәсілдерінде күрделі өзгерістер туғызады. Ол өз кезегінде персоналдарды басқару мен ұйымдастырудың жаңа формаларын талап етеді, адам ресурстарын қолданудың барынша тиімді жолдарын қарастырады [1].

Әртүрлі мемлекеттерде бұл мәселе осы елдердің тарихи, әлеуметтік-саяси, ғылыми-техникалық дамуының, сонымен қатар адам іс-әрекетінің моральды-этикалық нормалары мен стильдерінің, олардың тәрбиесі, дәстүрлері мен ұстанымдарының ерекшеліктерінен тысқары шешіледі.

Жаһандану қазіргі таңда барлық қоғам үшін алдыңғы орында тұр. Көптеген елдер осы жаһанданудан қорықса да, біразы қолдап отыр. Қазақстан Республикасында да осы «жаһандану» мәселесіне байланысты көптеген пікірлер қалыптасуда. Сонымен қатар басқару саласы да жаһандану процесінен тыс қалмады. Көптеген дамыған елдерде өзінің персоналды басқару стилі қалыптасқан. Атап айтатын болсақ, АҚШ, Жапония, Германия. Олар қазіргі таңда персоналмен тиімді жұмыс істеудің көптеген әдістерін ойлап табуда. Сол секілді біздің еліміз Қазақстан Республикасында да адамдарды басқару негізі қалыптасуда. Бірақ бізде әлі де болса, ол өзінің бұрынғы қалпын сақтап қалуда. Елімізде көптеп шетел компаниялары ашылып, басшылар өзінің елдерінің басшылық стилін енгізуде. Бұл мәселе біздің

елде әлі де бір персоналды басқару стилі қалыптаспаған деген сөз. Жоғарыдағы анықтамаларға салыстырмалы зерттеу әдісі арқылы қол жеткізуге болады. Әрине, қазір көптеген осы персоналды басқару мәселесіне байланысты конкурстар ұйымдастырылуда, бірақ олар дамыған елдердің талаптарымен бірдей талапқа ие. Мысалы, АҚШ-тың персоналды басқару үлгісінде. Қазақстан Республикасындағы компаниялар, ұйымдар қазір Жапонияның дәстүрлі басқару стилі мен АҚШ-тың персоналды басқару стилін аралас қолдануда [1].

Жапондық персоналдарды басқару сараптамасы келесідей себептерге аса зер салады. Біріншіден, бұл менеджмент саласында жапондық саланың барынша жақсы зерттелген және кең таралған капиталистік батыс (американдық) стилдерінен айтарлықтай айырмашылығы бар.

Екіншіден, жапон кәсіпорындардағы нәтижелер (мысалы, өндіріс еңбегінің өсу қарқыны) ондағы персоналдарды басқару әдістерінің жеткілікті түрде тиімді екенін көрсетеді. Осы тиімділіктерді өз мемлекеттерінде пайдалану мақсатында шетелдік зерттеушілер жапондық персоналдарды басқару әдістеріне көп көңіл бөледі.

Жапондық кадрларды басқару жүйесінің маңызды құрамы ретінде көп жағдайда тиімділікке әкелетін өндірістік персоналдар мен орта шендегі басшыларды мәжбүрлі түрде жаңартып отыру болып табылады. Сонымен қатар тіпті тұрақты элитарлық жұмысшылардың өздеріне де жұмысбастылықпен қамтамасыз ету кепілдігі бүкіл қызмет кезеңі бойы жалғаспай, тек қана оның барынша өнімді бөлігінде ғана жүзеге асырылады. Зейнетке шыққан қызметкерлер көп жағдайда бұрынғы қызметіне қайта орала алады. Алайда олар автоматты түрде уақытша қызметкерлердің разрядына түседі, яғни оларды олар төменгі жалақы алады және кез келген уақытта жұмыстан шығып кетеді. Осындай механизмді қолдану қаржы құралдарын барынша үнемдеуге септігін тигізеді [2].

Жапонияда «амакудару» («аспаннан жерге түсу») деп аталатын қайталама жалға алудың ерекше түрі бар. Бұл мемлекеттік жұмыс орындарынан жас мөлшеріне байланысты қызметінен босаған қызметкерлердің жекеменшік компанияларға жұмысқа тұруы. Жоғары билік шенеуніктері жоғары басшылық қызметіне тағайындалады және оларға жалақы өте жоғары мөлшерде белгіленеді. Жеке кәсіпкерлік осы қызметкерлерді жоғары құрметтейді және олардың бар білімін, олардың мемлекеттік аппараттармен, өнеркәсіптік және қаржылық орталар-

дағы байланыстарын, сонымен қатар олардың іскерлік ортадағы ықпалын максималды түрде пайдалануға тырысады.

