

Қазақстанның HR-шындығы 2024:

Үздік тәжірибелер мен инновациялар

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >



Сәлеметсіз бе!

Сіз "Қазақстанның HR-шындығы 2024: Үздік тәжірибелер мен инновациялар" кейстер кітабын оқып жатырсыз.

2024 жылдың сәуірінде біз Өзбекстан бойынша кейстердің алғашқы кітабын шығардық. Бұл Өзбекстанда ғана емес, Ресейде, Сауд Арабиясында, Оманда, Катарда – Орталық Азия нарығына қызығушылық танытқан елдерде үлкен резонанс тудырды.

Бұл не берді?

Сол кезде халықаралық клиенттер Орталық Азияның үлкен өсім нүктесі – Қазақстан туралы сұрай бастады. Олардың көпшілігі Қазақстанмен жұмыс істеп келеді, көбісі тек жоспарлауда. Халықаралық компаниялар үшін адамдардың жағдайын білу маңызды, өйткені бұл, елде бизнес ашудың негізгі аспектілерінің бірі болып табылады.

Неліктен біз Қазақстан кейстерінің кітабын жасауды шештік?

Біз Қазақстанның халықаралық бизнес үшін өте тартымды екенін түсіндік. Осыған байланысты, біз Қазақстанның табысты HR кейстерінің кітабын дайындадық, оны Қазақстанның ішінде (сіздер бір-біріңіздің кейстеріңізді жақсы білесіздер) ғана емес, Орталық Азия, MENA және Ресей нарықтарында, сондай-ақ басқа елдерде де белсенді түрде көрсететін боламыз.

Біз Қазақстанның елеулі кейстері жаңа серіктестер мен клиенттерді тартып, халықаралық аренада Қазақстанның HR мәртебесін арттырады, сондай-ақ әлем үшін жаңа "HR-жұлдыздарды" ашады деп сенеміз.

Енді не болады?

«Қазақстан істері кітабы» жыл сайынғы шараға айналады деп жоспарлап отырмыз. Ал қатысушылардың саны арта бермек. Біз сондай-ақ бүкіл Орталық Азия үшін істер кітабын жасағымыз келеді.

Біз сіздерді Қазақстанның HR кейстерінің қызықты әлеміне шақырамыз. Кітапты оқып, спикерлерге сұрақтар қойып, тәжірибеңізбен бөлісіңіз!



Алёна Владимирская

CEO TalentLab



Нэнна Добрина

Өзбекстандағы хедхантинг тәжірибесінің жетекшісі



Заряна Сорочина

Өзбекстан мен Қазақстан кейстері кітабының редакторы

Мазмұны

Beeline: “КИБОРГЕНЕРАЦИЯ – келеңсіздіктерді өңдеудің және "жылы" клиенттермен жұмыс істеудің ең жақсы тәжірибесі”, Ольга Неклюдова, Лаура Окпебаева, Екатерина Фигурская	5
Magnum E-com: “Ритейлде айына 1000-ға дейін жұмыс орнын жабу үшін не істеу керек?”, Анна Черняева	12
Freedom Pay: “Бағалау жүйесі ауысым мәселесін шешуге және қызметкерлерді дамуға ынталандыруға қалай көмектесті”, Арина Подафа, Александра Сороковикова	18
Qazaq Republic: “QR Academy: компания белсенді түрде өсуі үшін GenZ үшін оқыту жүйесін қалай құруға болады”, Дэннис Хван, Айгуль Ямалдинова, Айгуль Молдабаева, Улпан Ержана	24
Tele2: “Жүрек ритмдерінің эволюциясы”: өнім тәсілдемесін HR-ға қалай енгізу керек”, Айнура Кошоева, Татьяна Столярова, Олеся Кравченко	30
Qazaq Oil: ““Чемпиондар лигасы” – бұл компанияның сатылымын арттыратын және кадрлардың тұрақтамауын төмендететін қызметкерлерді ынталандыру жүйесі”, Анвар Бекназаров	37
Alshaya: “Ритейлдегі жоғары ағынмен қалай күресуге болады?” Гүлшат Садықова	43
Кітап қонағы – Kulikov: “Көшбасшылар клубы және seo-стипендия: Kulikov-та кадрлық резервті қалыптастыру және қызметкерлерді ынталандыру – шығындарды айтарлықтай азайтуға қалай көмектесті”, Сергей Долженков, Дмитрий Ефремов	49
Citix: “Мәдени кодты сақтай отырып, стартаптан 150 адамнан тұратын компанияға дейін қалай өсуге болады”, Заррина Бекежан	57
Choco: “Ашық микрофон – компаниядағы байланыс пен ашықтықты орнату құралы”, Лейли Ушурова	62
Sandoz: “Әл-ауқат бағдарламасы қызметкерлерді ұстап қалуға және қызметкерлердің белсенділігін арттыруға қалай көмектесті”, Елена Лидер	66
I’m: “Сыртқы айқынсыздық кезеңінде компанияның трансформациясын қалай ұйымдастыруға болады”, Юлия Цой, Кымбат Турдалиева	72
ERG: “Бизнес талаптарына жауап беретін үздіксіз білім беру жүйесін қалай құруға болады?”, Анастасия Круч	79
CNPC: “Ескі құралдар жұмыс істемеген кезде қызметкерлерді қалай ұстап қалуға және ынталандыруға болады?” Райхан Абдрасилова	85
ForteBank: “ForteSensei: сараптаманы беру және сақтау бизнес-процестердің үздіксіздігін қамтамасыз етуге қалай көмектеседі”, Анар Ахметова, Алтынай Ташетова	89

КИБОРГЕНЕРАЦИЯ – келеңсіздіктерді өңдеудің және "жылы" клиенттермен жұмыс істеудің ең жақсы тәжірибесі



Кейс көшбасшылары:

Ольга Неклюдова – мақсатты сату және телемаркетинг бөлімінің бастығы,

Лаура Окпебаева – диджитал сату тобының жетекшісі,

Екатерина Фигурская – коммуникация дизайны жөніндегі лид

Қысқаша сипаттама

Beeline Қазақстан - абоненттер саны бойынша көшбасшы, Reputation Institute беделді аудитінің нәтижелері бойынша елдің ең құрметті операторы болып танылды.

Компанияда - жоғары технологиялы, клиентке бағдарланған, клиенттермен жұмыстың ең үздік тәжірибесін, сондай-ақ қызметкерлер үшін жайлылықты қамтамасыз ететін қағидаттарды ұстанады.

Компания қарқынды өсуде, бұл жаңа міндеттердің артуына әкеледі. Осылайша, телемаркетингтегі операциялық тиімділікті талдап, проблемалық аймақтарды анықтады:

- 1) Клиенттер базасы үнемі өсіп келеді және операторлардың тұрақты түрде жұмысқа қабылдануы жағдайды өзгерте алмайды.
- 2) Қызметкерлер диалог кезінде қателіктер жібереді, кейде тіпті "ойрандалып", жұмыстан кетеді.
- 3) Байланыс саны операторлардың физикалық ресурстарымен шектелді.
- 4) Операциялық шығындар жоғары болып қала берді.
- 5) Конверсия өспейді, тіпті қоңыраулардың сапасымен жұмыс істеу қажет болатындай көмектеспейді.

Сынақтар мен қателіктер арқылы компания киборгенерацияны енгізе алды, бұл операторға өңделген байланыстардың санын 3 есеге арттыруға, қызметкерлердің жұмыстан кетуін 35%-дан 3%-ға дейін қысқартуға мүмкіндік берді, ал бір сатлым құны қазір компанияға 56%-ға арзанырақ.

Толық сипаттамасы

Байланыс-орталықтарындағы кадрлардың тұрақтамауы шаршау себептеріне байланысты. Біздің компания да сол тізімде, дегенмен Veeline-де байланыс орталығының қызметкерлерін ұстап қалуға және ынталандыруға бағытталған көптеген бағдарламалар мен байқаулар бар.

Себебі операторлардың клиенттердің суық базасымен жұмыс істеуі үлкен стресске әкеледі, өйткені ешкім оларға қоңырау шалып, бірдеңе сатқанын қаламайды.

Сонымен қатар, операторлар – бұл жасына байланысты жеткілікті қызба жастар. Бір күнде олар қоңырау шалған кезде олардың қоңырауынан шартты түрде 300 рет бас тартқан кезде, кейде дөрекі түрде жауап берген кездер де болады, олар "қателіктер жасап" бастайды. Бұл дегеніміз – ақпарат соншалықты қуанышты және шынайы емес жеткізілетінін білдіреді. Сонымен қатар, шаршау салдарынан тұтынушыға жеткізілуі керек өнім туралы көптеген маңызды нәрселер жеткізілмейді.

Біз, осының бәрі әрі қарай жалғаса алмайтынымызды түсініп, операторлар келеңсіз жағдайларға, кейде тіпті балағат сөздерге тап болған соң, роботты бірінші кезеңде енгізуге тырыстық. **Робот барлық келеңсіз жағдайларды өзіңе қабылдай береді, өйткені оған бәрібір, себебі бұл "кесек темір". Ал операторлар "жылы" клиентпен қарым-қатынас жасай бастайды.** Бұл ретте адам тек өнімге қызығушылық танытқан мақсатты клиенттердің наразылықтардың негізгі бөлігін икемді түрде өңдейді.

Бұл дегеніміз – күні бойы операторлар сөйлесуге және тыңдауға дайын клиенттермен сөйлеседі. Клиенттер қарсылық білдіре алады, қымбат деп айтады, күмәнданады, бірақ олар операторларды "эмоционалды шекке" дейін жеткізбейді.

Тиісінше, операторлар жүз пайызға жұмыс істеп, конверсияның өсуін ынталандырып, өз кірістерінің өсуіне әсер етуге мүдделі. Сонымен қатар, бизнестің қосымша шығындары жоқ, олар сол деңгейде қала береді.

Бұдан бөлек, кибергенерация бізге үш ай ғана жұмыс істеп, үлкен күйзеліске ұшырап, енді кезде бұл жұмыста қала алмайтынын түсінген операторлардың жұмыстан кетуін барынша азайтуға мүмкіндік берді. Біз келеңсіз жағдайларды азайтып, компаниядағы қызметкерлердің өміршеңдігін ұзарта алдық.

Шешім

Сынақ пен қателіктерді түзету арқылы бізде – КИБОРГЕНЕРАЦИЯ пайда болды! Робот пен адамның бірігуі қазір кез-келген телемаркетингтің алдында тұрған барлық мәселелерді жаба білді.

Жобаны жүзеге асыру 2 айға созылды.

1

Бірінші ай:

- дизайн-жобаны дайындау
- келісу
- интеграцияны баптау

2

Екінші ай:

- роботты оқыту
- пилот
- өңдеу
- коммерциялық іске қосу

Бірінші пилот 3,3% нәтижені көрсетті. Скрипттер жақсарғаннан кейін конверсия деңгейі 5,3% дейін көтерілді.

Іске асыру процесі:

- Өнім беруші агент үшін өріс жасайды (жоба үшін роботты жасау).
- Біз өнім берушіге скрипт пен абоненттік базаны береміз.
- Робот қоңырау шалуларды жүзеге асырады.
- Егер клиент қоңырауды операторға аударуға келісім берсе, онда робот қоңырауды арнайы сплитке аударады.
- Бөлінген сплитте қоңырауларды қабылдауы тиіс арнайы операторлар отырады.

Бағдарламалық жасақтама өнім берушісінің жағында бұлтты серверлерді орналастыра отырып, біз біздің абоненттеріміздің дербес деректерін қорғауға ерекше көңіл бөлдік. Техникалық тұрғыдан бұл келесідей болады: өнім берушіге абоненттік телефон нөмірлерінің тізімі түрінде қоңырау шалу базасы жіберіледі, ол бойынша робот қоңырау шалып, пресейл бойынша жұмыс жүргізіледі.

Клиенттің барлық құпия ақпараты біздің компанияның қызметкерлеріне ғана қолжетімді. Осы тұрғыдан алғанда, киборгенерация бізге жеке құпия ақпаратты жария етпеу міндеттерін орындауға мүмкіндік береді.



Робот

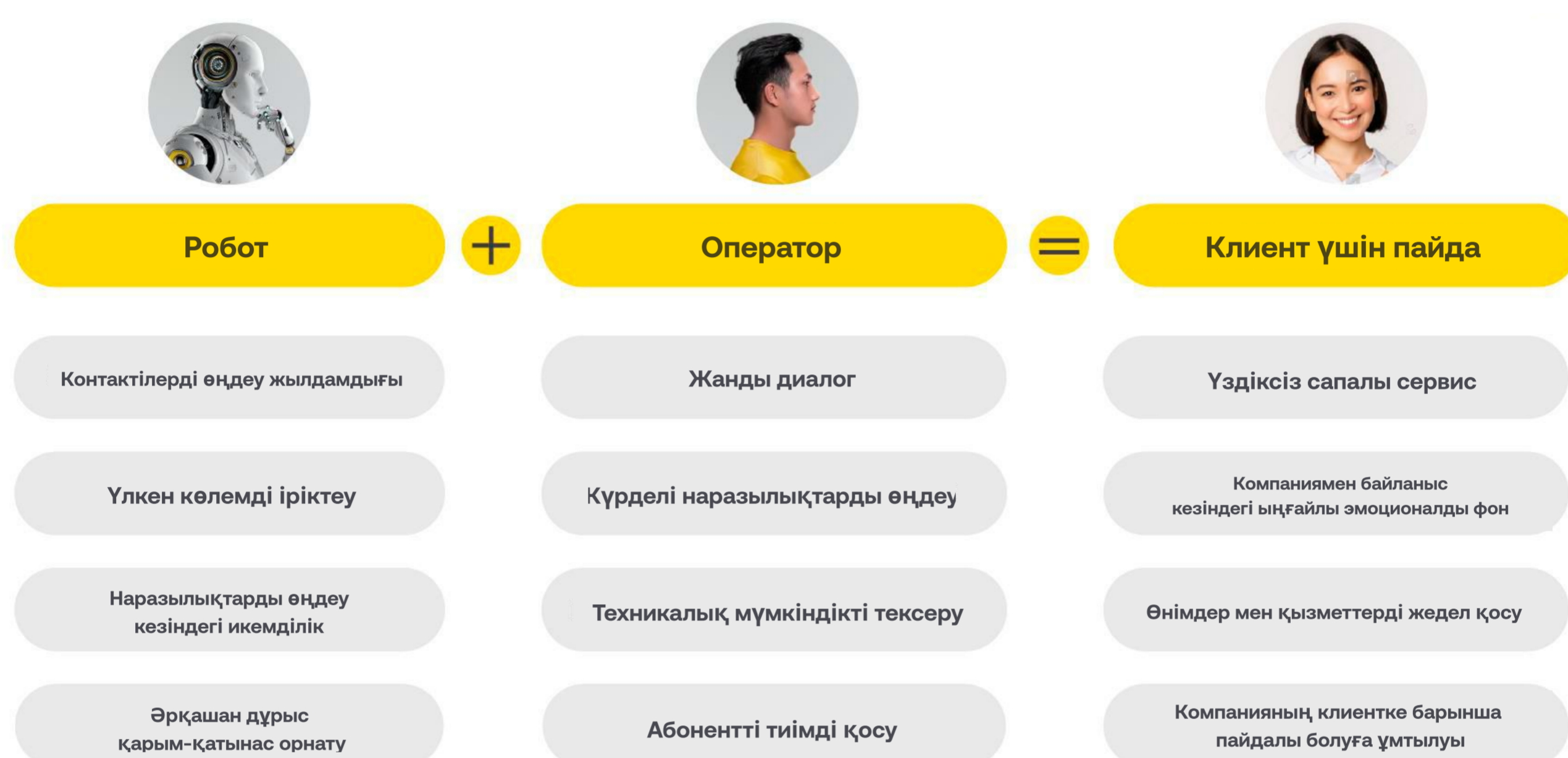


Оператор



Роботтың мүмкіндіктері:

1. Жүйе орыс, қазақ және аралас (орыс + қазақ) тілдердегі сөйлеуді ажырата алады және тапсырыс берушінің шығыс дауыстық арнасы арқылы дауыс арқылы бағдарламаланған логикаға сәйкес абоненттің сұрауына жауап ұсынады.
2. Алдын-ала жазылған фрагменттерден жекелендірілген хабарламаларды құруға қолдау көрсетіледі, мысалы, күнді ойнату.
3. Алынған жауапқа байланысты сыртқы жүйелерге сұраныстардың орындалуына және IVR мәзірін құруға қолдау көрсетіледі.
4. Жасаңды интеллект пен тиімді қарым-қатынас дағдыларына ие.
5. Тарифтік жоспарларды/қызметтерді/науқандарды қосады/ажыратады.
6. Егер абонент тақырып туралы синонимдермен сөйлесе немесе өз диалогында емле қателерін жіберсе, семантикалық талдауды қолдайды.
7. Абонентке оның өтініші бойынша тарифтік жоспардың немесе қызметтің қысқаша сипаттамасы бар ақпараттық SMS жібереді.



Қиындықтар

Бірақ, алдымен **"epic fail"** болды, нәтижесінде біз өзімізге қарсы жарнама жасадық. Біз тек операторлар немесе тек робот арқылы клиенттік базасының сәтсіз тәжірибесі арқылы керемет нәтижеге жеттік.

2022 жылдың наурызында біз тек робот арқылы конвергентті өнімдерді сатуды бастадық. Біздің команда ақшалай және беделді шығындар мен тәуекелдерді әкелетін мәселелерге тап болдық. Мұның себебі - мекенжайлармен қателесетін, үй интернетін қосудың техникалық мүмкіндігін дұрыс тексермейтін робот болып шықты.

Абоненттер кейде, көшенің бұрыннан бар ресми атауы болса да, көшенің ескі атауын, шағын ауданды сандық мәнмен атайды. Осылайша, роботтың ұсынысына қызығушылық білдірген және қосылуға келісім беретін абонент роботтың кесірінен жоғалып кетеді.

Мекенжайдың дұрыс анықталмауына байланысты шағымдар арта берді. Клиенттер байланыс-орталығына олардың мекенжайы бойынша интернетті қосудың техникалық мүмкіндігі жоқ екенін нақтылау үшін жиі қоңырау шала бастады. Біз роботты дұрыс мекенжайды анықтауға үйретеміз деген үмітімізді үзген жоқпыз, бірақ бәрі сәтсіз болды, шағымдар көбейе түсті. Әйтсе де, ақыр соңында біз, киборгенерация нәтиже беретініндей етіп, роботты дұрыс баптай алдық (маршруттау қондырғысы компанияға 13,000 долларға шықты).

Сәтсіздіктен кейін одан әрі жұмыс жасау үшін сізге не түрткі болды?

Әрине, біз қолымыздан келгеннің бәрін жасадық:

- коммерциялық тұрғыдан керемет нәтижелерге қолжеткізуіміз,
- компанияның шығындарын айтарлықтай төмендету және
- операторлардан "лас" жұмысты алып тастау.

Бұл бір-бірімен байланысты болған үш негізгі нәрсе.

Осы жобаның нәтижесінде бізде тіпті бизнес-процестерді жақсарту үшін инновацияларды үздіксіз іздеу форматында жұмыс істейтін "Жүйелерді операциялық қолдау тобы" командасы құрылды. Бұл команда осы үш негізгі мәселені шешетін креативті технологиялық шешімдерді ұсынады.

Уақыт

Техникалық дайындық, платформаны әзірлеу және оны іске қосу үшін екі айға созылды, ал 2022 жылдың қарашасында біз алғашқы қоңырауларды сынап көрдік.

Бюджет

Жоба шығындары жоба басталғаннан кейінгі бірінші айда кіріс болып келген маршруттау баптауларынан жиналды, бұл - \$13,000.

Өнім берушіге төлем жобаға байланысты орындалған жұмыс фактісі үшін жүргізіледі. Егер конвергентті өнімдер жобасының мысалынан алатын болсақ, онда өнім берушіге оператор қабылдаған қоңырау үшін ақы төлейміз. 1 қабылданған қоңырау - 200 теңге.

Барлығы

- 1** Телемаркетинг 3 есе жылдам жұмыс жасап және 1,5 есе тиімді болды!
- 2** Киборгенерацияға дейін операторлар 30 күн ішінде 100 мың абоненттік базаны өңдеп, 2,73% конверсияны көрсетті. Киборгенерация дәл осы базаны 10 күнде жұмыс істеуге мүмкіндік берді.
- 3** Адамның шаршау факторлары жоғалып, диалог нәтижесінде көбірек сұраныстар өңдей басталды. Оператордың табандылығының немесе агрессивтілігінің эмоционалды факторлары азайтылды.
- 4** Көптен күткен конверсия 1,5 есеге - 4,57%-ға дейін артты! Ал шығындар 0 теңге болып, сатылым 3 есеге өсті!
- 5** SAC (subscriber acquisition cost – 1 сатылым бағасы) – роботты енгізуге байланысты қазір компанияға 56%-ға арзанырақ.

Бір сатылым қазір компанияға 56% арзанға түседі



Таңдау көлемі	100 000-шы таңдаудағы операторлар	Робот + 100 000-шы таңдаудағы операторлар	Робот + 300 000-шы таңдаудағы операторлар
Таңдау көлемі	100 000	100 000	300 000
Контактілерді пысықтау мерзімі	30 күн	10 күн	30 күн
Қоңырау шалу	70 000	70 000	210 000
Айтылған ұсыныс	33 000	*	*
Операторға қоңырауды аудару	*	23 000	69 000
Сатылым саны	901	1 051	3 153
Конверсия	2,73%	4,57%	4,57%
Операторлар саны	50	25	25
Операторға бір сатылым үшін сыйақы	5 184	5 184	5 184
Жалақы бөлігі	5 500 000	2 750 000	2 750 000
Операторларға жұмсалған шығындар	4 670 266	5 448 902	16 346 707
Роботқа жұмсалған шығындар	-	259 622	778 865
Жиыны	10 170 266	8 458 524	19 875 572
Бір сатылымның құны	11 289	8 047	6 303 !

* – релеванттық емес корсеткіш

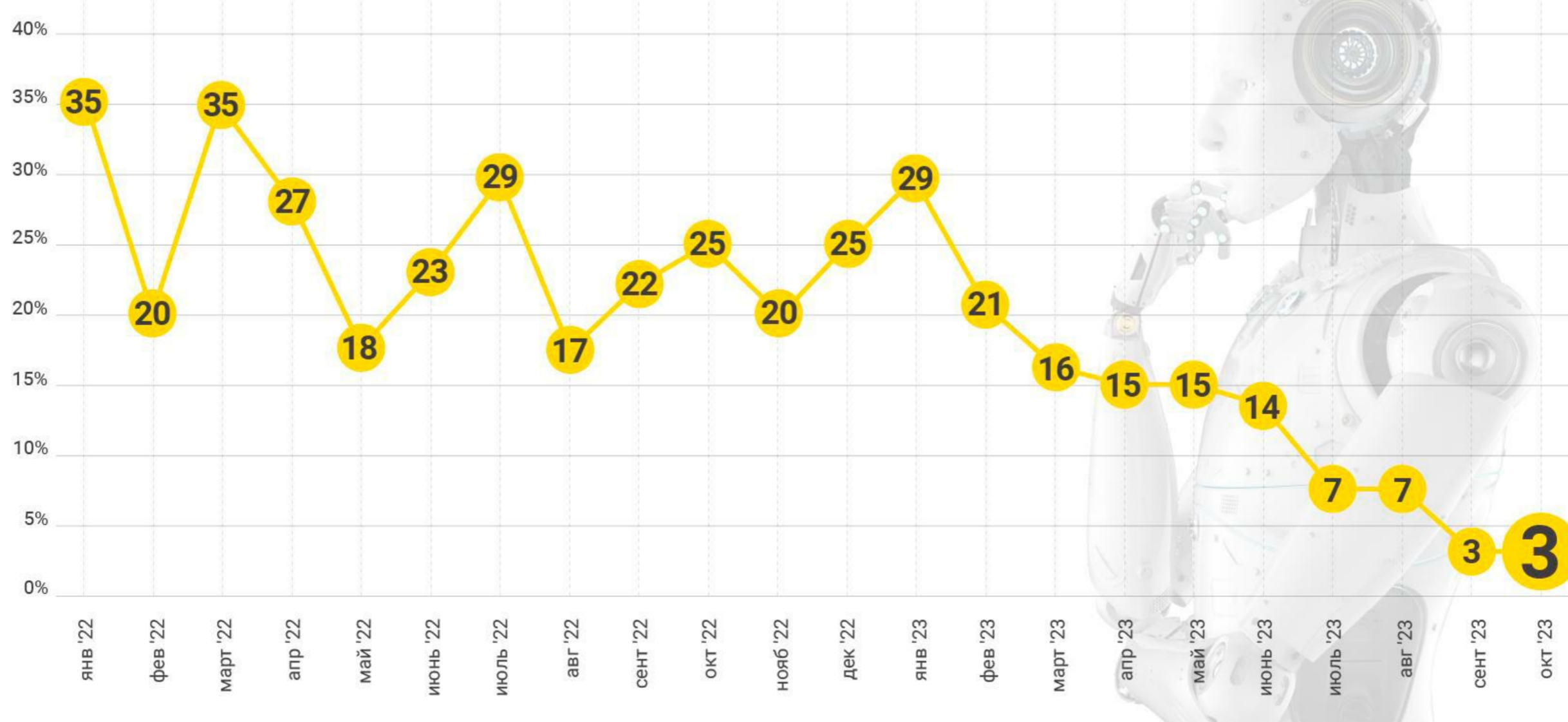
Компания қызметкерлері үшін бұл:

- жұмыстан шаршап кететіндей ықпал ететін жағымсыз және келеңсіз жағдайларды азайтуға;
- клиенттер ұсынылған өнімдерге немқұрайлы қараған кезде пайдасыз әңгімелерді жоюға;
- клиенттер тарапынан шағымдардың деңгейі 0-ге дейін төмендетуге;
- процесті оңтайландыруға: робот шынымен қызығушылық танытатын клиентті тез анықтап, оны операторға бағыттай алады;
- пысықталған контактілер санын 3 есе көбейтуге;
- конверсияны 2 есе арттыруға;
- бір сатылымға өзіндік құнын төмендетуге әкелді.

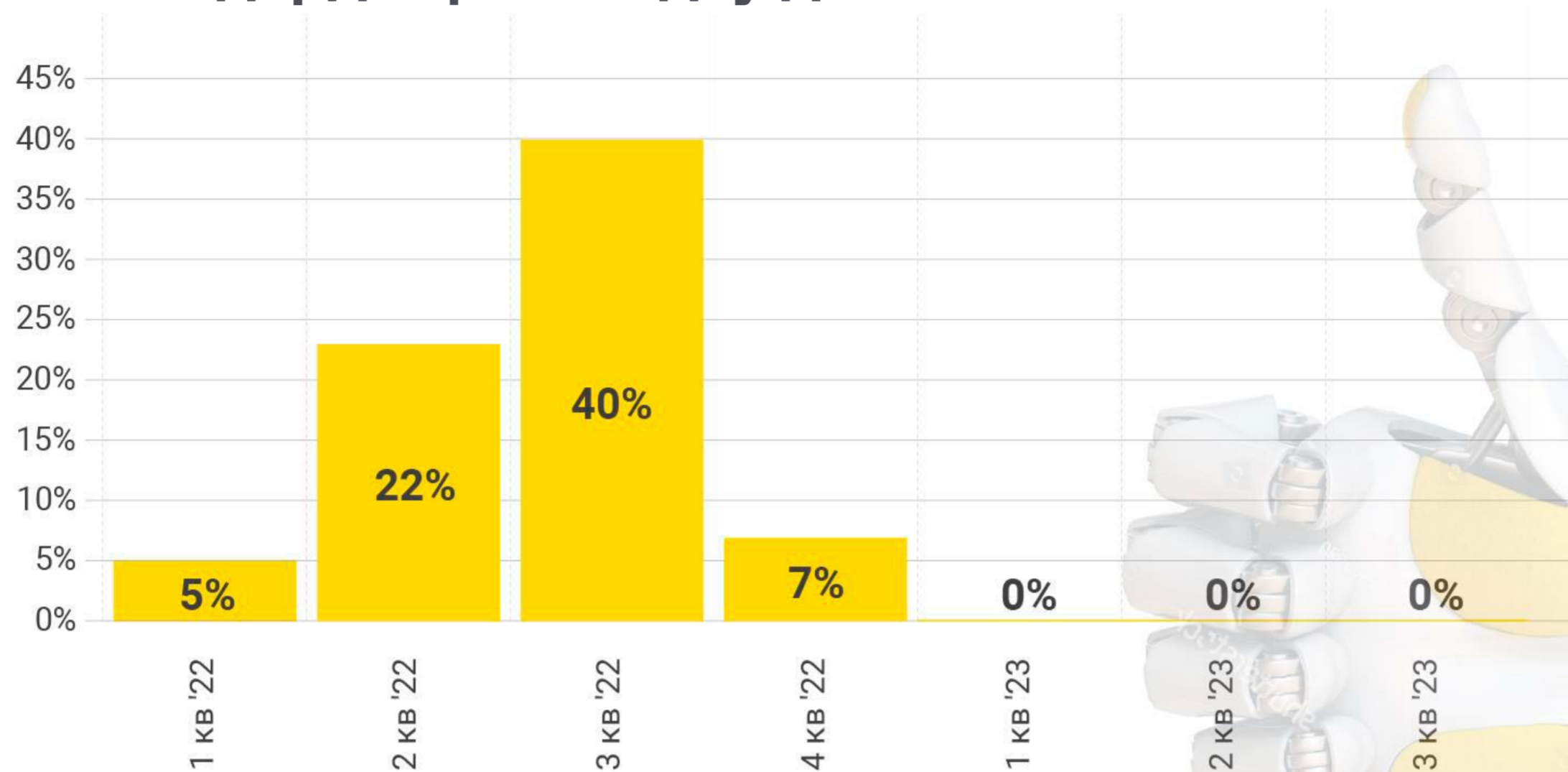
сондай-ақ:

- Операторлардың жұмыстан кету деңгейі 91%-ға төмендеді.
- eNPS деңгейі 86%-ға дейін өсті.

Оператордың жұмыссыз қалу деңгейі 91%-ға төмендеді



Киборгенерациядан кейінгі шағымдардың төмендеу динамикасы



Шағым деңгейі нөлге дейін төмендеді

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Біз мұны ертерек жасар едік.

1-қорытынды: батыл болу, пилоттық жобаларды жиі жүзеге асыру.

2-қорытынды: адрескаға кетпеу, біз онсыз да керемет жұмыс жасай аламыз. Біз қазір клиенттің мекенжайын тану жүйесін жетілдіріп жатырмыз. Робот клиенттің мекенжайын нақтылайды, оны мәліметтер базасы арқылы тексереді және егер клиенттің техникалық мүмкіндігі болса, операторларға дайын, жылы клиент жібереді. Техникалық мүмкіндіктері жоқ клиенттерге робот роутерді ұсынады.

3-қорытынды: робот клиентпен сөйлескен кезде көп тілділікті қосу. Әрі қарай сәтті жүзеге асырылған кезде, қорапты шешім ретінде масштабтауға болады басқа Телемаркетинг бөлімдер немесе байланыс-орталықтары.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Ритейлде айына 1000-ға дейін жұмыс орнын жабу үшін не істеу керек?

Кейс көшбасшысы:

Анна Черняева – HRD Magnum E-commerce Kazakhstan



Қысқаша сипаттама

Magnum E-com – Қазақстандағы ең ірі онлайн-супермаркет, өз жұмысын 2021 жылы бастады. Осы уақыт ішінде 5 ірі қойма іске қосылды, азық-түлік жеткізу қызметі жақсарды, жедел-жеткізілім іске қосылды және 10 есе өсті.

Тапсырыстардың қарқынды өсуі жаңа дарксторларды ашу және жұмыс істеп тұрған қуаттарды кеңейту арқылы бизнестің қарқынды дамуын талап етті. Бұл ең жоғары кезеңдерде айына 500-ден 1000-ға дейін жұмыс орындарын жабуды көздеді. Процесс күрделене түсті, өйткені компанияда есеп беру жүйесі орнатылмаған және бос жұмыс орындары апта сайын жабылуы тиіс еді.

HR алдында барлық қоймалардың желілік қызметкерлерімен уақтылы және толық жабдықтау міндеті қойылды. Бұл HR процестерін жүйелеу және автоматтандыру арқылы мүмкін болды. Осылайша, компанияда ағындарды, рекрутерлердің тиімділігін бақылау, үміткерлік иірімді болжау және т.б. мүмкін болды.

Толық сипаттамасы

2022 жылдың желтоқсанында компанияға келген кезде, мен компанияда рекрутерлердің тиімділігі, ағындары және т. б. бойынша жүйелі есептілік болмағанына тап болдым. Сонымен қатар, қоймалардағы желілік позицияларды үнемі жабудың үлкен қажеттілігі болды, олар: құрастыру, салу, беру, курьерлер және қабылдау. Осы секторлардың әрқайсысында 50-ден 500-ге дейін адам жұмыс істейді. Бұл жұмыс ауыр қол күш еңбегімен байланысты болғандықтан, оны маусымдық жұмыстармен салыстыруға болады. Осыған байланысты біз үлкен ағындарға тап болдық.

Жалпы, бізге HR процестерін құру қажет болды:

- үміткерлік иірімді түсіну;
- рекрутерлердің тиімділігі;
- жалпы персоналдың тұрақтамауымен не болып жатырғандығын түсіну.

Бұл рекрутментті жүйелеу процесінің негізін қалады.

Оған қоса, біз жұмыс істеп тұрған қоймалармен жұмыс істеудің үстіне, жыл сайын қосымша ресурстарды қажет ететін жаңа қоймалар ашуды жоспарлаудамыз. **Қазіргі уақытта рекрутмент тобы кезеңдерге және жаңа қоймалардың ашылуына байланысты айына 500-ден 1000-ға дейін бос жұмыс орындарын жабады.**

Шешім

Ағындар - бұл 1 айда шешілетін мәселе емес. Бұл біздің әлеуметтік пакетті енгізуіміз, медициналық сақтандыру мен тамақтануды қамтамасыз етуімізден шешілмейді.

Қоймадағы жұмыс - бұл суық жағдайда ауыр қол күш еңбегі (мұздату аймағы, тоңазытқыштар және т.б.).

Біз бір апталық спринттермен өмір сүрудеміз. Әр апта сайын даркстор секторлар бойынша қызметкерлер санына деген қажеттілігін жаңартып отырады. Рекрутмент командасында бұл қажеттілікті жабу үшін бір апта уақыты бар.

Осыған байланысты біз жұмысшылардың ауыр қол күш еңбегін азайту үшін процестерді автоматтандыру бойынша үнемі жұмыстанып келеміз. Біз қол еңбегін жеңілдету үшін автоматтандыруды жүзеге асыратын міндеттердің басым тізімін - бэклогты әзірледік.

Біз қолданыстағы рекрутмент жүйесіне талдау жасап, процестерді өзгерту немесе жақсарту қажет бағыттарды анықтадық. Неғұрлым тиімді жүйелеу үшін біз бүкіл процесті бөліктерге бөлдік:

1

Қоймалар тарапынан адам ресурстарына қажеттілікті қалыптастыру (қысқа мерзімді (апталық спринттер) және ұзақ мерзімді жоспарлау (бір жыл)). Осы жылдан бастап біз FTE (Full-time equivalent) есептейтін деректерге сүйене отырып, тапсырыстар мен қоймалар санын тұрақты негізде есептейміз.

а) Осы көрсеткіш бойынша біз ағындарды саламыз және

б) қажеттілікті жабу үшін рекрутерлер санын саламыз.

Әрі қарай, ай сайынғы негізде біз нәтижелерді қадағалап, қандай өзгерістер болып жатқанын көреміз. Осы өзгерістерге сәйкес (қоймаларды ашу мерзімі, тапсырыс көлемі) біз жұмысшылар мен рекрутерлердің қажеттілігін реттейміз.

2

Әр сектордағы командалардың толықтығы бойынша %-дағы мақсаттар (мин/таргет/макс).

Рекрутинг пен операциялық департаментті командалардың жұмысына неғұрлым нақты бағыттау, сондай-ақ басымдықтарды дұрыс қою үшін біз өзіміз үшін секторларды жинақтау бойынша таргеттік мәндерді анықтадық. Мысалы, минималды таргет кем дегенде 80%, мақсатты 90-100% болуы керек, кейбір секторлар үшін максималды таргет адамдар бойынша резервті ескере отырып, 101-110% аралығында өзгеруі мүмкін.

3

Қолданыстағы рекрутерлердің тиімділігін бағалау.

Маңызды құраушы - 1 рекрутерге жұмыс орындарын жабу тиімділігі болып табылады. Біздің жағдайда 1 рекрутерге айына кемінде 50 жабық жұмыс орны болуын қамтамасыз ету маңызды болды. Қазір компанияда 25 рекрутер жұмыс істейді.

Бұл есептеулер алдағы күнтізбелік жылға рекрутингте ресурстарды жоспарлау кезінде негіз болды. Командаларды күшейту және қажетті өнімділікті қамтамасыз ету үшін біз HR құрылымын өзгертіп, әр қоймада HR менеджерлерінің позицияларын қостық. Бұрын рекрутерлер тим лидке қалалардағы рекрутинг бойынша есеп берген.

4

Айына бос жұмыс орындарының көлеміне және тиімділік бойынша нысаналы көрсеткіштерге (500-1000 бос жұмыс орны) сүйене отырып, рекрутерлерге қажеттілікті есептеу.

5 Рекрутер профилі және рекрутменттің жұмысын жүйелеу (скрипттер, үміткерлер иірімі, сүзгілер, есеп беру жүйелері).