Жалпы «өмірлік жал» жүйесі ірі компанияларда болады. Орта және кіші фирмаларда жұмысшылар жұмыстан шығарылу қаупінен сақталмаған. Сонымен қатар нарықтағы қатал бәсекелестік шарттары тоқырау кезеңдерінде кішігірім компанияларға қызметкерлерін қысқартпай немесе компания шығындарын азайтпай нарықта қалуға жол бермейді [2].

Осы жал түрінің кемшіліктері мен артықшылықтары да бар. Бұл жүйенің артықшылықтарына жұмысбастылықтың белгілі бір тұрақтылығы, ағымдағы жұмыс күшін қысқарта алу мүмкіндігі, еңбек өнімділігін арттыру, әлеуметтік мақсаттарға жеткілікті түрде қаржы бөлу және т.б. жатады. Кәсіпкерлер үшін бұл жүйенің артықшылықтары: бұл оларға жалдамалы персоналдарда компанияның жақсы жақтарын сақтауды, жоғары еңбек тәртібін қамтамасыз етеді, еңбек өнімділігінің өсуіне ықпал етеді және патернализмнің ұлттық қатынастарын мәдениеттендіруге көмектеседі [3].

Жоғары бәсекелестік орта және жаңа әдістерге жоғары қабілеттілік американдықтарға персоналды басқаруда тиімді стратегияларды қалыптастыруға ықпал етті. Егер компанияда анық тұжырымдалған миссия болса, онда ол қызметкерлерді тиімді ынталандыруға және оларға орындалатын жұмыстың маңыздылығына сенімділік жүктейді. Американдық компанияларда әрбір қызметкер бірегей деп есептелінеді және олардың әрқайсысы үшін басқарудың жеке әдісін қолдану тиіс. Жұмысшылар үшін басшылар олардың күнделікті жұмысына көмектесе ме, оларға мансаптық өсу мүмкіндігін бере медеген сұрақтар маңызды. Мысалы, қарамағындағылардың біреуі қандай да бір бөлімшені басқаруға қызығушылық танытса, мақсатына жету үшін не істеу керек екенін түсіндіру қажет. Менеджер барлығына бірдей қызмет бойынша жоғарылау мүмкіндігін ұсынатынын және жеке ұнатулар мен жекекөрушілік негізінде емес, барлығына белгілі әрі түсінікті критерийлер негізінде таңдау жасайтынын көрсетуі керек [3].

General Electric америкалық корпорациясының директоры Джек Уэлш өзінің 6 басқару қағидаларын өте сәтті қалыптастырған:

шын мәнінде қабылдау, яғни ол бұрын қандай болды немесе қалай көргісі келеді деген ойдан аулақ;

басқару емес, керісінше бағыттау; барлығымен адал болу;

өзгерістерді оның қажеттілігінен бұрын енгізу; бәсекелестік артықшылық жоқ кезде бәсекеге түспеу;

өз үлесін өзі қадағалау, әйтпесе сіз үшін мұны басқа біреу істейді.

Ресейде басқарудың ұлттық моделі немесе тұжырымдамасы жоқ. Ресейлік менеджмент еуропалық және азиялық стильдердің жақсы жақтарын қолдануда [4].

Ресейлік басқарушылар категориялары:

1. Кеңестік жетекшілік құрылымынан шыққандар. Бұл адамдардың көпшілігі экономикалық білімі жоқ және мәжбүрлеуге сүйене отырып ескі диктаторлық әдістер негізінде жұмысшыларын басқарушылар. Персонал іс-әрекетін ынталандыру және жазалау әрдайым қорқыту негізінде жүзеге асады.

2. «Жаңа орыстар» Жетекшілердің бұл категориясы үшін басты мақсат жылдам пайда табу, ал мұнда қолданылатын әдістердің заңдылығына аса көп маңыз берілмейді. Персоналды ынталандырудың басты әдісі – ақша. Басқарудың бұл әдісі қысқа уақыт ішінде мол табыс алуға мүмкіндік береді, бірақ мұндай кәсіпорынның ұзақ уақыт әрекет етуі мүмкін емес.