Біз Магнум Рекрутер бағдарламасы арқылы процесті автоматтандыра алдық. Бұл жүйеде үміткерлердің деректері, рекрутерлердің пікірлері, сондай-ақ алғашқы байланыстан бастап адамның компанияға жұмысқа орналасуына дейінгі иірім бар.

6 Рекрутерлерді ынталандыру жүйесі.

Белгілі бір сәтте біз рекрутерлерді ынталандыру жүйесі бос жұмыс орындарын жабу үшін бонустық бөлікті қамтуы керек екенін түсіндік. Қосымша бонустарды енгізу бізге рекрутерлердің мотивациясын күшейтуге және жабылатын бос жұмыс орындарының санын көбейтуге мүмкіндік берді.

7 Үміткерлерді іздеу және іріктеу құралдарын бағалау (онлайн платформалар, рефералды бағдарлама, хабарландырулар).

Рекрутердің тиімділігі ресурстардағы сауатты жоспарлаудан ғана емес, сонымен қатар дұрыс орнатылған жүйеден де басталады. Мұнда бәрі маңызды: рекрутер профилі, сайттардағы жұмыс сипаттамасы, рекрутерлер үміткерлермен байланыс кезінде қолданатын скрипттер.

Біз есеп беру жүйесін автоматтандыруға ерекше назар аудардық, бұрын есеп беру Excel-де жүргізіліп, айтарлықтай қателіктердің пайда болуына әкелді. Біз үшін әрбір рекрутер, сектор, қойма бойынша деректерді дашбордтарға шығару мүмкіндігімен иірімді автоматтандыру маңызды болды. Автоматтандыру үшін біз біздің серіктестеріміздің өздігінен жазатын жүйесін қолдандық, бірақ нарықта да мазмұны жағынан ұқсас өнімдер бар. Қоңыраулардың саны мен сапасын арттыру үшін біз үміткерлерге рекрутер скрипттерін жазбада тыңдауға мүмкіндік беретін қоңырау шалу жүйесін енгіздік.

8 Таңдау жылдамдығы мен сапасына әсер ететін қиындықтар мен мүмкіндіктер.

Негізгі қиындық - нарықтағы бәсекелестік болып табылады. Қазір "көк жағалар" үшін күрес қатты сезіледі, әсіресе жазғы маусымда. Бұл ең жоғары маусымдарда іздеуде қиындықтар туғызады: тамызда біз үлкен ағындарды байқаймыз, желтоқсанда тапсырыстар саны 2 еседен астам күрт өседі. Бұл жағдайда іріктеу мерзімі одан да қысқарады. Сондай-ақ, біз көбінесе желтоқсанның соңғы үш күнінде көптеген персоналға мұқтаж боламыз, содан кейін бұл адамдар қажет емес, өйткені қаңтарда мұндай қажеттілік енді өзекті емес.

Бұл рекрутменттің міндеті, өйткені жалдаудың, төлемнің, шарттардың икемді түрлерін ойлап табу керек. Бұл ең жоғары кезеңдерде рекрутмент, оқыту, есептеу және төлеу процесін қайта құру өте қиын.

Қосымша қиындық - Қазақстанда қолайлы бағамен бізге қажетті көлемде персоналды жаппай іріктеудің рекрутингтік қызметтерін ұсынатын компаниялардың аз болуы болып табылады. Нарықтағы агенттіктер кейде біздің барлық қажеттіліктерімізді жаба алмайды.

9

HR мен операциялық департаменттің өзара әрекеттесуіндегі жүйелілік пен үйлесімділік.

Біз жұмысқа қабылдаған бірінші нәрсе - бұл тапсырыс көлемі негізінде қоймалардан ресурстарға қажеттілікті дұрыс қалыптастыру. Тиімді жоспарлау үшін біз желілік персоналдың қажеттілігін анықтау және басымдықтарды белгілеу үшін операциялық департаментпен (ОД) апта сайынғы кездесулер өткізе бастадық.

Біз орта буынды менеджерлермен оларға бағынышты жұмысшылармен жиі қарым-қатынас орнату және олардың жұмыстан кетуін (кім қашан жұмыстан шығады) алдын-ала болжау үшін жиі жұмыс істей бастадық. Мысалы, жұмысшылардың біреуі үйленуі керек, сол себепті ол 2 апта жұмыс істей алмайды, бірақ кейін ол оралып, жұмысын жалғастырады. Немесе біреу басқа қалаға көшіп бара жатырса, менеджерлер оған басқа қоймада жұмыс ұсына алады.

Іріктеу үшін қандай арналарды қолданасыз?

Мамандарды жаппай позицияларға іздеу және іріктеу кезінде - қамту маңызды. Біз:

- hh.ru-да бос жұмыс орындарын ілгерілетумен,
- инстаграмдағы таргетпен,
- чат-ботпен,
- жұмыс іздеу бойынша веб-сайттарындағы және жақын маңдағы елді мекендердегі жарнамалармен (бұл құрал қоймаларға қызметкерлерді жаппай жалдау туралы сөз болғанда шынымен жұмыс істейді),
- рефералды бағдарламалармен эксперименттер жүргіздік.

Бірнеше ай бойы иірімді дереккөздер бойынша талдағаннан кейін, біз үшін қандай арналар шынымен жұмыс істейтіні туралы қорытындыға келіп, оларға баса назар аудара бастадық. Қалғанын - ресурстар мен уақытты босқа жоймау үшін шетке шығардық.

Біз үшін келесі арналар негізгі болып табылады:

1. hh

біз одан үміткерлердің 80%-на дейін аламыз

2. рефералды бағдарлама

үміткерді әкел де, ол үшін ақша ал, бұл ретте үміткер белгілі бір уақыт ішінде жұмыс істеуі тиіс

Инстаграмдағы таргетті біз ең жоғары кезеңдерде қолданамыз.

Жаппай рекрутингте тек жауаптармен ғана емес, сонымен қатар үміткерлердің суық базасымен де жұмыс істей білу маңызды, сондықтан жұмыста рекрутерлер екі арнаны да пайдаланады - "жылы" ағынды да және "суық" базаны да. Ол үшін 2023 жылы байланыс орталығы ашылды. Ендеше, үміткердің сүйемелдеуі колл-орталығына бекітілді. Бұл үміткерлердің иірімін кеңейту, көбірек жауап алу, көбірек жұмыс орындарын жабу үшін рекрутерлерді босатуға мүмкіндік берді.

Уақыт

1 жыл (әр түрлі кезеңдер бір жыл ішінде жасақталды)

Бюджет

Автоматтандыруға арналған бюджет – жылына \$5000, кадрларды іздеу және іріктеуге кеткен бюджеті – жылына \$70,000 (hh, рефералды бағдарлама, хабарландырулар, Инстаграмдағы таргет).

Қиындықтар

Бастапқыда біз маусымдық факторды ескермедік, бұл жекелеген айлардағы командалардың іріктеу жылдамдығы мен %-ның толықтығына әсер етті. Мысалы, тамыз айында оқудың басталуына байланысты бізде студенттер арасында үлкен ағын болды, сонымен қатар осы сәтте нарықтағы белсенді үміткерлердің базасы қысқарды. Мұның бәрі қыркүйек айында қоймалардағы командалардың толықтығына әсер етті.

Қорытынды

Тұтастай алғанда, біз бастапқыда есепке алмаған жекелеген шыңдарды есептемегенде, мамандарды жаппай позицияларға іздеу және іріктеу процесінде жүйелілікті реттей алдық. Өткен жылдың қорытындысы бойынша біз барлық қоймалардағы командалардың толықтығы бойынша орташа жылдық көрсеткішке 80%-ға жеттік, биылғы 5 айдың қорытындысы бойынша біздің көрсеткіш 90% -ға жетті. Кейбір қоймалар ай сайын 100%-ға толықтыру шегіне жетті.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Біз рекрутерлер үшін ынталандыру жүйесін тезірек енгізер едік (жалақы + жабық позициялар үшін бонус), ең жоғары кезеңдерді есептеу және жоспарды алдын-ала дайындау. Күтпеген жағдайлар туындаған жағдайда В жоспарын құру өте маңызды рөл атқарады. Мысалы, қызметкерлердің сырқаттануы, HR командасында ресурстардың жетіспеушілігі. Жалпы, кез-келген жоспар ықтимал тәуекелдерді бағалаумен және стандартты емес жағдайларда қалай әрекет ететінімізді түсінумен бірге жүруі керек. Аутсорс мүмкіндіктеріне де ерекше назар аудару керек. Өкінішке орай, аутсорс және жаппай позициялардың рекрутингі нарығы Қазақстанда онша дамымаған, бұл ішкі рекрутингтік командаларға жүктемені күшейтеді, яғни 90% жағдайда өз күшіне көбірек сенуге тура келеді, әсіресе үлкен көлемдер туралы сөз болғанда.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Жаппай іріктеуде ең бастысы - жылдамдық. Нарықта көптеген ұсыныстар бар және үміткер кез-келген кезеңнен бас тарта алады, сондықтан біз үшін үміткердің компанияға келгенге дейінгі алғашқы байланыс жолын қысқарту маңызды. Үміткерлермен байланыста болу және оларды сүйемелдеу үшін барлық кезеңдерде HR-дың ішкі колл-орталығы жұмыс істейді. Сондай-ақ, үміткердің жолын қысқарту үшін біз үнемі кіріс сүзгілерін талдап отырамыз - кез келген ұсақ-түйек, тіпті келісімшартқа қол қоюға арналған құжаттар тізімі де процестің соңғы жылдамдығына әсер етеді. Біз өз жұмысымызда процестерге жүйелі талдау жасауды тоқтатпаймыз және оларды оңтайландыру мүмкіндіктерін іздейміз.

Қорытындылай келе, жұмыстың тиімділігі **екі мүдделі функция арасында жақсы байланыс болған кезде ғана мүмкін болатындығын атап өткен жөн. Біздің кейсте - бұл HR департаменті мен операциялық департамент.** Департаменттердің жұмыс мәртебесі бойынша тұрақты жиналыстары, күнделікті "сағаттарды салыстырулары" бізге әрқашан байланыста және біртұтас контексте қалуға мүмкіндік береді, бұл біздің бірлескен жұмысымызға айтарлықтай әсер етеді.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Бағалау жүйесі ауысым мәселесін шешуге және Қызметкерлерді дамуға ынталандыруға қалай көмектесті



Кейс көшбасшылары:

Арина Подафа – HRD,

Александра Сороковикова – HRBP

Қысқаша сипаттама

Freedom Day (бұрынғы. Pay.Box) - Қазақстан, Қырғызстан және Өзбекстан аумағында интернет-эквайринг қызметтерін ұсынатын 10 жылдық тәжірибесі бар халықаралық төлемдер нарығындағы көшбасшы. Компания 2 жыл бұрын Freedom Holding Corp экожүйесінің бір бөлігі ретінде қосылды.

Бұрын компанияда әзірлеушілердің біліктілік деңгейін (грейд) бағалаудың бірыңғай жүйесі болмаған. Осыған байланысты әр түрлі қиындықтар туындады: субъективті пікірге байланысты тимлидтерді бағалау әр түрлі болуы мүмкін; **әзірлеушілерде олардың біліктілігін бағалау жүйесі туралы бірыңғай түсінік болмады, мансаптық мүмкіндіктерді сипаттауда анықтық болмады, біліктілігі ұқсас қызметкерлердің жалақысының әр түрлі деңгейі болды.**

Осы мәселелердің барлығы әзірлеушілердің жиі тұрақтамауына әкелді – **33%**, бір-бірімен үнемі салыстыру орын алды және компанияға деген мынадай реніштер болды: «мені ұнатпайды», «мені бағаламайды». Сонымен қатар, IT еңбек нарығындағы жоғары бәсекелестікті ескере отырып, бұл проблема компанияның тиімділігіне тікелей әсер етті – өнімді әзірлеу жылдамдығына, бірегей білімнің жоғалуына, әзірлеушілердің онбординг уақытының ұлғаюына.

Осы мәселелерді шешу үшін өз грейд жүйесін әзірлеу туралы шешім қабылданды, ол алты ай ішінде әзірленіп енгізілді, бұл тұрақтамауды **10%-ға** дейін төмендетуге мүмкіндік берді. Компаниядағы командалар бір тілде сөйледі, әр әзірлеушінің болашақ дамуын көруді және тиімдірек болуды үйренді.

Толық сипаттамасы

2021 жылы компания жоғары тұрақтамауға тап болды - **33%**, айына 15-тен астам әзірлеуші вакансияларын жабуға тура келді. Бірақ ең үлкен ауыртпалық тимлидтердің өтініш берушілерді грейд деңгейі бойынша бағалай алмауы және оны түсіне алмауы болды. Олар көбінесе жұмыс іздеушілерді қазіргі немесе бұрынғы қызметкерлермен салыстырды, бұл ең дұрыс шешім емес.

Бұл жағдай күрделене түсті, өйткені біліктілігі бірдей деңгейдегі қызметкерлер нақты айырлардың болмауына байланысты әр түрлі жалақы ала алады. Әзірлеушілердің өздері қайда қарай өсіп, дами алатындығын түсінбеді, мұның бәрі олардың компаниядан кетуіне ықпал етті.

Шешім

Нәтижесінде компанияда **грейдинг жүйесі қажет екендігін түсіндік**. Бұған жүйені егжей-тегжейлі талқылау және дамыту үшін үнемі кездесіп тұратын 3 тимлид пен HR BP IT жұмыс тобы құрылды. Грейдтеудің соңғы нұсқасы техникалық және HR директорларымен келісілді.

Грейдтеу жүйесін әзірлеу процесі:

1. Мақсат қою

Жұмыс тобы жоспарланған нәтиже, жұмыс форматы және ақпарат жинау, сондай-ақ іске асыру мерзімдері туралы келісті. Біз 9 деңгейлі бағалау жүйесін әзірлеу керек деп шештік, мұнда әр санат (junior, middle, senior) 3 деңгейге (1-3) бөлінеді. Бұл бізге грейдтің әр деңгейіне қойылатын талаптарды мұқият бекітуге мүмкіндік берді.

2. Ақпарат жинау

HRBP IT тимлидтермен бірқатар жеке сұхбаттар өткізді, онда олар компанияның мінсіз қызметкерінің портретін сипаттады, олар 9 грейд деңгейінің әрқайсысында орналасқан. Бұл бізге әр деңгейге нақты не кіретінін түсінуге көмектесті.

3. Грейдтер сипаттамасы

Бұл кезеңде көптеген пікірталастар болды, нәтижесінде hard және soft skills бойынша 9 грейд деңгейі егжей-тегжейлі сипатталды. Біз әзірлеушінің junior дан senior-ға дейінгі барлық деңгейлерінде не білуі және не істей алуы керек екенін нақты жаздық.

4. Грейдті бағалау жүйесі

Біз Excel-де бағалау формасын жасадық, онда әр критерий бойынша әр әзірлеушіге "+" немесе "-" қойылады. "+" қосындысы грейд деңгейіне әсер етеді. Сондай-ақ, hard және soft skills даму деңгейін көрсететін визуалды схемалар жасалды.

5. Ақпараттық кампания

із компанияның барлық әзірлеушілеріне презентация жасадық, онда бағалау моделі мен бағалаудан өту қағидаттары түсіндірілді.

6. Пилоттық бағалау

Барлық әзірлеушілер жаңа модель бойынша бағаланды (өзін-өзі бағалау және тимлидті бағалау). Бағалаудан кейін HR BP IT қатысуымен әрбір қызметкермен кездесулер ұйымдастырылды, әрбір әзірлеуші үшін жеке даму жоспарлары әзірленді.

7. Бағалау ережелері

Пилоттық бағалау нәтижелері негізінде біз грейдтердің сипаттамасына қажетті түзетулер енгіздік және грейдтеу регламентін дайындадық.

8. Бағалау кезеңділігі

Грейдинг жылына **екі рет** өткізіледі, бұл бізге әзірлеушілер тобының hard және soft skills үздіксіз даму процесін қолдауға мүмкіндік береді.

Грейдті бағалау процесі:

01

Бағалау

Әрбір әзірлеуші Excel кестесін толтыру арқылы өз құзыреттерінің деңгейін дербес бағалайды. Тимлид HR BP IT-мен бірге "+" немесе "-" көмегімен әр критерий бойынша баға қояды.

02

Нәтижелерді талқылау

HR BP IT және тимлид әзірлеушімен бірге кездесу өткізіп, грейд деңгейін талқылайды. Бұл тармақ компанияда **ашықтықты** қамтамасыз ету және басшы мен қызметкер арасында **дұрыс байланыс орнату** үшін өте маңызды. Егер әзірлеуші бір немесе басқа қабілетті үйренгенін дәлелді түрде көрсете алса, HR BP IT және тимлид келісіп, "+" қояды. Керісінше жағдайда бағалау өзгеріссіз қалады.

03

Көрнекілік және даму жоспары

Барлық критерийлерді бағалау нәтижелері бойынша Excel бағдарламасында диаграмма жасалады, ол әзірлеушінің күшті және әлсіз жақтарын айқын көрсетеді. HR BP IT және тимлид әрбір әзірлеуші үшін жеке даму бағдарламасын дайындайды, ол сәтті іске асырылған жағдайда өзінің грейдін арттыра алады.

04

Грейдтеу жиілігі

Грейдтеу жылына 2 рет өтеді: қыста және жазда. Бұл қызметкерлерді бағалау нәтижелері бойынша өз грейдін үнемі көтеру үшін өз дағдыларын үнемі дамытуға ынталандырады.

05

Критерийлерді түзету

Грейдтеу критерийлері жылына бір реттен жиі түзетілмейді. Бұл белгілі бір дәреже үшін hard және soft skills-ті күшейту қажеттілігін көрсек, технологияның өзгеруіне байланысты болады. Кейбір жағдайларда түзетулер қандай да бір грейдке жетуде қиындықтар туыдыруы мүмкін, бірақ өзгерістер соншалықты күрделі емес.

Уақыт

Грейдтеу жүйесін әзірлеу және енгізу 6 айға созылды.

Бюджет

Барлық деректер Excel бағдарламасында қолмен енгізілді, сондықтан қосымша шығындар болмады. Егер грейдтеу жүйесін автоматтандырсақ, онда жүйеге шығындар едік.

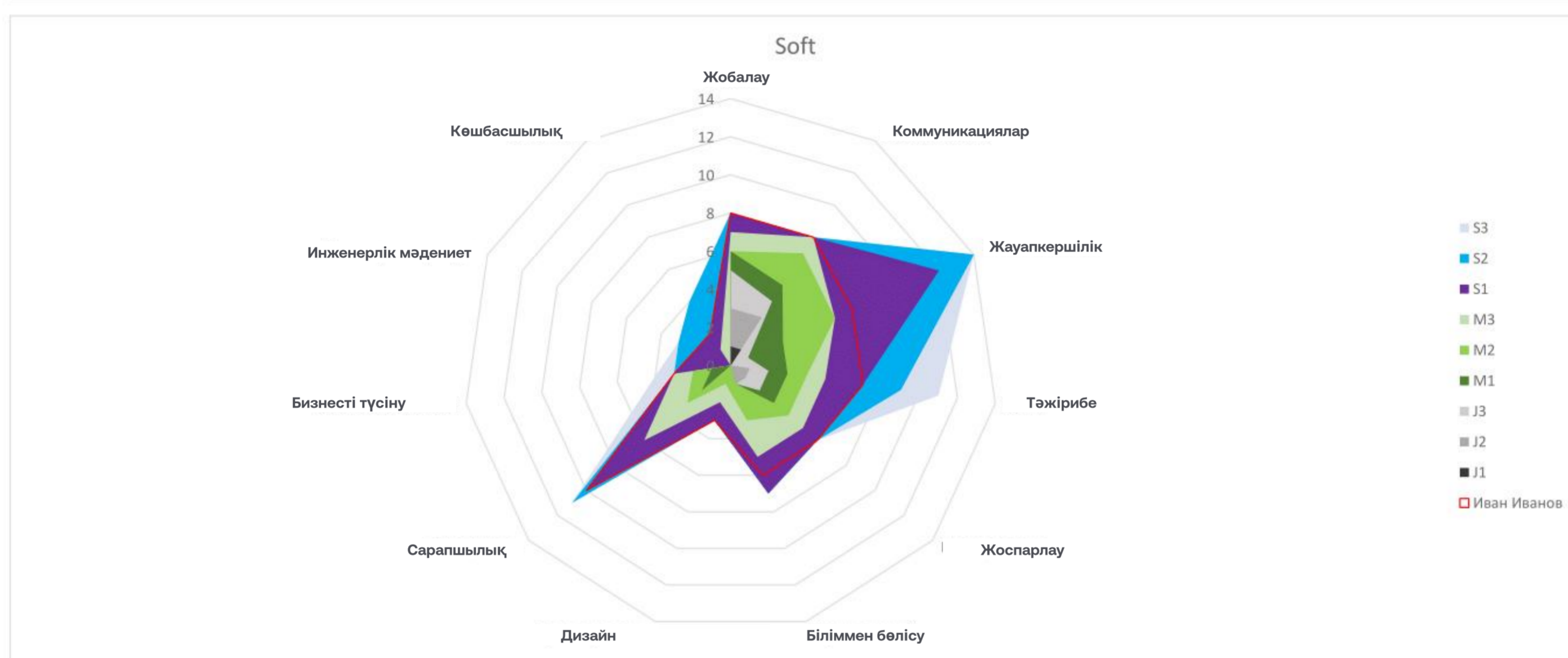
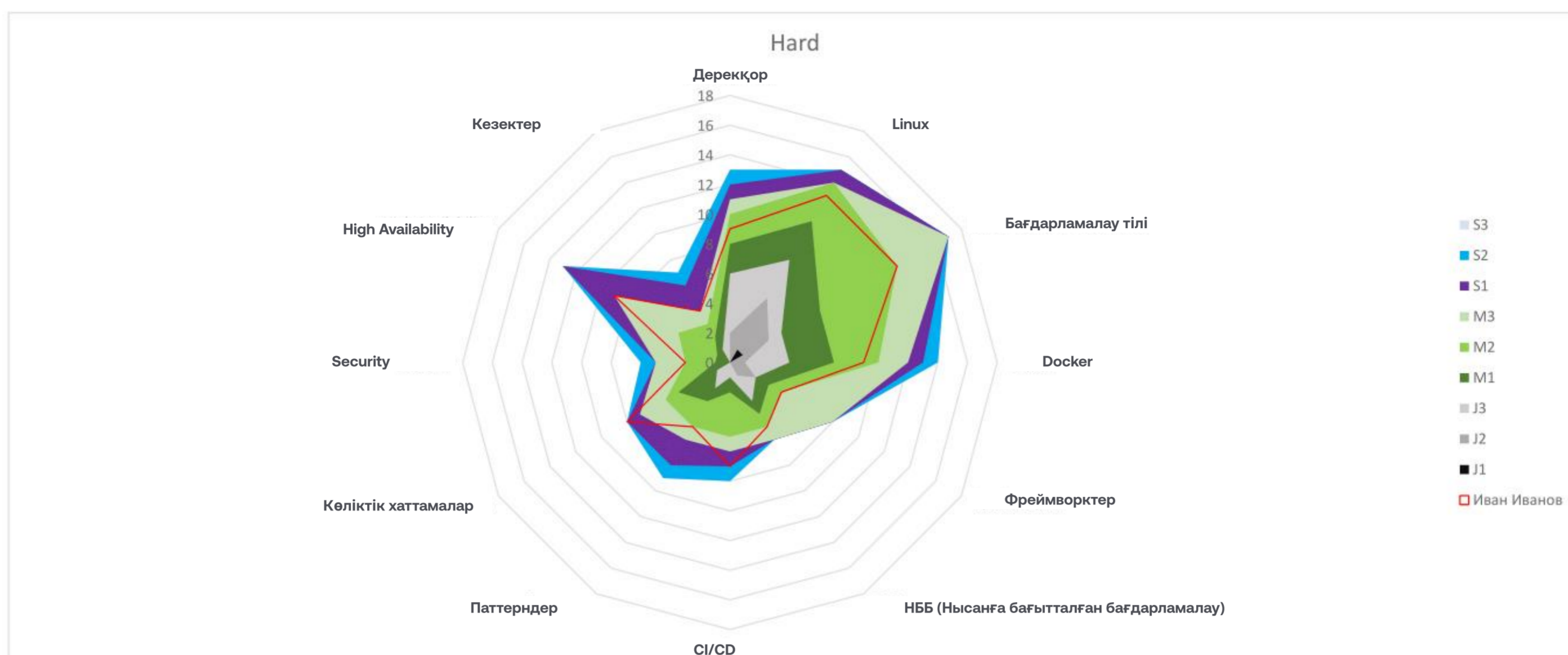
Қиындықтар

- 1 Тимлидтердегі әртүрлі грейдтерді түсінудегі айырмашылық.** Ең басында тимлидтер көбінесе нарықтағы үміткерлерді бағалай алмады, оларды бұрынғы қызметкерлермен және кандидаттармен салыстыра алмады, көбінесе белгілі бір критерийлер мен талаптарға емес, ішкі сезімге сүйенді. Келіспеушіліктер көбейген кезде бағалау жүйесін құру туралы шешім қабылданды. Қазір ешқандай қарама-қайшылықтар жоқ, өйткені бағалау жүйесі ашық және нақты.
- 2 Әрбір грейд үшін soft skills даму деңгейі туралы келіссөздер жүргізу қиын.** Грейдтеу жүйесін әзірлеу кезінде біз қызметкерлеріміздің soft skills-ін мұқият зерттедік және әр деңгейдегі тамаша әзірлеушінің портретін жасадық. Біздің талаптарымыз бен үміттеріміз команданың нақты қажеттіліктерін ескере отырып жасалды.
Компанияның негізгі құндылықтары мен көзқарасы міндетті түрде ескерілді. Soft skills-ті әркім әр түрлі түсіне алатынын ескеріп, біз әр қабілетке **түсініктеме қостық**. Бұл біздің қызметкерлерге олардан не күтілетінін жақсырақ түсінуге және кәсіби өсуге сенімді түрде көшуге көмектесті.
- 3** Сұр деңгей жоғарылаған сайын, сіз сүйенетін нақты қызметкерлердің мысалдары азаяды (мысалы, 3 деңгейлі senior – "бұрын-соңды болмаған жануар").

Барлығы

- 1. Біз грейдтерді бағалауда ашықтыққа қол жеткіздік.** Енді тимлидтер мен әзірлеушілер грейдті бағалау жүйесін бірдей түсінеді.
- 2. Әзірлеушілердің 100% жеке даму жоспары бар,** онда олар жоғары дәреже алу үшін не білуі, дағдылануы және не істеуі керек екендігі өте қарапайым және түсінікті түрде берілген.
- 3. IT командасындағы тұрақтамау 10%-ға дейін төмендеді.**
- 4. Жүргізілген бағалаудың көрнекі көрінісін** (құзыреттіліктің даму деңгейі) жасай алдық.

Күзыреттерін көрнекі түрде көрсету



Грейдтерге сәйкес келетін қызметкерлер санының %

Hard		J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
Normal		3	14	32	53	81	105	118	124	124
Score		3	14	30	45	63	80	89	94	94
Percent		100	100	94	85	78	76	75	76	76

Soft		J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
Normal		2	9	17	24	36	48	68	76	79
Score		2	9	16	21	33	45	62	68	70
Percent		100	100	94	88	92	94	91	89	89

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Excel кестесі – бұл біздің демо-нұсқамыз. Егер біз жобаны қандай да бір қосымшада, бағдарламалық жасақтамада бірден жүзеге асырсақ, бәрі оңайырақ болар еді. Сондықтан қазіргі уақытта біз грейдтеу процесін автоматтандыруды жоспарлап отырмыз. Бұл бағалау нысандарын өңдеу және талдау үшін қолмен істеуді қысқартуға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, автоматтандырылған жүйе толық тарихты сақтаудың жақсы құралы болып табылады. Excel-ге 40 әзірлеушінің нысандарын "қорыту" қиынға соғатындығына тап болдық, олардың саны әр алты ай сайын артып келеді, сондықтан ауқымды ақпаратты тез өңдейтін, ыңғайлы визуализация құралдарына ие басқа құралдар қажет.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Грейдтерге жіктеуді енгізу сатысында тұрған IT-компаниялар. Сондай-ақ өз қызметкерлерімен ашық сөйлескісі келетін компаниялар әзірлеушілер тобын қалай ынталандыру керектігін түсінеді.

Бұл сондай-ақ қызметкерлердің дағдыларына сәйкес жалақыны қалай түзетуді білмейтін компанияларға пайдалы болады.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Түйін 1. Егжей-тегжейлі бағалау (9 деңгейлі матрица) 15-20-дан астам адам бар жерде іске асады. Мысалы, талдау бөлімінде бізде 8 қызметкер бар және грейдтеудің жүйесін әзірге жасау өте қиын, өйткені қызметкерлер шамамен бір деңгейде және барлық деңгейлерді егжей-тегжейлі сипаттау үшін деректер жеткіліксіз.

Түйін 2. Қызметкерлер бағалауды теріс қабылдап, өздерін бағаланбаған деп санайтынына дайын болу керек. Тимлидтер қызметкерлерді асыра бағалайтын дәл қарама-қарсы жағдайлар бар. Қалай болғанда да, бұл дұрыс емес бағалаудың жаман салдарға әкелетіндігін білдіреді – дұрыс бағаланбай қалғандар кетеді, асыра бағаланғандар тапсырмаларды орындамайды.

Түйін 3. Компания ішіндегі грейдтеудің өте қатаң талаптары нарықта қызметкерлерді жоғары бағалауға және сәйкесінше жақсы шарттарды ұсынуға әкеледі. Талаптарды төмендетпестен және оларды асыра бағаламай, балансты сақтау маңызды.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

QR Academy: компания белсенді түрде өсуі үшін GenZ үшін оқыту жүйесін қалай құруға болады



Кейс көшбасшылары:

Дэннис Хван – HRD,

Айгуль Ямалдинова – оқыту және дамыту бөлімінің басшысы,

Айгуль Молдабаева – жетекші маман,

Улпан Ержана – маман

Қысқаша сипаттама

Qazaq Republic – 2017 жылы құрылған қазақстандық киім бренді. Компания қысқа уақыт ішінде ең танымал отандық брендтердің біріне айнала алды. Қазіргі таңда компанияда 250-ден астам адам жұмыс істейді. Қызметкерлердің басым бөлігі – жастар, Z буынының өкілдері.

Компания өз қызметін стартап ретінде бастап, тез арада орта бизнеске айналды. Бұл қызметкерлерді жаңа рөлдер мен талаптарға бейімдеудегі қиындықтарға әкелді, әсіресе жүйелік позициялардан басқарушылық позицияларға көшу кезінде. Компания ішіндегі жылдам мансаптық өсуге қарамастан, қызметкерлерге тайм-менеджмент, жобаларды басқару және т.б. сияқты жаңа міндеттерді сәтті орындау үшін қажетті қосымша білім мен дағдылар қажет болды.

Бұл мәселені шешу үшін **QR Academy** жобасы – компанияның барлық деңгейлерін қамтитын ішкі білім беру жобасы құрылды. **QR Academy** софт-скиллдар (шешендік, эмоционалды интеллект) және хард-скиллдар (маркетинг, hr, логистика) бойынша оқытуды ұсынады. Бағдарламалар Z буынының қажеттіліктеріне бейімделген, бұл жоғары белсенділікке, қызметкерлерді ынталандыруға және компанияда тиімді жұмыс істеуге ықпал етеді.

Бұл алты айда 180 қызметкерді оқытуға, сондай-ақ 94% NPS құруға мүмкіндік берді.

Толық сипаттамасы

2024 жылы компания команданың қарқынды өсуіне тап болды. Негізгі қиындық компанияның қарқынды өсуіне және көлемінің ұлғаюына қарамастан, қызметкерлерге жаңа міндеттер мен қиындықтарды ескере отырып, қосымша білім мен дағдылар қажет болды. Бұл әсіресе жүйелік позицияларда жұмысты бастаған кезде байқалады, өйткені жүйелік позициялардағы көптеген жастар өздерінің кәсіби қызметін енді ғана бастайды, сонымен қатар ішкі ротация процесі, келешегі бар қызметкерлер басқарушылық позицияларға ауысқан кезде де.

Шешім

QR Academy жобасының идеясы осы тапсырмадан туындады. Келесідей ішкі алаң құру қажет болды:

- қызметкерлерді оқыту және дамыту бойынша сұраныстарды жүзеге асыра алатын,
- авторлық оқу материалдарын жасай алатын,
- оқытуды жедел жүргізе алатын.

Жоба командасының алдында қызметкерлерді оқыту мен дамытуға жүйелі көзқараспен білім беру алаңын құру міндеті тұрды.

QR Академиясын іске асыру процесі:

01

Ақпарат жинау

QR Academy жобасын іске асыру шеңберінде ішкі оқу орталықтары мен корпоративтік университеттерді құрудың табысты тәжірибелерін зерделеу қажеттілігі туындады. Ол үшін біз сауда, логистика, қонақжайлылық және мейрамхана бизнесі салаларындағы компаниялармен талқылаулар өткізіп, тәжірибе алмастық.

a) Біз осы компаниялардың өкілдерімен бірқатар кездесулер мен пікірталастар өткіздік, соның барысында **оқытудың әртүрлі тәсілдері туралы ақпарат** жинақтадық.

b) Алынған ақпарат негізінде біз өзіміздің білім беру жүйесін құрдық:

- **сыртқы және ішкі жаттықтырушыларды** пайдалану секілді біздің компанияның ерекшеліктеріне сәйкес тәжірибелер енгізілді;
- **геймификация** және басқа да заманауи тәсілдер біріктірілді.

02

МА-ны зерделеу

Біз мақсатты аудиторияны - олардың көпшілігі GenZ буынын ұсынатын қызметкерлерді зерттедік. Жобаға қызығушылық тудыру, оқуға деген ынтаны қолдау және зейінді сақтау үшін біз оқытудағы заманауи трендтерге жүгініп, жастардың ақпаратты қабылдау ерекшеліктерін ескердік.

02

а) Зерттеулерді талдау. Біз олардың қалауы мен ерекшеліктерін түсіну үшін Z буыны бойынша бар зерттеулерді зерттеуден бастадық.

б) Фокус-топтар мен әңгімелер. Біз шағын фокус-топтар ұйымдастырып, мақсатты аудитория өкілдерімен әңгімелер жүргіздік. Топқа шамамен 18-20 адам кірді. Бір апта ішінде біз олармен геймификацияны енгізу, мотивация, оқыту форматы бойынша қалаулары сияқты әртүрлі аспектілер туралы пікірлерін білу үшін әңгіме құрдық.

с) Деректерді бағалау және талдау. Жиналған мәліметтер негізінде біз мақсатты аудиторияның портретін құрдық, бұл олардың қажеттіліктері мен болжалдарын жақсы түсінуге мүмкіндік берді.

03

HR командасын оқыту

QR Academy командасының барлық мүшелері "Корпоративтік жаттықтырушы" курсынан өтті, бұл оларға оқу бағдарламаларының әдістемесі мен мазмұнын дербес әзірлеуге, сондай-ақ soft skills бағыттары бойынша тренингтер өткізуге мүмкіндік берді. Осындай курсты жобаға қатысуға ниет білдірген және іріктеуден сәтті өткен басқа департаменттердің басшылары да өтті.

Департамент басшыларын жобаға қосылуға ынталандыру келесі көрсеткіштерге негізделген болатын:

- 1 Даму және өсу:** Жобаға қатысу жеке және кәсіби өсу мүмкіндігі ретінде қабылданды. Департамент басшылары мұны өздерінің жаттықтырушылық дағдыларын дамыту, көпшілік алдында сөйлеу дағдыларын жетілдіру және өз білімдерін басқаларға беру мүмкіндігі ретінде қарастырды.
- 2 Қатысу және патриотизм:** Жоба компанияның дамуына маңызды үлес ретінде ұсынылды. Департамент басшылары компанияға деген ішкі бейілділік сезімі мен оның жетістігіне үлес қосқандарына қуанды.
- 3 Мансаптық өсу:** Департамент басшыларының жаттықтырушылық қызметке байланысты лауазымдары жоғарыламаса да, жобаға қатысу оларға өздерін көрсетуге және көшбасшылық қасиеттерін көрсетуге мүмкіндік берді. Бұл олардың ұзақ мерзімді мансаптық перспективаларына әсер етуі мүмкін болды.

04

Сұранысты алып тастау және тренингтер мәзірін қалыптастыру

Компанияның стратегиясы топ-менеджерлермен стратегиялық сессиялар шеңберінде әзірленеді және алдағы жылдарға арналған даму бағытын айқындалады. Осы жалпы стратегия негізінде командаларда белгілі бір дағдыларды дамытуға бағытталған "Адамдар бойынша стратегиясы" және "Функция стратегиялары" қалыптасады. Содан кейін бұл тапсырмалар қызметкерлердің KPI-де таратылады және олардың негізінде Skill Map деп аталатын жеке даму жоспарлары жасақталады.

04

Skill Map 10-20-70 тұжырымдамасына сәйкес жүзеге асырылады: уақыттың 10%-ы тренингтер мен әдебиеттерді зерттеу арқылы оқытуға, 20%-ы тәлімгерлік және әріптестерімен тәжірибе алмасу арқылы білім беруге, ал 70%-ы алған білімдерін практикада бекіту үшін жобаларды іске асыруға жұмсалады. Біз GenZ-бен тиімді қарым-қатынас жасау үшін "жеке даму жоспарын" Skill Map деп өзгерттік. Бұл жас қызметкерлер үшін құралды түсінікті, қолжетімді және мотивациялық ету үшін бағытталған маркетингтік қадам. Skill Map сонымен қатар QR Academy ұсынатын тренингтер мәзірін құрудың негізгі көзі болып табылады.