3. Жаңа буын жетекшілері. Оларға білім, дағдылардың жоғары деңгейі тән. Тәжірибеде олар басқару саласындағы заманауи мліметтерді қолданады. Персоналды ынталандыруда әлеуметтік-экономикалық әдіске артышылық берілген. Ресейде мұндай жетекшілер бірте-бірте көбейе түсуде.

Қазақстандық персоналды басқару жүйесі Ресейдегі персоналды басқару жүйесіне ұқсас және айырмашылық айтарлықтай көп емес. Қазақстан Республикасындағы дамыған, дамып келе жатқан компаниялар тиімді басқару үлгісін таңдау үшін өзіміздің әдеп-ғұрпымызды ескере отырып, әлемде жақсы нәтижеге жетіп отырған елдердің алдыңғы қатарлы компанияларының персоналды басқару стилін қолдануымыз керек [4].

Шетел кәсіпорындарында персоналды стратегиялық басқару тәжірибелері және жетілдіру жолдары. Әр елдің өз ұлттық дәстүрлерімен байланысты ерекшеліктері бар. Жапонияда менеджерлер өз қызметкерлерінің жұмыс уақытынан тыс өмір жағдайын, отбасын зерттейді, ал американдықтар мұны керісінше жеке өмірге араласу деп санайды. Жапонияда жұмысшыны ұзақ уақыт мерзіміне жалдайды және еңбекақысы жұмыс жасаған жиынға байланысты жоғарылап отырады. Бұл елде кадр саясаты келесідей қағидалар негізінде құралады: іріктеу, таңдау және

орналастыру жүйесінің тиімділігі; фирманың тиімділігі және жұмысшының еңбек нәтижесіне марапаттау жүргізу; еңбекті мотивациялау және ішкі әділдік пен сыртқы бәсеке қабілеттілік өтемақы жүйесі; дамыту, оқыту, қызметі бойынша өсіру, ауыстыру қажет болған жағдайда жұмысшы еңбегінің жақсы нәтижесі мен қабілетін есепке ала отырып жүргізіледі; персоналға фирмаға адалдығы үшін арнайы кепілдік пен игіліктерді ұсыну [5].

Персоналды басқару саласындағы жұмыс оның жүзеге асырылу жағдайына тәуелді. Мұндай жағдай факторлары мемлекеттік реттеу, нарық жағдайы, технология, ұйым мақсаты мен стратегиясы, оның құрылымы, басқару қағидалары, тартылған персонал сипаты сияқты өзгермелі факторлар болып табылады.

Өндірістің маңызды факторларының бірі жұмыс күші болып табылады, жұмыс күшін тиімсіз пайдалану өндіріс тиімділігіне әкелмейді. Кадр бөлімінің қызметкерлері тек іс өндірісімен ғана айналысады. Жұмысқа қабылдау бұйрықтарын, басқа қызметке ауыстыруды, жұмыстан босатуларды хаттау, табельдік есептер құрумен, демалыс графиктерін жасаумен, т.б. Нарықтық экономика жағдайда кадрлық қызмет бағытының толық өзгерісін және шетел тәжірибесін зерттеу мен оны Қазақстан нарығына бейімдеу негізінде заманауи персоналды басқару әдістеріне көшу қажеттілігі туындады [5].

АҚШ-та фирма персоналын басқару қызметін арнайы кадр бөлімі атқарады. Оның құрамына еңбек қатынас бөлімі, жұмысбастылық бөлімі, персоналды басқару, еңбекақы, еңбек жағдайы және зақым келтірумен күрес, персоналды оқыту және дамыту, есеп пен іс өндірісі кіреді. Жұмысты жоғары білікті мамандар атқарады: әлеуметтанушылар, басқару ісінің мамандары, еңбек қатынастары мамандары. Кадрлық қызмет персоналды дайындау мен қайта даярлау бағдарламаларын жүзеге асырады және жұмыскерлерді мотивациялау іс-шараларын жүзеге асырып, жетілдіріп отырады.

Жапония компанияларында екі бөлім бар, олардың өзінің қызметтері мен құрылымы жағынан батыс ұйымдарына ұқсастығы жоқ.

Оның бірі – жалпы мәселелер бөлімі (сомубу), ол заңдық мәселелермен, ішкі өндірістік қатынастармен, акционерлермен, мемлекеттік мекемелермен, сауда ассоциацияларымен және туыстық компаниялармен қатынас орнату, құжаттық істермен айналысады [6].