05

Оқыту әдістемесі

Компанияның қарқынды дамуы және GenZ қызметкерлері үшін білім беру бағдарламаларының өзектілігін сақтау қажеттілігі жағдайында біз тренингтерді осы аудиторияның заманауи трендтері мен қалауларына бейімдеуге баса назар аударуды шештік.

Ол үшін біз оқытуда келесі әдістерді қолданамыз:

- 1 квесттер мен интеллектуалды квиздер сияқты оқытудағы интерактивті және ойын элементтері;
- 2 физикалық белсенділік және шығармашылық тапсырмалар, соның ішінде фотоохота;
- 3 әлеуметтік желілерде контенттерді құру және жариялау.

06

Оқуға ынталандыру

Компания ішінде оқыту мәдениетін ілгерілету үшін біз ішкі байланыс арналары арқылы PR науқанын әзірлеп, енгіздік. Бұған мыналар кіреді: тренингке қатысушылардың пікірлер, шығармашылық аңдатпалар және геймификация элементтері бар reels-бейнелер.

- **Жинақтау жүйесі.** Тренингті аяқтағаны, барлық тапсырмаларды орындағаны және сертификат алғаны үшін қызметкерлер шамамен 20 балл алады. Баллдық жүйе тренингтің ұзақтығы мен күрделілігіне байланысты өзгереді: бір күндік курс 1 балл, күрделі тренингтер — 50 баллға дейін. Бұл ұпайларды корпоративтік мерчке (300 ұпай) немесе құрылтайшылармен таңғы асқа (500 ұпай) алмастырып алуға болады. Қазіргі уақытта топ-қатысушылар 180-нен 200-ге дейін балл жинады және алты ай ішінде қажетті мөлшерде жинақтау мүмкіндігіне ие.

Ағымдағы кезеңде міндет - құралдың тиімділігін бағалау және мүмкін болатын қиындықтар мен сәтті көрсеткіштерді анықтау. Келесі қадам - жүйені Битрикске біріктіру, онда қызметкерлер өз ұпайларын көре алады және оларды жеке кабинеттер арқылы айырбастай алады.

07

QR Academy жобасының брендингі оның тұжырымдамасының маңызды элементі болып табылады

Команда QR Academy қамқорлығымен өткізілетін барлық тренингтер үшін бірыңғай визуалды стильді қамтамасыз ете отырып, оқу бағдарламаларының, жадынамалар мен аңдатпалардың форматы мен шаблондарын дербес әзірледі. Тұжырымдаманың маңызды бөлігі тренингтердің дәстүрлі атауларын қайта қарау болды. Мысалы, "Шешендік өнердің" орнына Speak Up пайда болды, "Жұмыс орнындағы тиімділік" Office Skills-ке айналды, ал "Эмоционалды интеллект" EQ-ге өзгерді. Кері байланыс нәтижелері жаңартылған атаулар қызметкерлердің белсенділігін арттыруға және тренингтерге көбірек жазылуға ықпал еткенін көрсетті.

QR-Академияда барлық деңгейдегі қызметкерлер оқиды:

01

Желілік персонал.

Жұмыс желілік персоналға арналған оқыту бағдарламаларын әзірлеу мен енгізуден басталды. Бұл бағдарламаларға дүкендерде тікелей жұмыс істейтін қызметкерлердің біліктілігін арттыруға бағытталған негізгі процестер мен жаңа бастамалар кірді.

02

Дүкен менеджерлері.

Келесі кезең дүкен директорларын оқыту болды. Олар үшін көшбасшылық қасиеттер мен басқару дағдыларын дамыту бағдарламалары іске қосылды, сондай-ақ дүкендерді басқаруға қатысты процестер жаңартылды.

03

Кеңсе қызметкерлері.

Кеңсе қызметкерлері үшін шешендік өнер, эмоционалды интеллект және корпоративтік ортада тиімді жұмыс істеу үшін қажетті кеңсе дағдылары сияқты soft skills-ті дамытуға баса назар аударылды.

04

Топ-менеджмент.

Топ-менеджерлер, соның ішінде жақында өз позицияларына тағайындалған жас басшылар үшін менеджмент және көшбасшылық бойынша тренингтер өткізілді. Топ-менеджерлер арасында Z буынының өкілдері бар екенін атап өткен жөн. Қазіргі топ-менеджмент командасының шамамен 50%-ы 4-5 жыл бұрын компаниядағы мансабын дүкендерде сатушы-кеңесші ретінде бастаған және қазір көшбасшылық позицияларға көтерілген жас мамандардан тұрады.

Уақыт

QR Academy – 2 айда бастау алған жоба.

Жоба 2024 жылдың ақпанында басталды және осы кейсте шілде айының соңында аралық нәтижелер ұсынылған. Жоба өз қызметін жалғастыруда.

Бюджет

7 млн теңге ~ \$15,000

Бюджет үлкен тренингтер өткізу үшін үй-жайларды жалға алуға, іс-шаралар кезінде кофе-брейктер мен түскі ас ұйымдастыруға, сондай-ақ сертификаттар мен маркерлер сияқты кеңсе керек-жарақтарын сатып алуға бағытталған. Сонымен қатар, қаражат сыртқы жаттықтырушылардың қызметтерін төлеуге жұмсалды.

Қиындықтар

Жобаны іске қосу және іске асыру процесі кезінде команданың алдында тұрған қиындықтар **қысқа мерзімдермен және сапалы іске асырудың жоғары үмітімен байланысты болды.**

Өршіл мақсаттарға негізделген жоба тобы алғашқы нәтижелерді көрсету үшін қатаң мерзімдерді белгіледі. Бұл жылдам іске қосуға деген ұмтылыс және шектеулі уақытта сапалы өнім жасау қажеттілігі бірқатар қиындықтарға әкелді. Команда тез арада оқуға мәжбүр болды: оқыту әдістерін әзірлеу және жоғары мамандандырылған тренингтер өткізу үшін сыртқы сарапшыларды табу.

Қиындықтарға қарамастан, жоба тобы процестерге толығымен араласып, табысқа жетуге деген ішкі ниетпен ынталандырылды. Компанияның құрылтайшылары мен көшбасшыларының қолдауы жобаны алға жылжытуда шешуші рөл атқарды, бұл қиындықтарды жеңуге және алға қойған мақсаттарға жетуге мүмкіндік берді.

Барлығы

1. Академияда жарты жыл ішінде 7 ішкі жаттықтырушыдан және 7 сыртқы жаттықтырушыдан 25 тренинг пен шеберлік сыныптары өткізілді. Команда 180-нен астам қызметкерді оқытты, бұл компанияның жалпы санының 70% құрайды. NPS-тің орташа бағасы 94%-ды құрады.
2. Негізгі функцияларда: дүкендер мен логистика, серіктестермен бірлесіп "мектептер"/ бағыттар ұйымдастырылған, онда hard skills пен ақыл-ойды дамытуға бағытталған. Soft skills тренингтері командалардың тиімді жұмысын қолдайды

Бірінші жартыжылдыққа жоспарланған барлық бастамалар сәтті іске қосылып, қажетті нәтиже берді. Команда бастапқыда құрылтайшылар белгілеген KPI-ді орындауға, соның ішінде 90%-дан жоғары NPS-ке қол жеткізуге және софт-бағыттар бойынша шамамен 15 тренинг өткізуге бағытталған. Алайда, команда осы мақсаттарды орындап қана қоймай, одан да көп тренингтер өткізіп, одан да жоғары нәтижелерге қол жеткізе алды.

"Жүрек ритмдерінің эволюциясы": өнім тәсілдемесін HR-ға қалай енгізу керек



Кейс көшбасшылары:

Айнура Кошоева – Chief People Officer,

Татьяна Столярова – Топ жетекшілерін бағалау және талантты басқару функциялары,

Олеся Кравченко – Scrum master/Agile Coach

Қысқаша сипаттама

Tele2 – ұялы байланыс және деректерді беру желілері қызметтерін ұсынатын Қазақстандағы ең жылдам дамып келе жатқан байланыс операторларының бірі.

Digital Inhouse-тың пайда болуы (**цифрлық шешімдерді енгізу**) жобалар мен ресурстарды икемді және ашық басқаруды қажет етті. Сондай-ақ, **HR-дегі жұмыс көлемінің көптігі қызметтердің ашықтығы мен ұзақ шығарылым цикліне әкелді, бұл қызметкерлердің ынталануы мен құштарлығын азайтты.**

Бұл факторлар өнім тәсілдемесін енгізуге әкелді. Бұл үшін бізге **1,5 жыл** қажет болды және компания үшін келесі нәтижелер берді: **тұрақсыздық 36-дан 25%** - ға дейін қысқарды, компания hh нұсқасы бойынша екі рет елдің ең жақсы жұмыс берушісі атанды. Командада **міндеттерді орындау уақыты 120-дан 73 күнге** дейін қысқарды, **мөлдірлік 4,3-тен 7,8-ге** дейін өсті.

Толық сипаттамасы

Өнім тәсілдемесіне көшу туралы шешім компаниядағы дамудың аутсорстан инхауспен ауысуына байланысты айтарлықтай өзгерістерге байланысты қабылданды. Бұл қадам жұмыс пен ұйымдастырушылық мәдениетке деген көзқарасты өзгерту қажеттілігін тудырды. Бұған сондай-ақ, мыналар ықпал етті:

- **бизнестің жылдам бейімделу қажеттілігі:** тез өзгертін нарық жағдайлары және бизнестің икемділігі мен жауап беру жылдамдығына қойылатын талаптары;
- **жобалардың сапасы мен болжамдылығын жақсарту қажеттілігі:** өнімдердің сапасын және жобалардың орындалуын болжауды арттыру үшін стандартталған әдістемелерді енгізу.

Ұйымда да, HR функциясында да қайта құруды қажет ететін Scrum және Kanban әдістемелерін қамтитын Agile философиясын енгізуге байланысты айтарлықтай өзгерістер болатыны белгілі болды.

Шешім

1 Біріншіден, мен компанияда үлкен трансформация болып жатқанын түсіндім. Бұл жағдайда HR шетте тұрып, нұсқауларды күтеді немесе осы процестерді басқара бастайды. Менде Agile трансформацияларын жүргізу тәжірибесі болғандықтан, біз HR департаментінен (HR-процестерден қызметкерлерге арналған People-бағдарланған қызметтерге баса назар аудара отырып) өзгерістер енгізе бастадық, оның атауын People Office деп өзгерттік.

Бұл өте маңызды, өйткені егер HR функциясы Scrum шеберлері мен Agile коучтары пайда болған кезде қайта құрылмаса, HR барлық өзгерістерді тоқтататын болады.

2 Екіншісі, 2021 жылдың желтоқсанында біз алғаш рет People Strategy-ді **өнімге бағытталған команда** құруды көздейтін бизнес-стратегия аясында әзірледік.

3 Үшіншіден, бізге стейкхолдерлерден көптеген бастамалар келе бастады және қызметкерлер **жұмыс көлемінің ұлғаюын қалай құрылымдау** керектігін білмеді. Мысалы, біз әртүрлі функционалды командаларға көптеген әзірлеушілерді жинауымыз керек еді, ал рекрутер бұл тапсырмаларға қалай басымдық беру керектігін білмеді.

Осы үш факторды ескере отырып, біз Kanban-ды енгізуге келдік.

Kanban-ды енгізу процесі:

01

Жол картасын құру

People стратегиясын әзірлеу аясында біз жол картасын (roadmap) да жасадық. Жоғары өзгергіштік жағдайында біз кез келген өзгерістерге икемді жауап беру үшін тоқсан сайынғы жоспарлауға көштік.

02

Командалар үшін оқыту воркшоптарын өткізу

Оқыту әртүрлі дирекциялардың өкілдері үшін де, People Office қызметкерлері үшін де Change-experience design форматында да жүргізілді.

Біз мыналарға оқыттық:

- 1 Kanban-тақталармен жұмыс істеу.** Тапсырмаларды басқару және жұмысқа басымдық беру үшін тақталарды пайдаланудың негізгі принциптері.
- 2 User Story.** Қызметкерлерге арналған HR қызметі қандай өзекті сұрақтарын шешетінін анықтауға көмектесетін пайдаланушы әңгімелерін түсіну және жазу.
- 3 Сұхбат жүргізу.** Қызметкерлермен және үміткерлермен сұхбатты қалай өткізу керек, ең маңызды ақпаратты алу үшін қандай сұрақтар қою керек.

4 **Дизайндық ойлау.** Соңғы пайдаланушыға бағытталған шешімдерді құру үшін дизайндық және шығармашылық ойлау негіздеріне кіріспе.

5 **Фасилитация және командалармен өзара әрекеттесу.** Кросс-функционалды командаларда келіссөздер жүргізу және фааилитация дағдыларын үйреттік.

Оқыту форматы:

- Воркшоптар **апта сайын тұрақты негізде өткізілді.** Қызметкерлер біртіндеп жаңа тәсілдемені қабылдауы үшін оқыту кішкентай қадамдармен жүргізілді. Оқыту жеке тренингтер форматында жүргізілмегенін атап өткен жөн. Оның орнына, жұмыс барысында білім біртіндеп енгізілді, бұл қызметкерлерге өз жобаларында жаңа дағдыларды бірден қолдануға мүмкіндік берді.
- Сондай-ақ, аптасына 2 рет тұрақты түрде Kanban-кездесулер өткізіліп, онда біз өз нәтижелерімізді талқыладық. Қазіргі уақытта, барлығы тұрақталған кезде, Kanban-кездесулер бізде бір рет (әр жұма сайын) өтеді.
- Біз воркшоптарды **ішкі күштермен** (мысалы, мен және басқа да тәжірибелі қызметкерлер) және сыртқы **Agile коучын тарту арқылы өткіздік.** Ол нақты тақырыптарды тереңірек ашуға көмектесті.

03

Команданы бақылау

Бастапқыда бұл процесс субъективті бағалаулармен байланысты болды, мысалы, **командадағы жұмысқа қанағаттану** немесе **Kanban-ды қолдануға байланысты наразылық деңгейі.** Біртіндеп, процестің дамуымен команда жағдайды дәлірек бағалауға мүмкіндік беретін **сандық метрикаға** көшті. Мысалы, тақтадағы карталардың санын, стопперлердің санын және міндеттердің орындалу уақытын бақылай бастады. Бұл ағымдағы жағдайды объективті бағалауға ғана емес, сонымен қатар міндеттердің орындалу мерзімін болжауға мүмкіндік берді.

04

Сыртқы кеңесшіні тарту арқылы өткенді шолу (ретроспектива)

Қызметкерлердің эмоционалды шаршау және қарсыласу шыңы кезінде біз әдістемені енгізу процестерін қайта құру үшін қайта жүктеу сессиясын өткізуді шештік.

Эсперттен инсайттар:

- 1 Қарсыласу.** "HR - ұйымдағы ең оқытуға келмейтін функция, өйткені әдетте HR өздері тренинг өткізеді және бәрін білеміз деп ойлайды". Kanban тақтасын support бөлімшесіне қарағанда бизнес бөлімшесіне енгізу әлдеқайда оңай.
- 2 Гипотезаны тексеру.** Біз әдіснаманы енгізуді жалғастырдық және егер бізде факап болса, онда біз өнім тәсілдемесі HR-де жұмыс істемейтінін растаймыз деп келістік.
- 3 Scrum шеберінен қолдау табу.** Коуч өзгерістерді қабылдауға дайын емес және кетуге дайын адамдарға назар аударуға көмектесті. Әдістемені тиімді енгізу үшін ол Scrum шеберін анықтауға кеңес берді. Команданың ішінде басшылықтың тағайындаған адамы емес, процесті басшылыққа алғысы келетін амбассадордың пайда болуы маңызды.

05

3 айлық тәжірибе

Коучпен сессия қорытындысы бойынша, біз қандай да бір нәтиже алу үшін 3 айлық тәжірибеге келістік. Бұл кезеңде әдіснаманы еппен енгіземіз деп шештік.

06

Алғашқы нәтижелер

Бірінші жылы командаға қиын болды, біз қарсылыққа тап болдық, бірақ соған қарамастан, 2023 жылдың соңына қарай біз өнім тәсілдемесін ескере отырып процестерді құра алдық, жұмыс орнаттық және 2024 жылы нәтиже көрсеттік.

Қиындықтар

People Office-те тұрақсыздық 50%-ға дейін өсті. Мен үлкен қарсылыққа тап болдым. Көбісіне көп жүктеме артылып, эмоционалды күйзеліске ұшырады. Осылайша, команда Kanban-ның енгізілуіне ашық түрде қасақылық жасады.

Менің қызметкерім Олеся Kanban шебері болды (кейінірек ол сертификатталған Agile коучы болды және компанияда қызметі жоғарылады). Бірақ команда түбегейлі қарсы болды. Нәтижесінде олар осы жолда жұмысын жалғастырудан бас тартты.

Дегенмен, мен әдіснамадан толық бас тартудың ешқандай пайдасы жоқ екенін түсіндім. **Біз ымыралы шешім таптық:** біз командамен жұмысты үш ай бойы жалғастыруға тырысамыз деп келістік, бірақ одан да жұмсақ тәртіпте. Осы үш ай біз үшін өте қиын болды. Команда менің тапсырмаларымды орындаудан бас тарта алмады, бірақ оларды ынтасыз, айқын қарсылықпен орындады. Кейбір қызметкерлер тіпті кездесулер мен митингтерге баруды тоқтатты.

Алайда, барлық қиындықтарға қарамастан, біз жұмысты жалғастыра алдық. Үш айдан кейін команда әдістеменің нәтиже беретініне көз жеткізді. Уақыт өте келе Kanban тақтасындағы кездесулер біз үшін қалыпты жағдайға айналды.

Міндеттерге басымдық беру мәселесі. Бастапқыда қызметкерлер нақты орындай алатыннан көп тапсырмалар алды. Бұл менің тарапымнан қатаң басымдық беру қажеттілігіне әкелді. Команда қандай тапсырмалар шынымен маңызды және қайсысы кейінге қалдырыла алатыны туралы ашық талқылай бастады. Бұл әрбір тапсырманы бірден орындау қажет емес екенін түсінген қызметкерлердің зейінін арттырды.

1,5 жылдағы қорытынды (2023-2024)

- 1. 70+ Kanban кездесулер және 4 ретроспектива өткіздік.**
- 2. Команда ішіндегі мөлдірлік сауалнама нәтижелеріне сәйкес 4,3-тен 7,8-ге өсті.**

Қызметкерлер өздерінің барлық міндеттерін ашық түрде жүктей бастады, бұл жұмыс жүктемесін жақсы басқаруға және біреу жасырын түрде қосалқы міндеттерді орындайтын жағдайлардан аулақ болуға мүмкіндік берді.
- 3. Бір-біріне көмектесуге дайын болу**—команда басқа қатысушылардың міндеттерін шешуге көмектеседі, мысалы, корпоративтік іс-шараларды ұйымдастыру, зерттеулер мен диагностиканы жүргізуге қатысу.
- 4. Тақтадағы орын үшін бәсекелестік пайда болды,** бұл командаларға ең құнды міндеттерге назар аударуға көмектесті, олардың ынтасын арттырды және ресурстар мен басымдықтарды тиімдірек басқаруға ықпал етті.
- 5. Міндеттерді орындау жылдамдығы өсті (Time to market – 73 күн).** Бұрын компания бұл көрсеткішті өлшеді және процесс шамамен 120 күнге созылуы мүмкін еді. Өнім тәсілдемесін енгізгеннен кейін, Kanban тақталарын пайдалану және метрикуаны үнемі бақылау, ТТМ-ны 73 күнге дейін қысқартуға мүмкіндік тудырды.
- 6. Блокерлер саны қысқарды.** Негізгі жетістіктердің бірі блокерлер санының 80%-ға қысқарғаны болды – 30-дан бар болғаны 4-ке дейін. Бұл міндеттерді баяулататын факторлардың көпшілігін жою арқылы жұмыс тиімділігін айтарлықтай арттыра алғанымызды көрсетеді.
- 7. Орындалған міндеттер саны артты.** 1,5 жыл ішінде біз 38 міндетті жүзеге асырдық. Бұл біздің процестерді оңтайландыру бойынша күш-жігеріміз айтарлықтай нәтиже бергенін растайды. Алдыңғы кезеңдермен салыстырғанда, ұйымдастырудың жеткіліксіздігіне байланысты шешілген міндеттер саны айтарлықтай аз болған кезде, бұл нәтиже сапалы жақсаруды көрсетеді.
- 8. Біздің жұмысымыздан шабыт алып, басқа департаменттер де Kanban әдіснамасын енгізе бастады.** Біз компанияда бірінші болып өнім тәсілдемесін енгіздік және ашық спринт-review өткізе бастадық, онда әркім сұрақтар қойып, жауап ала алды. Біз маркетингтен IT-ге дейінгі барлық бөлімдерді қамтитын және компания ішіндегі процестерді жетілдіруге мүмкіндік беретін мөлдір коммуникация процесін іске қостық.
- 9. Басымдықтағы басшының рөлі өзгерді.** Басшы қызметкерлер өз бетінше бөлетін міндеттерге басымдық берудің негізгі тұлғасына айналды. Басшының міндеті – басымдықтарға назар аудару және іске асыру мерзімін қадағалау.

Уақыт

1,5 жыл

Бюджет

Agile коучтың қызметіне біз 2 млн теңге ~\$4,200 жұмсадық.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Икемді әдістемелерді келесі сұрақтарға сүйене отырып таңдау керек: "Сіз неге қол жеткізгіңіз келеді? Сіздің мақсатыңыз қандай?"

Бұл сәнді болғандықтан ғана істемеңіз. Scrum жоғары анықтылық жағдайында және үлкен командалар болған жерде жұмыс істемейді. Қысқа итерациялар шағын командаларға сәйкес келеді. Міндеттер ағынын реттеу арқылы құндылықты жеткізу процесін қалпына келтірген дұрыс. Ол үшін Kanban жақсы сәйкес келеді.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Өзгерістер сатысындағы немесе басқару мен коммуникацияға жаңа тәсілдемелерді енгізуге ұмтылып жатқан барлық компанияларға.

Kanban әдісі процестерді жақсартуға ұмтылатын компаниялар үшін де сәйкес келеді. Мысалы, рекрутингтік командаларда бұл ұсыныстарды немесе үміткерлерді келісу қай кезеңде кешіктірілуі мүмкін екенін бақылауға көмектеседі, бұл команданың жұмысын үнемі жетілдіруге ықпал етеді.

Бұл тәсілдеме agile әдістемесін енгізгісі келетін HR департаменттері үшін де пайдалы. Бірақ бұл жерде басшылық пен қызметкерлердің осы тәсілдемені қабылдауға дайын болуы маңызды. Біздің жағдайда, ең бастысы, біз бұл әдіске сендік және осы сенімнің арқасында жетістікке жеттік.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

1 Мәдени өзгерістер.

Мөлдір процестер мен көлденең басқаруды енгізу айтарлықтай мәдени өзгерістерге әкелуі мүмкін. Бұл айқын емес пайда, бұл қызметкерлердің жоғарыдан түскен нұсқауларға сеніп емес, өз міндеттері мен процестерін өз бетінше басқара бастауынан көрінеді. Бұл компанияның мәдениетін өзгертеді, оны икемді етеді және мақсаттарға ұжыммен қол жеткізуге бағыттайды.

2 **Басшының рөлінің өзгеруі.**

Басшылар өздерін командада керексіз болып сезіне бастау қаупі бар, өйткені басқару ұйымдастырылған болады. Командалар автономды түрде тиімді жұмыс істей бастаған жағдайларда, басшыда: "Мен қазір қандай рөл атқарамын?" деген сұрақ пайда болуы мүмкін. Бұл шиеленісті тудыруы мүмкін, өйткені басшылар өздерінің орны мен маңыздылығы туралы алаңдай бастайды. Алайда, бұл басшыларға стратегиялық міндеттерге назар аудару мүмкіндігі ретінде қарастырылған кезде пайда әкелуі мүмкін.

3 **Бизнес-процестердегі мәселелерді анықтау.**

Канбан әдістемесі бизнес-процестердегі жасырын проблемаларды анықтауға мүмкіндік береді. Мысалы, тапсырма басқа бөлімдердің (заңгерлер, қаржыгерлер және т.б.) әрекеттерін күтуге байланысты кешіктірілгенде, қиындықтардың қай жерде екендігі және нені жақсарту керектігі айқын болады. Бұл қалыптасқан процестерді өзгерткісі келмейтін басқа бөлімдердің қарсылығын тудыруы мүмкін. Дегенмен, бұл мөлдірлік жалпы бизнес-процестерді және бөлімдер арасындағы өзара әрекеттесуді жақсартуға көмектеседі.

4 **Өзгерістерге қарсы келу.**

Айқын емес қиындық, бұл процестерді жақсарту және жаңа тәсілдемені енгізу бастамасында болып табылады, әсіресе өзгеруге дайын емес немесе оны өз мәртебесіне қауіп төндіреді деп санайтындар тарапынан үлкен қарсылыққа әкелуі мүмкін. Бұл компаниядан шиеленістерді шешуге және ұйымның барлық деңгейлеріндегі өзгерістерді қолдауға дайын болуды талап етеді. Өзіңіз инновацияларды енгізгеннен ләззат ала бастағанда, сіз кейін өз командаларында өзгерістерді бастайтын басқа командалар мен бөлімшелерді тарта бастайсыз. Қызықты парадокс бар, біз біреуді өзгертуді немесе "емдеуді" тоқтатқаннан кейін, қарсылық бірден төмендейді және адамдар сіздің қолыңыздан келгенді енді қиналу арқылы емес, қызығушылық арқылы жасағысы келеді.

5 **Сіз өзгеріс драйверіне айналасыз.**

Осындай әдістерді енгізу сізді тек сіздің бөліміңізде ғана емес, сонымен қатар бүкіл компанияда өзгеріс драйверлеріне айналдырады. Бұл шиеленісті тудыруы мүмкін, бірақ ұзақ мерзімді перспективада айтарлықтай жақсартуларға әкеледі, бұл маңызды бәсекелестік артықшылыққа айналады.

6 **Agile коучқа бюджет бөлу.**

Өнім тәсілдемесін енгізу кезінде оқытуға және коучпен ретроспективаларға қаражат бөлу қажет, өйткені өзгерістерді жалғыз енгізу және қарсылықтарды пысықтау өте қиын.

"Чемпиондар лигасы" – бұл компанияның сатылымын арттыратын және кадрлардың тұрақтамауын төмендететін қызметкерлерді ынталандыру жүйесі

Кейс көшбасшысы:

Анвар Бекназаров – HRD Qazaq Oil



Қысқаша сипаттама

Qazaq Oil - мұнай өнімдері ритейлінің нарық үлесінің 25%-н алатын, автожанармай құю кешендері желісі арқылы мұнай өнімдерінің жетекші бөлшек саудагері.

Брендтің жетістігі оның лауазымына қарамастан әр қызметкерге байланысты. Бүгінгі таңда Qazaq Oil компаниясында Қазақстан бойынша 380 автожанармай құю кешенінде 5 000 мыңнан астам адам қызмет атқарып келеді және бұл сан ай сайын артып келеді, **бірақ географиялық қашықтыққа байланысты көптеген станциялар өздерін біздің отбасымыздың бір бөлігі сияқты сезінбеді.**

"Чемпиондар лигасы" тіпті ең шалғай нүктелерде орналасқан қызметкерлерді біріктіруге, сондай-ақ оларды дамуға ынталандыруға мүмкіндік берді. Осылайша, **кадрлардың тұрақтамауы 6,71%-ға төмендеп, компанияның сатылымы 1207%-ға, ал қызмет көрсету сапасы 17%-ға өсті.**

Толық сипаттамасы

Мәселе шалғайдағы жанармай құю станцияларындағы қызметкерлердің корпоративтік сәйкестігі мен тиесілілік сезімінің болмауында болды. Әдетте, шалғайдағы жанармай құю станцияларында қызметкерлер өздерін оқшауланған болып сезінеді, өздерін Qazaq Oil компаниясымен байланысын сезбейді, оларда басқа жанармай құю станцияларымен байланысы жоқ. Бұл **қызметкерлердің өздерін біртұтас тұтастықтың бір бөлігі ретінде сезінбеуіне және өз бетімен жұмыс істеуіне әкеледі.**

Сонымен қатар, станцияларды жабдықтаудағы айырмашылықтар мәселесі болды. Кейбір жанармай құю станциялары дүкендер, нан өнімдері мен мұнай өнімдеріне ие болды, ал басқаларында тек мұнай өнімдері ғана сатылатын. Бұл қызметкерлер үшін тең емес жағдайлар туғызды, өйткені жұмыс мүмкіндіктері мен жағдайлары айтарлықтай өзгешеленетін. Мысалы, дүкендері мен қосымша қызметтері бар станциялар қызметкерлер мен клиенттерге ыңғайлы жағдай жасай алады, ал тек мұнай өнімдерін сататын станциялар үшін бұл қолжетімсіз.

Мұндай жағдайда жұмыс істеген қызметкерлер өздерін онша маңызды емес және демотивацияланған болып сезінді. Бұл **белсенділік деңгейінің төмендеуіне және соның салдарынан кадрлар тұрақтамауының жоғарылауына** әкелді.

Компанияда келесідей мәселелер туындай бастады:

- 1 кадрлардың тұрақтамауы;
- 2 жоғары маржа өнімдерін сатудың өсу динамикасының болмауы;
- 3 жанармай құю станциялары арасында бәсекелестік рухтың болмауы;
- 4 сервис пен клиенттерге қызмет көрсету бойынша тиісті көңіл бөлудің болмауы;
- 5 компанияның мақсаттарына, жоспарлары мен көрсеткіштеріне шалғайдағы жанармай құю станцияларының қатыспауы.

Шешім

Qazaq Oil компаниясы ішкі корпоративтік конкурс ұйымдастыруға шешім қабылдады. Негізгі міндет - жанармай құю станцияларының әртүрлі форматтарын біріктіру болды, әр қызметкер - май құюшыдан бастап аумақтық менеджерге дейін қатысатындай етіп.

Футболдан шабыт алып, біз ең беделді футбол турнирі – **"Чемпиондар лигасы"** қағидаты бойынша жарыстар ұйымдастыруды ұйғардық. Ол үшін біз өзіміздің "Чемпиондар лигасын" жүзеге асырдық. Онда бүкіл Қазақстан бойынша автожанармай құю кешендерінің қызметкерлері жарысады.

Бұл үшін Qazaq Oil-да:

01

Нақты уақыт режимінде жанармай құю станциясының әр командасының нәтижелерін көрсететін **Power BI-дегі дашборды** арнайы әзірленді, ол әр жанармай құю станциясындағы кез-келген қызметкердің жетістіктерін көрсетеді, сонымен қатар:

- орындалу %-ның шкаласы бар бүгінгі күнге арналған болжамды жоспар;
- өндірістік көрсеткіштер бойынша статистика;
- кадрлық ауыстыру және қызметкерлердің жеке деректері;
- жанармай құю станциялары қызметкерлерінің жеке статистикасы;
- бұйрықпен бекітілген байқау және ЖҰӨ ережелері әзірленді.

02

Қызметкерлер өз нәтижелерін және басқа командалардың нәтижелерін көре алатындай етіп **Telegram bot** іске қосылды. Компьютерге үнемі қол жеткізе алмайтын кассирлер өздерінің деректерін бот арқылы оңай тексере алады.

Жарыстың әділ және ашық болуы үшін біз барлық жанармай құю станцияларын ассортимент пен қосымша қызметтердің болуына байланысты 4 лигаға бөлдік:

1. А лигасы:

мұнай өнімдерін, сондай-ақ кофе, хот-догтар мен гамбургерлерді сататын жанармай құю станциясы.

2. В лигасы:

А лигасының ассортименті бар, бірақ сатылымы аз жанармай құю станциясы.

3. С лигасы:

тек мұнай өнімдерін сататын жанармай құю станциясы.

4. D лигасы:

С лигасының ұқсас ассортименті бар, бірақ сатылымы аз жанармай құю станциясы.

Байқау 3 кезеңде өтеді:

- 1 іріктеу (01 ақпан – 31 наурыз) AB/CD;
- 2 негізгі кезең (01 сәуір–31 желтоқсан) A, B, C, D;
- 3 финал (2025 жылғы қаңтар).

Негізгі кезеңнің нәтижелері бойынша әр лигадан өз лигасында ең көп ұпай жинаған командалардың бірінші үштігі шығады, олар байқау финалына қатысатын болады.

Финал аясында жанармай құю станциясының командалары 2025 жылдың қаңтарында өздерінің функционалдық міндеттерін білуіне тәжірибе мен теорияда өзара күреседі. Комиссия әрбір қатысушының кәсіби дағдыларын бағалайды және оның қорытындысы бойынша байқау барысында бұзушылықтары жоқ және ең көп ұпай жинаған команда өз лигасында бірінші орын алады.

Біз сондай-ақ филиалдардың үздік директорлары мен аумақтық менеджерлер үшін қосымша жүлдені анықтадық – бұл тәжірибе алмасу үшін Еуропаның үздік жанармай құю станциялары бойынша "инфотурға" бару.

Жобаның эволюциясы

2022 жылы бірінші "Чемпиондар лигасы" 8 лигадан құрылды. Онда **біз тоқсан сайынғы талдаулар** жүргіздік, оның қорытындысы бойынша әр кезеңде жеңімпаздарды тиісінше марапаттадық.

Келесі кезеңдерде біз көрсеткіштерді жыл сайынғы негізде талдай бастадық.

Біз сондай-ақ өндірістік көрсеткіштер санын арттырдық:

- НП жоспары (орындау фактісі);
- ТНП жоспары (орындау фактісі);
- 1 автодан кіріс;
- бір қызметкерге НП чектерінің саны (бір қызметкерге НП бойынша жүктеме);
- NPS көрсеткіштері;
- сөйлеу аналитикасы;
- кофе конверсиясы;
- ХД+Г конверсиясы;
- физикалық клиенттер арасындағы бірегей Vlife пайдаланушыларының үлесі.

Уақыт

Идеядан жобаны жүзеге асыруға дейінгі уақыт 6 айға созылды.

"Чемпиондар лигасы" барлық қызметкерлерге ұнағаны соншалық, бүгінгі таңда ол жыл сайын өткізіледі. Мотивациялық бағдарлама 2022 жылы басталып, үшінші жыл қатарынан өз жалғасын табуда. Жыл сайын бағдарламаға өзгерістер мен жақсартулар енгізілуде.

Бюджет

"Чемпиондар лигасы" бағдарламасын жүзеге асыру шығындары негізінен жеңімпаздар үшін бағалы сыйлықтармен байланысты, бұл барлық қатысушылар үшін ынталандыру болып табылады:

- 1) А лигасы үшін 1-орын – Египетке/Катарға/БАӘ-ге бүкіл жанармай құю станциясының командасы үшін, оның ішінде аумақтық менеджерді қоса алғанда құны 10 000 000 теңге (~\$21,000) болатын бір аптаға жолдама, сондай-ақ жаңа жылдық корпоративте ауыспалы Кубокты ұсыну.
- 2) В лигасы үшін 1-орын – Қазақстан аумағындағы курорттық аймағына бүкіл жанармай құю станциясының командасы үшін, оның ішінде аумақтық менеджерді қоса алғанда құны 5 000 000 теңге (~\$10,500) сомасына жолдама.
- 3) С лигасы үшін 1-орын – бүкіл жанармай құю станциясының командасы үшін, оның ішінде аумақтық менеджерді қоса алғанда 2 000 000 теңге (\$4,200) сомасына тұрмыстық техникаға арналған сертификаттар.
- 4) D лигасы үшін 1-орын – жалақыдан 100% мөлшерінде сыйлықақы.
- 5) Қосымша жүлделер. Үздік қызметкерлер үшін шетелге инфотурға бару қарастырылған.

Барлығы: 17 000 000 теңге ~\$36,000

Қиындықтар

01

Қызметкерлердің аз тартылуы

1. Қызметкерлердің жеткіліксіз қатысуының негізгі себептерінің бірі байқаудың мәнін түсінбеу болды. Байқаудың не үшін өткізілетіні және оның күнделікті жұмысына **қалай әсер ететіні көпшілікке түсініксіз болды**. Бұл олардың қатысуы маңызды емес деген қате түсінігіне әкелді. Сонымен қатар, тек жоғары деңгейлі жанармай құю станциялары жеңе алады деген пікір болды, **бұл қалған қызметкерлерді демотивациялап, олардың арасында әділетсіздік сезімін тудырды**.
2. Бағдарламаны іске асыру барысында **егде жастағы қызметкерлердің** қатысуына байланысты аздаған қиындықтар туындады. Олар бағдарламаның мәнін түсінбейтін болатын немесе жаңа технологияларды қалай қолдануды білмейтін. Біз наразылықтарды пысықтаудың келесі стратегияларын қолдандық:
 - **Басшылар арқылы байланыс**. Біз барлық деңгейдегі басшыларды оқыту және ынталандыру үшін көп көңіл бөлдік. Басшылар бағдарламаның мәнін түсініп, содан кейін оларға бағынышты қызметкерлеріне бағдарлама туралы егжей-тегжейлі түсіндірді. Бұл қызметкерлер арасында бағдарламаны түсіну мен қабылдауды жақсартуға көмектесті.
 - **Ұжым ішіндегі қолдау**. Байқауға тартылған қызметкерлер әріптестерін белсенді түрде ынталандыра бастады. Бұл ұжымдық қолдау мен қысым бастапқыда күмәнмен қарайтындардың да қатысуын ынталандыратын оң динамиканы тудырды.