Келесі бөлім – кадр бөлімі (дзин-дзибу) сому-будың тармағы ретінде қарастырылады, алай-

да кәсіпорын белгілі бір деңгейге қол жеткізген уақытта одан бөлініп шығады. Кадр мәселелері бойынша орталық бөлімше ретінде қызмет атқарады. Жапонияда персоналды басқару қызметінің негізгі бағыттары: персонал әлеуетін дамыту; персонал әлеуетін толық пайдалану; топтық қызметті дамыту; толық жұмысбастылыққа кепілдік беру; еңбек қатынастарын тұрақтандыру; еңбек мотивациясын өсіру; еңбек жағдайын жақсарту.

Бұл елде адам ресурстарын басқару бойынша жұмысты Еңбек министрі жанындағы Адам ресурстарын дамыту әкімшілігі үйлестіреді. Олардың қызметінің негізгі бағыттары: кәсіби дағдысын көтеру, кәсіби қабілетін бағалау, халықаралық ынтымақтастық.

Еліміздің тігін өнеркәсібінде кадр бойынша менеджерлер қызметі жоқ, тек іс өндірісімен айналысатын кадр бойынша инспекторлары іске қосылған. Олар персоналмен жұмыстың негізгі бағыттарын анықтап алмаған, қызметкерлермен жеке жұмыстар жүргізілмейді, олардың қабілеті анықталмайды, жұмысшы әлеуеті дамымайды, персонал өмірі мен қызметіне қажетті көңіл бөлінбейді [6].

Американ фирмаларында персоналдың біліктілігін көтеру ірі масштабта жүзеге асырылады, өйткені бұл еңбек өнімділігінің өсуіне және

фирманың бәсекеге қабілеттілігіне әсерін тигізетін тиімді капитал салымы болып саналады.

Қызметкердің еңбек өмірінің дамуы үшін үздіксіз оқыту мен дайындық өте маңызды. Жапонияда адам ресурстарын ұзақ мерзімді дамытуға дотациялар бөлініп отырады, бұл жеке секторда жүйелі түрде оқыту мен дайындықты жүргізуге жәрдем беруге негізделген. Қазіргі күндегі персонал дамуы тәрбиелеудің күрделі үрдісі, оның соңғы мақсаты ұйымды жоғары білікті, оңай оқытылатын, шығармашылық, ұйым алдында бүгін және болашақта тұрған міндеттерді шешуге қабілетті, персоналмен қамтамасыз ету. Алайда республиканың тігін өнеркәсібі саласында персоналдың дамуына ешқандай қажетті көңіл бөлінбеуде. Қазіргі уақыт жағдайында кәсіпорын клиенттер сұранысын қанағаттандыратын, біліктілігін өсіретін курстар құру қажет. Оқыту бағдарламасы кәсіпорын өкілдерімен келісілген, оқыту ақысы тыңдармандарды қанағаттандыруы қажет, тек осындай жағдайда ғана кәсіпорын басшылары тарапынан өз кадрларын оқыту мен қайта даярлауға сұраныстар түсе бастайды. Орталықтар техникалық бағдарламалары бойынша, маркетинг, менеджмент, бизнес саласындағы бағдарламалар бойынша оқытылуы қажет.

Әдебиеттер

- 1 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2009. – 704 с.
- 2 Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес школа, 2008. – 405 с.
- 3 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Юнити, 2007. – 506 с.
- 4 Рахымбаев А.Б., Сабитов Б.О., Белгибаев А.К. Менеджмент.- Алматы: Экономика, 2006. – 402 с.
- 5 Бердалиев К. «Менеджмент». – Алматы: Экономика, 2008 – 240 с.
- 6 Грузинов В.П. «Экономика предприятия» ЮНИТИ, 2005.- 402 с.

References

- 1 Meskon M.H. Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. – M.: Delo, 2009. – 704 s.
- 2 Starobinskii E.E. Kak upravlyat' personalom. – M.: Biznes shkola, 2008. – 405 s.
- 3 Travin V.V., Dyatlov V.A. Osnovy kadrovogo menedzhmenta. – M.: Yuniti, 2007. – 506 s.
- 4 Rahymbaev A.B., Sabitov B.O., Belgibaev A.K. Menedzhment. – Almaty: Ekonomika, 2006. – 402 s.
- 5 Berdaliev K. «Menedzhment» Almaty: Ekonomika, 2008. – 240 s.
- 6 Gruzinov V.P. «Ekonomika predpriyatiya» YuNITI, 2005. – 402 s.