02

Турнир кестесінде ұпайларды есептеудегі түсінбеушілік

Сондай-ақ, ұпайлардың қалай есептелетінін және қандай көрсеткіштер ескерілетінін түсінудегі қиындықтар қызметкерлердің толық қатысуына кедергі келтірді.

- Жағдайды жақсарту үшін филиалдардың **аумақтық менеджерлері үшін презентация өткізілді, оның барысында байқаудың мақсаттары, бағалау критерийлері және ұпайларды есептеу процесі егжей-тегжейлі түсіндірілді**. Бұл басшыларға байқаудың мәнін жақсырақ түсінуге және бұл ақпаратты өз қарамағындағыларға жеткізуге көмектесті.
- Сонымен қатар біз **Power BI және Telegram бот** сияқты аналитикалық құралдарды қолдандық, олар нақты уақыттағы көрсеткіштер мен нәтижелерді көрсетуге мүмкіндік беретін. Бұл процесті барлық қатысушылар үшін ашық және түсінікті ететін.

Қорытынды

Осы байқаудың арқасында компания негізгі өндірістік көрсеткіштер бойынша әсерлі нәтижелер көрсетті.

1. Сатылымдар өсті:

- Мұнай өнімдері +15%
- Халық тұтынатын тауарлар + 99%
- Кофе + 447%
- Хот-догтар + 173%
- Нан өнімдері + 473%

2. Қызмет көрсету көрсеткіші жақсарды: +17%.

- Клиенттердің бейілділік карталарын белсенді қолданушылар 56%-ға өсті

3. Кадрлар тұрақтамауының көрсеткіші 6,71%-ға қысқарды.

- 2022 жылы - 28,02%;
- 2023 жылы - 21,31%;
- "HeadHunter" алаңындағы жауаптар саны 15,3%-ға артты:

2021 жылы – 11 859 жауап;

2022 жылы – 13 680 жауап

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Жобаны іске асыру барысында болып жатқан өзгерістерге үнемі бейімделу және уақтылы жауап беру қажеттілігіне назар аудару маңызды. Біздің "Чемпиондар лигасымен" тәжірибеміздің мысалында 2022 жылы өткен байқау 2024 жылғы байқаудан айтарлықтай ерекшеленетінін көруге болады. Бұл жобаның максималды тиімділігі мен пайдасына қол жеткізу үшін оның элементтерін үнемі жаңартып, түзету қажет екенін көрсетеді. Бағдарламаның сәттілігі тек бастапқы іске қосылудан ғана емес, сонымен қатар қажет болған жағдайда икемді өзгерістер енгізу қабілетіне де байланысты.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Ритейлдегі жоғары ағынмен қалай күресуге болады?

Кейс көшбасшысы:

Гүлшат Садықова – HRD «Шая Казахстан» ЖШС



Қысқаша сипаттама

Alshaya тобы – бұл 1890 жылы Кувейтте алғаш рет құрылған серпінді отбасылық кәсіпорын, Starbucks, H&M, Mothercare, Debenhams, KidZania және т.б. сияқты 70-тен астам танымал брендтердің әлемдегі жетекші франшиза операторларының бірі болып табылады.

Қазіргі уақытта Қазақстанда республиканың 3 қаласында: Астана, Алматы, Шымкент қалаларында 36 Starbucks кофеханалары жұмыс істейді. Кофеханалар желісі жылдан жылға өсіп келеді, 2024 жылға тағы 2 кофехана ашылады деп жоспарланған. Орталық Азия аймағының басқа елдерінде брендті дамыту бойынша жоспарлар бар.

Қазақстанда қызметкерлердің жалпы саны 430 адам, оның 30-ы қолдау кеңсесінде (басқарушы компанияның) жұмыс істесе, қалғандары – серіктестер (кофеханалар қызметкерлері).

Компания қарқынды өсіп, дамуда, сонымен бірге, кофеханалардағы кадрлардың тұрақтамау көрсеткіші де өсуде, ол 2023 жылдың қорытындысы бойынша **138%-ды құрады**. Компания бұл мәселені 4 бағыт бойынша жұмыс жасау арқылы шеше бастады: **деректерді талдау** (кадрларды тұрақтамауды есепке алуды автоматтандыру), **сыйақы жүйесі** (C&B, rewarding & recognition), **корпоративтік мәдениет және коммуникация арналары** (feedback & exit interview), **менеджерлік скилдарға оқыту және онбординг бағдарламалар**.

Нәтижесінде, 2024 жылдың бірінші жартыжылдығының қорытындысы бойынша кадрлардың тұрақтамауы 71%-ға дейін **қысқарды (2023 жылдың екінші жартыжылдығындағы 74%-дан)**. 2024 жылдың соңына қарай жылдық көрсеткіш **120%-ға дейін төмендейді деп күтілуде**. 2025 жылы кадрлардың тұрақтамау таргеті **-100%-ға** болжануда.

Толық сипаттамасы

2023 жылы компаниядағы **кадрлардың тұрақтамауы 138%-ды** құрады. Кеңсе қызметкерлерінің саны жалпы көлемнің 10%-дан аз болғандықтан, кадрлар тұрақтамауының негізгі мәселесі кофехана қызметкерлерімен, әсіресе, ең төменгі лауазымдарымен – баристамен байланысты болып келеді. Бұл ритейл мен қоғамдық тамақтану үшін қалыпты жағдай сияқты көрінеді, бірақ мен үшін бұл қалыпты жағдай емес еді, өйткені:

а) мен кадрлар тұрақтамауының максималды көрсеткіші 25% болатын компанияларда қызмет атқардым;

б) біздің компания кіретін MENA нарықтарымен салыстыра отырып, басшылық бұл олар үшін де тым жоғары көрсеткіш екеніне назар аударды.

Кадрлар тұрақтамауының жоғары деңгейі ритейл нарығына тән және кадрлар тұрақтамауының жоғары көрсеткішін түсіндіретін бренд менеджерлерінің негізгі дәлелдері келесі объективті факторлар болып табылады:

- 1** көбінесе бариста лауазымы - бұл жұмыс тәжірибесі мен біліктілігі жоқ жас жұмыс іздеушілер үшін алғашқы жұмыс орны;
- 2** жалақысы төмен болғандықтан, кофеханалардағы жұмыс әдетте, толық емес жұмыс күні ретінде емес, қосымша жұмыс ретінде қарастырылады;
- 3** үміткерлердің ең көп саны - ол студенттер, себебі оларды, икемді жұмыс кестесі және толық емес жұмыс аптасында жұмыс істеу мүмкіндігі қызықтырады.

Әдетте мұндай қызметкерлер компанияға деген көзқарастары басқа, өйткені олардың басқа мансаптық басымдықтары бар, ол: университеттегі білім, белгілі бір мақсаттарға қысқа мерзімді табыс табу, өздерінің мансаптық артықшылықтарын анықтау үшін әртүрлі мансаптық мүмкіндіктерді іздеу.

Неліктен бұл жаман?

Персоналдың тұрақтамауы - бизнес-процестердің үздіксіздігіне әсер етеді, компанияның персоналды даярлау мен оқытуға кететін шығындарын, міндеттерді орындау тиімділігін, персоналдың жалпы ынтасы мен белсенділік деңгейін арттырады.

Шешім

Біз функциялар мен процестердің күйіне талдау жасадық. Нәтижесінде **кадрлардың тұрақтамау көрсеткіші даму аймақтарының көрсеткіші сияқты персоналмен жұмыс табысының негізгі өлшегіші болып табылатыны анықталды.** Сонымен қатар, бұл көрсеткіш **Қазақстанда Starbucks компанияларындағы басқа нарықтарға қарағанда жоғары екені** белгілі болды.

Көрсеткіштің мониторингі тұрақты негізде жүргізілмегенін атап өту маңызды. Осыған байланысты, мәселені шешудің алғашқы шарасы ретінде көрсеткіштің мүмкін болатын маусымдық ауытқуларына талдау жүргізу және маусымдықтың әсерін азайту шараларын анықтау үшін 2023 жыл бойына кадрлардың тұрақтамауы туралы мәліметтер ай сайын жинақталды.

Бір жылдың ішінде кадрлар тұрақтамауының 2 жоғары көрсеткіші байқалды, ол: оқу жылы аяқталған кезде, студенттер сессияларды дайындаумен және тапсырумен айналысқан уақытта, сондай-ақ, оқу жылы басталған кезде, студенттер оқуды жұмыспен үйлестіре алмайтындықтарын білген уақытта.

Біз 4 бағыт бойынша қадамдық іс-қимыл жоспарын әзірледік:

01

Кадрлардың тұрақтамауы көрсеткіштерінің мониторингі және талдауы

1. Компанияға келгеннен кейін мен статистикамен таныса алмадым, өйткені, бұл **процесс жүйеленбеген болатын**. Әдетте, осындай үлкен көрсеткіштер болған жағдайда динамиканы бақылау және оған қандай өзгерістер әсер еткенін түсіну үшін ай сайынғы есеп жүргізіледі.
2. Бізде талдау және үздіксіз бақылау мүмкіндігі үшін әртүрлі тұрғыдан уақтылы ақпарат алу мақсатында айналым есебін **автоматтандыруды** орнату үшін, 1С провайдерімен кейбір қиындықтар болды. Бұл белгілі бір уақытты алды, бірақ бәрі ойдағыдай аяқталды. Бұған дейін кадр маманы өздігінен деректерді жинап, санауды жүзеге асырды.
3. **Біз кофехана басқарушыларымен one-to-one сұхбаттасу негізінде талдау жүргіздік**. Сауалнама кезінде бұл саладағы басқарушылар орта есеппен 5+ жыл жұмыс істейтіні анықталды (өте тұрақты қызметкерлер). Мен, егер басшылар бір орында ұзақ уақыт жұмыс істейтін болса, мұндай кадрлардың тұрақтамауы қайдан шыққанын түсіне алмадым. Кадрлар тұрақтамауының ең жоғары көрсеткіштері - бұл баристалар арасындағы көрсеткіштер болып шықты. Егер қазір кадрлардың тұрақтамауын тек бариста бойынша экстраполяциялайтын болсақ, онда жыл соңына қарай көрсеткіш 200% құрайды. Таңқаларлық, шындыққа жанаспайтын сандар.

Әрі қарай, біз бірінші аптада, бірінші айда және алғашқы 3 айда бариста лауазымындағы кадрлардың тұрақтамауын талдадық. Көбінесе Starbucks кофеханаларында бариста алғашқы үш айдан кейін жоғарылайды. Сондықтан, біз үшін бірінші ай көрсеткіштік ай болып табылады.

4. Аналитика, сонымен қатар, **баристаны таңдауда қиындықтар** бар екенін көрсетті.
 - Кофеханадағы бариста - бұл кофе жасайтын адам ғана емес, сонымен қатар, тазалаушы, тасымалдаушы, кассир және т. б.
 - Көптеген үміткерлер - кофеханаға жету ыңғайсыз болғандықтан жұмыстан шыққан болатын.
 - Әскери есепке қою талаптары бар, қызметкерлерді тікелей жұмыс орнынан әскерге алып кеткен жағдайлар да болған.
 - Алғашқы үш жұмыс күнінде пайда болатын көптеген басқа нюанстар.

Осыған орай, біз үміткерлерді тағылымгер ретінде үш күнге қабылдай отырып, нәтижесінде адамды жұмысқа алу немесе алмау туралы шешім қабылдауды ұсындық. Бірақ, заңнама бізге бұған жол бермейді, өйткені, бізде, ресми жұмысқа орналасу бірінші жұмыс күнінен басталады.

Сондықтан біз басқа бағыттар бойынша жұмыс жағдайларын жақсартуды шештік.

02

Сыйақы жүйесі

Біз бас кеңседен жалақы мен бонустық жүйені қайта қарауға қол жеткіздік, себебі, бірнеше жыл бойы индекстеу жүргізілмеген, нарықта жаңа ойыншылар пайда болып, бәсекелестік артып келеді.

02

- 1. Жалақыны қайта қарау.** Баристаның жалақысы шынымен төмен (нарықтан төмен деңгейде). 2024 жылдың 1 мамырынан бастап біз жалақыны 7%-ға көтердік.
- 2. Бонустық жүйе.** 1 шілдеден бастап бонустық жүйе жақсартылды. Егер бұрын бонустарды жоспарды 100% орындаған кезде ғана алуға болатын болса, қазір 85% орындағандардың бәрі бонустар алады.
- 3. Ынталандыру бағдарламалары – Partner of quarter/ Leader of quarter байқауы.** Компанияның корпоративтік құндылықтарын: кәсіпқойлық, нәтижелілік, батылдық, тиесілік, қуанышты көрсеткені үшін ең үздік қызметкерлерді марапаттау. Қызметкерлер бір-бірін ұсыну үшін негіздеме бере отырып, сауалнама арқылы бере алады. Әрі қарай, комиссия ұсыныстарды зерттеп, өз шешімін шығарады.

03

Корпоративтік мәдениет және коммуникациялар

- 1. Қызметкерлерді тарту бойынша сауалнама жүргізілді.** Компанияға қызметкерлерді тарту туралы сауалнама бас кеңсе басшылығының келісімімен тұрақты негізде жүргізіледі. 2023 жылдың қорытындысы бойынша қызметкерлерді тарту бойынша көрсеткіштер 6 тармаққа өсті (eNPS: 2023 – 1.05, 2024 – 7.6 Pulse сауалнама* қорытындысы бойынша). Оң көрсеткіш көрсеткендей, компанияны жұмыс беруші ретінде ұсынатын қызметкерлер саны наразылық білдіретіндерден көп. Бірақ, 2023 жылы 1 тармаққа өскенмен, компанияны ұсынатындар, наразылық білдіретіндермен бірдей немесе одан да көп екенін көрсетеді, ал 2024 жылы бұл көрсеткіш жоғарылады, бұл ұсынушылардың саны артып, наразы білдірушілер азайды дегенді білдіреді.

* – eNPS формула бойынша есептеледі: % промоутерлер – % дистракторлар.

9-10 – промоутерлер (өзінің жұмыс берушісін ұсынуға дайын)

7-8 – бейтарап позиция (ұсынбайды, бірақ компанияда жұмыс істеуге де қарсы емес)

1-6 – дистракторлар (жұмыс берушіні ұсынуға дайын емес және мансабын қазіргі компаниямен байланыстырғысы келмейді)

- 2. Таңдау процестерін құру, баристамен (көбінесе олар өсу перспективаларын көрмейді, бірақ олар әрқашан да мансаптық өсу мүмкіндіктеріне ие) тиімді байланыс орнату үшін кофехана басқарушыларымен жұмыс.**
- 3. Коммуникация арналарын дамыту.** Біз, коммуникацияның жаңа арналарын әзірлеудеміз, мысалы, "Все будет, ТОП" бағдарламасы – бәрі де болады, сенің қолдау кеңсең (кофеханаларды кеңсе мен серіктестер арасында қолдау байланысын құруға бағытталған кеңсе функцияларымен таныстыру) және ағымдағы арналарды жетілдірудеміз, мысалы, форум форматтарын кеңейттік (тек хабарлау алаңы ғана емес, сондай-ақ, тимбилдинг, фокус-топтар, кері байланыс және пікірталастар элементтері бар оқыту жүйесі).

03

4. Exit сұхбат. Жұмыстан босатылған кезде кофехана қызметкерлері кері байланыс нысанын толтырады, онда олар ұсынылған тізімнен жұмыстан шығару себебін таңдай алады немесе өздерінің себептерін көрсете алады. Себептерге талдау жасай отырып, бренд менеджерлері мен кофехана басқарушылары жиі сілтеме жасайтын жалақы факторы рейтингтен тек екінші орын алғаны белгілі болды, талдау нәтижелері бойынша бірінші себеп мамандық бойынша жұмыс табуға деген ұмтылыс болды, яғни, студенттер өздерінің оқу салаларына байланысты мансаптық мүмкіндіктерді табуға тырысады. **Сондықтан біз, олар баристаны компанияда өсуге дұрыс ынталандыруы үшін, кофехана басқарушыларын оқытуға баса назар аудардық, бұл бізге кадрлардың тұрақтамауын ұстап тұруға және азайтуға көп көмектеседі.**

04

Менеджерлік құзыреттіліктерге оқыту және онбординг

- **Онбординг.** Біз фокус-топтар өткізіп, өсу нүктелерін анықтадық, кіріспе презентация дайындадық, жыл соңына дейін іске қосуды жоспарлап отырмыз.
- **Кофехана басқарушыларына арналған оқытулар мен шебер-класстар** қазіргі таңда әзірленуде. Келесі жылдан бастап іске қосуды жоспарлап отырмыз.

Уақыт

Бүгінгі таңда **8 ай өтті.** Бірнеше ай ішінде кадрлардың тұрақтамауы бойынша мәселесін жабу мүмкін емес. 2025 жылға қарай кадрлар тұрақтамауының 100%-ға төмендеуіне қол жеткізу, сондай-ақ, келесі жылдары төмендеуді жалғастыру үшін, мәселені шешу тұрақты негізде жүзеге асырылатын болады.

Бюджет

Ынталандыру бағдарламаларының бюджеті - жылына 1 млн теңге (~\$2120), жалақы және сыйлықақы беру жүйесін қайта қарауға арналған қосымша бюджет.

Қиындықтар

HR-мен көрсеткіштерді есептеуді автоматтандырудың күрделілігі, қызметкерлердің менеджерлік құзыреттіліктерінің жеткіліксіздігі, жобалар мен бюджеттерді бас кеңсемен келісу қажеттілігі, уақытша және қаржылық ресурстардың жеткіліксіздігі.

Барлығы

- 1) персоналдың тұрақтамауы бойынша автоматтандырылған есеп орнатылды,
- 2) жалақы 7%-ға көтерілді;
- 3) бонустық жүйені жақсартылды,
- 4) коммуникация арналары жөнге салынды.



* Starbucks Қазақстанда 8 жыл жұмыс істеп келеді, бірақ 2022 жылдың қазан айында компания 2 жаңа компанияға бөлінді (өйткені ол басқа брендтерді де ұсынды: Mothercare, Body shop). Сондықтан, жоғарыда ккрсетілген сандар тек 01.10.2022 жылдан бастап кезеңді көрсетеді, дегенмен, БК-ның ұзақтығы 5 жылдан асса да, 8 жыл жұмыс істейтін қызметкерлер бар, яғни, Қазақстанда ашылған сәттен бастап.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Жобаны дамытудың тиімділігі және осы көрсеткішпен жұмыстың барлық ауырлығын жеткізу үшін менеджерлердің тиімділігін бағалау жүйесіне кадрлардың тұрақтамауы бойынша көрсеткішін енгізу қажет. Әрине, мұндай шара қарсылық туғызуы мүмкін, сондықтан, мен бірінші кезектегі басымдыққа ие емес шаралардың бірі ретінде емес, жобаның алғашқы кезеңдерінде менеджерлік құзыреттіліктерін дамытуды бастар едім. Сондай-ақ, мен, біз сәл кейінірек жұмыс істей бастаған онбординг бағдарламасын бірінші орынға қояр едім.

Сонымен қатар, жоба жұмысына тек бренд менеджерлері мен кофехана басқарушыларын ғана емес, сондай-ақ, төменгі сатыдағы кофеханалардың менеджерлік құрылымдарын да қосу керек, өйткені, кадрлар тұрақтамауының ең жоғары көрсеткіші - баристалар арасында, кофеханалардың барлық тәлімгерлері коммуникацияның, онбординг пен баристаны ынталандыру бойынша дұрыс процестерін түсінуі маңызды.

Жобаны брендті дамыту жөніндегі шаралармен толықтыру, себебі, Starbucks брендінің өзі күшті бренд болып табылады, жұмыс берушінің брендін дамытуға жеткілікті көңіл бөлінбеді.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Ритейл нарығы компанияларына, әсіресе мейрамхана бизнесі, тамақ қызметтері желілері.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

HR тұлғасындағы қолдау кеңсесі кофе менеджерлерімен жұмыс істейді. Коммуникация – ең қарапайым қызметкерлерге жететініне, сондай-ақ, бас кеңсе не болып жатқанын барлығын да білетініне көз жеткізу маңызды



Көшбасшылар клубы және seo-стипендия: Kulikov-та кадрлық резервті қалыптастыру және қызметкерлерді ынталандыру – шығындарды айтарлықтай азайтуға қалай көмектесті



Кейс көшбасшылары:

Сергей Долженков – Ұйымдастырушылық даму жөніндегі директор,
Дмитрий Ефремов – Куликов корпоративтік мәдениет және ішкі коммуникация бөлімінің басшысы

Қысқаша сипаттама

Kulikov кондитерлік үйі – отбасылық бизнестен басталған компания, ал қазір Қырғызстанда, Қазақстанда, Өзбекстанда және Ресейде 100-ден астам дүкені бар халықаралық бренд болып табылады.

Бизнесті дамыту мен кеңейтудің жалпы үрдісін ескере отырып, Kulikov қолда бар белсенді қызметкерлерді **ұстап қана қоймай, болашақ көшбасшыларды даярлау міндетіне тап болды**. Компания қарқынды өсіп, жаңа бағыттарды айқындаған жағдайда бизнес-процестердің тұрақтылығы мен үздіксіздігін қамтамасыз ету үшін **кадрлық резервті қалыптастыру және қолдау** қажет.

Мәселе "Көшбасшылар клубын" құру арқылы шешілді, бұл компанияға қызметкерлердің белсенділігі мен адалдығын арттыруға, сондай-ақ, таланттарды сақтауға мүмкіндік берді.

Бұл өз кезегінде компания тиімділігінің артуына әсер етті. Мәселен, **ӨҮШ** (өндірістік-үстеме шығындар) **17%-ға қысқарды**, сондай-ақ, өткен жылы **өндірістік тиімділік 12%-ға өсті**.

Толық сипаттамасы

"Көшбасшылар клубын" құру идеясы Көшбасшылық академиясының логикалық жалғасы – желілік қызметкерлерді оқыту жүйесі ретінде келді.

Көшбасшылық академиясы негізгі клуб болып табылатын көшбасшылардың сыни массасын қалыптастыруға мүмкіндік берді. Академияда қызметкерлер әртүрлі бағыттар бойынша оқиды, соның ішінде:

- жобаларды басқару,
- тиімді коммуникация,
- команданы ынталандыру,
- контентті өндіру,
- қорқыныштарды жеңу және жанжалдарды шешу бойынша курстарды қоса алғанда.

Көшбасшылық академиясын аяқтау қызметкерлерге "көшбасшы" мәртебесін алуға және "Көшбасшылар клубына" қосылуға мүмкіндік береді.

Бастапқыда Академия "Көшбасшылар клубы" ретінде де болды, бірақ тек бір ағымда жұмыс істеді. Көшбасшылар клубы барлық ағындардың түлектерін біріктіру, сондай-ақ, оларды академияны тәмәмдағаннан кейін ұстап қалу және қолайлы жұмыс орындары ашылғанға дейін одан әрі өсіру үшін құрылды.

Біздің "Көшбасшылар клубын" құру туралы шешіміміз келесі факторларға негізделген болатын:

- 1 Қызметкерлердің аз тартылуы.** Компанияда жобаларға тарту бойынша мәселелер байқалды, бұл жұмысқа белсенді қатысуға және басқаларды шабыттандыруға арналған қабілетті сыни топ құруды талап етті.
- 2 Бизнесінің бірегейлігі.** Конвейрлі өндірісін пайдаланатын көптеген кондитерлік компаниялардан айырмашылығы, біздің компанияда қол еңбегінің көптеген элементтері бар. Бұл стандартты жүйелерге үйренген сыртқы мамандарға беру қиын болатын ерекше жағдайлар жасайды. Шетелдіктер мен сыртқы кеңесшілер мұндай ерекшеліктерді түсіну мен бейімделуде жиі қиындықтарға тап болады.
- 3 Сыртқы мамандармен мәселелер.** Маркетинг сияқты арнайы міндеттер үшін Ресейден және басқа елдерден мамандарды тартуға тырысқан кезде, көптеген адамдар жұмыстың күрделілігі мен ерекшелігіне байланысты бас тартты. Нарық та өз рөлін атқарды, өйткені Қазақстанда, Қырғызстанда және Ресейде жағдайлар мен талаптар әртүрлі, бұл сыртқы қызметкерлерді тартуды және ұстап қалуды қиындатты.
- 4 Міндеттердің ерекшелігі.** Компания тек кондитерлік өнімдерді өндіріп қана қоймай, сонымен қатар, бөлшек сауда желілері үшін хорека мен өнім өндіруді іске қосу арқылы қызметін кеңейтті. Бұл кондитерлікте жұмыс істеуден гөрі оқыту мен басқарудың кешенді тәсілін қажет етеді.

5

Нарық және түсінбеушіліктің жоқтығы. Сыртқы мердігерлер мен аутсорсингтік компаниялар жұмыс көлемін және бизнестің бірегейлігін түсінбегендіктен ынтымақтастықтан жиі бас тартты. Бұл шешімдерді табуды қиындатты және ынтымақтастықтан бас тартуға әкелді.

"Көшбасшылар клубын" кадрлық резерв бағдарламасы ретінде қалыптастыру өз қабілеттерін көрсете алатын және болашақ басшылық лауазымдарға дайындала алатын **таланттарды ашуға және деңгейлес көшбасшыларды** (кеңсе, өндіріс және дүкен қызметкерлерін) дамытуға бағытталған.

Шешім

"Көшбасшылар клубы" – бұл негізгі жұмысынан басқа, компанияның өсуі мен дамуына әсер ететін қосымша жобаларға қатысуға дайын Көшбасшылық академиясының түлектерінің бірлестігі. Клубқа М5-тен (мидлдар мен джуниорлар) төмен қызметкерлер қатыса алады. Грейд М5* және одан жоғары (топ-менеджерлер мен сеньорларды қоса алғанда) қатысуға рұқсат етілмейді.

* – Егер қызметкер бағдарламаға қатысу кезеңінде М5 дәрежесінен жоғары көтерілсе, ол стипендиядан айырылады, бірақ жаңа лауазым есебінен жалақыға өсім алады.

Клуб аясында тренингтер өткізіледі, ал қатысушылар басқарушылық дағдылар мен стратегиялық ойлауды дамытуға бағытталған **"Ерлік"** тапсырмаларын алады. Осы "ерліктердің" бір бөлігі компания жобаларына **тартуды арттыру** жөніндегі міндеттерді жабады, сондай-ақ, қатысушыларды бастамаларды көрсетуге және оларды іске асыруға ынталандырады. **Шын мәнінде, қатысушылар өзгерістер агенттеріне айналады, әртүрлі бөлімдерге өздерінің бизнес міндеттерін жүзеге асыруға көмектеседі және еңбек жағдайларын жақсартады.**

Қызметкерлерді ынталандыру үшін seo-стипендия әзірленді. **Сео-стипендия** – уақыт бойынша шектеуі бар конкурстық негізде жалақыға өсім.

"Көшбасшылар клубы" аясында үздік қатысушылар өткен жылы тапсырмаларды орындағаннан кейін ай сайын бір күнтізбелік жыл сайын 10,000 сом (1 дәреже) және 15,000 сом (жоғары дәреже) мөлшерінде жалақыға өсім алады.

Бір сөзбен айтқанда, қатысушылар тапсырмаларды алдын-ала орындайды, сонымен бірге, өздерін жақсы жағынан көрсетуге тырысады, өйткені, орындау фактісі ғана емес, сапасы да бағаланады. Компаниядағы стипендиялар "ерліктерді" орындау және жобаларға белсенді қатысу негізінде беріледі.

Стипендияға номинацияны анықтау үшін "Көшбасшылар клубы" қатысушыларының рейтингі

#1	 Байгондиева Роза	25
#2	 Искаков Нурдин	15
#3	 Жвакина Светлана	15
#4	 Кудайбергенова Кымбат	15
#5	 Савченко Наталья	6
#6	 Курбанов Фурхад	0

Біз **seo-стипендияны алу үшін** орындалуы керек **негізгі "ерліктерді"** анықтадық:

01

Бастама.

Қызметкерлер өз идеяларын арнайы платформа арқылы үнемі ұсынуы керек. Бұл идеялар компаниямен жұмысқа қабылдауы тиіс. Бастамаларды ұсынуда белсенділік қажет, тіпті олар бірден іске асырылмаса да.

02

Белсенді қатысу.

Қызметкерлер "Сапа үйірмесінің" немесе қауымдастықтың белсенді қатысушылары болуы керек. Одан да жоғары деңгейде, бұл осындай топтарға басшылықты қамтуы мүмкін.

03

Қосымша тапсырмаларды орындау.

Қызметкерлер компанияның қажеттіліктеріне қарай қосымша тапсырмаларды орындауы керек. Бұл материалдарды жинауды, зерттеу жүргізуді немесе басқа қызметкерлерді оқытуды қамтуы мүмкін.

04

Жобаларға тарту.

Тағамдық қауіпсіздігін оқытуға қатысу, корпоративтік іс-шараларды ұйымдастыру, жаңа құралдарды енгізу немесе қызметкерлерге нұсқау беру.

Байқау процесі қалай өтеді?

1

Қызметкерлер өз бастамаларын ұсынады және тапсырмаларды орындайды.

2

HR командасы тапсырмалардың есебін жүргізеді және нәтижелер туралы ақпарат жинайды.

3

Жыл соңында барлық жетістіктер мен нәтижелер бекітілетін әрбір қатысушыға құжаттама жасалады.

4

Шешімді жобаны ұйымдастырушылардан, топ-менеджерлерден және қатысушылардың тікелей басшыларынан тұратын комиссия қабылдайды. Ұйымдастырушылар әр қатысушының нәтижелерін ұсынады, ал комиссия стипендия тағайындау немесе бас тарту туралы шешім қабылдайды. Басшылар өз қызметкерлерін қолдау және қорғау үшін сөз сөйлей алады, ал қорытынды шешім жалпы дауыс беруден кейін қабылданады. Осылайша, қабылданған шешімдердің объективтілігі қамтамасыз етіледі.

Қатысушылар жыл бойы стипендия алады және келесі себептерге байланысты одан айырылуы мүмкін:

- **бірқатар ережелерді бұзған жағдайда (сөгіс алу, жұмыстан шығу);**
- **негізгі басқарушыға дейін көтерілген кезде.**

Егер қызметкер бір жыл ішінде жоғарыламаса, стипендия тоқтатылады. Бұл жағдайда қызметкердің жалақысы алдыңғы деңгейге оралады, бірақ ол жалақының жалпы индекстелуіне және компаниядағы өзгерістерге байланысты жоғары болуы мүмкін.

Алайда, жоғары нәтиже көрсеткен қызметкерлер жоғарылайды және олардың жалақысы өсе береді. Егер қызметкер өсуді көрсетпесе, ол стипендиядан айырылуы мүмкін, бірақ бонустық бағдарламалар мен жалпы материалдық сыйақы жүйесі арқылы ынталандыру мен жоғарылатудың басқа мүмкіндіктеріне ие бола алады.

Осылайша, біз қызметкерлерді компанияның жобаларына өсуге де, белсенді қатысуға да ынталандыратын мотивациялық жүйені құрдық, бұл кадрлық резервті қалыптастыруға және таланттарды сақтап қалуға мүмкіндік бердік.

Уақыт

Академия 2021 жылдан бастап жыл сайын өткізіліп келеді. Көшбасшылар клубы 2023 жылы іске қосылды.

Бюджет

Негізгі шығындар стипендияның төленуіне байланысты. Жалақының өсуі:

1) жоғары дәреже: 15,000 сом – жыл сайын 5 адамнан аспайды – 900 000 сом (~\$10,000).

2) бірінші дәреже: 10,000 – жыл сайын 20 адамнан аспайды – 2 400 000 сом (~\$28,500).

Бастамаларды ұсыну және тапсырмаларды есепке алу платформасы қосымша шығындарды қажет етпейді, өйткені, ол компания қолданып жүрген басқа жүйеден бейімделген. Оның қызметі мен қолдауы компанияның ресурстарында орналасқан.

Оқытуды көбінесе ішкі қызметкерлер жүргізеді. Егер сыртқы спикерлер шақырылса, бұл көбінесе бартерлік негізде немесе тәжірибе алмасу және экскурсиялар сияқты коммерциялық емес келісімдерде жүргізіледі.

Қиындықтар

01 Таңдау қиындықтары

Қарапайым жағдайларды көре отырып, жұмысқа тұру үшін көптеген адамдар жиналды, бірақ үміткерлердің сапасы жоғалды. Қиын жағдайлар кезінде өтінімдердің пайызы 2-3 есе қысқарды. Бастапқыда 120-150 өтінім келіп түсті, бірақ жағдай күрделене түскеннен кейін олардың саны 50-60-қа дейін төмендеді.

- Бұрын облыс үшін бюджеттік орындар жүйесіне ұқсайтын бөлімшелерге квоталар қолданылған. Басшылар тізімдерді ұсынып, біз сол адамдарды жұмысқа шақырдық. Бізде жыл сайын екі топ болды, әрқайсысында 30 адам, яғни орта есеппен 60 адам. Өтінімдердің көптігіне қарамастан, 20-ға жуық белсенді қатысушы шықса, олардың 15-ке жуығы стипендия алды.
- Қарапайым кіру жүйесі үміткерлерге өткен жылғы көшбасшының немесе көшбасшының ұсынысы бойынша келуге мүмкіндік берді, бірақ бұл әрқашан өз қалауы бойынша бола бермейді. Көбінесе олар үлкен қызығушылықсыз келісетін болатын.

01

- Біз тапсырмаларды орындау арқылы іріктеу жүйесін енгізген кезде, жағдай өзгерді. Біз үміткерлерге бірқатар тапсырмаларды орындау қажет болатын қашықтықтан оқыту платформасына қол жетімділікті қамтамасыз еттік. Өткен жылы біз қызметкерлердің құзыреттіліктері бойынша мультфильмді қолдандық. Үміткерлер серияны көріп, сұрақтарға эссе форматында жауап беруі керек еді. Осылайша біз олардың ойлау тәсілі мен әлеуетін бағалай алдық. Барлық тапсырмаларды орындап, сауаттылыққа қарамастан өз ойларын жақсы жеткізе білгендер ғана таңдалды.

02

Бастапқы кезеңде нақты құрылым мен критерийлердің болмауы

Кейбір қызметкерлер стипендия алу және "Көшбасшылар клубына" қатысу үшін олардан не талап етілетінін түсіне алмады.

03

Жоғары старт, төмен финиш

Кірген кезде белсенділік бірнеше есе жоғары, жылдың аяғында, қорытындылау уақыты келгенде, белсенді және тартылған қатысушылардың жартысынан да аз болады.

- **Материалдық ынталандыру.** Көптеген қатысушылар бастапқыда жобаға материалдық пайдамен барады. Алайда, олар келесі жылы ғана сыйақы алатынын түсінген кезде мотивациясын тез жоғалтады. Көбінесе бұл жобадан, жылдың соңына дейін ақшаны бірінші орынға қойғандар кететін болатын.
- **Жобаның ұзақтығы.** Жоба алты айдан астам уақытқа созылады және қатысушылар қызығушылық пен мотивацияны жоғалтады. Біз жыл соңына дейін жүктемені азайтуға және қатысушылар қорытынды білімдерін көрсететіндей бағдарлама құруға тырыстық, бірақ бұл кейбір қызметкерлерді ұстап қалуға көмектеспеді.
- **Әлеуметтік психология.** Басында ынта жоғары, бірақ алға жылжыған сайын қызығушылық біртіндеп жоғалады. Онымен күресу қиын, өйткені бұл адам табиғатының бір бөлігі.

04

Уақытша шектеулер

Фабрикада жоғары маусым қазан айында басталып, сәуірде аяқталады. Сондай-ақ, корпоративтік дәстүр бар - жыл сайынғы жалпы демалыс, жылына 2 рет - фабрика мен кеңсе сәуір айының соңында, содан кейін шілдеде бір уақытта 2 аптаға демалысқа шығады. Демек, жобаны 5 айда (оқыту, клубқа кіру және тапсырмаларды орындау) жүзеге асыру керек.

Жобаның басында, жоғары маусым аяқталған кезде, жүктемесі аз кезең басталады, осы кезде қызметкерлер жобалық қызметке белсенді қатыса алады. Бұл оларға жоба тапсырмаларына көбірек уақыт пен көңіл бөлуге мүмкіндік береді. Алайда, қазан айына жақындаған сайын жаңа жоғары маусым басталып, өндірістегі негізгі жұмыс тағы да басталады. Бұл қызметкерлерге жүктемені едәуір арттырады және олардың жобаға қатысуын азайтады. Нәтижесінде, егер жоба алты айдан астам уақытқа созылса, жылдың соңына қарай қатысушылардың белсенділігі мен мотивациясының төмендеуі байқалады, өйткені олар өздерінің негізгі міндеттерін орындауға ауысуға мәжбүр.

Барлығы

1. Тұрақты кадр резервін құру:

Бұл білікті қызметкерлерді олар пайда болған кезде басқарушылық лауазымдарға жедел тағайындауға мүмкіндік берді. Нәтижесінде кандидаттарды іріктеу уақыты қысқарды және бөлімшелердің үздіксіз жұмысы қамтамасыз етілді. Академияның бірінші ағымындағы 26 түлектің 17-сі әртүрлі бөлімдер мен бағыттар бойынша басқарушыларға айналды.

2. Көшбасшылық құзыреттерді дамыту:

Көшбасшылық академиясы мен "Көшбасшылар клубына" қатысу қызметкерлерге жеке және кәсіби өсу үшін бірегей мүмкіндіктер берді.

3. Қызметкерлердің ынтасын арттыру:

Seo-стипендияның болуы қызметкерлер үшін күшті мотивациялық факторға айналды. Белгілі бір критерийлерді орындағаны үшін ай сайынғы жалақыны көтеру мүмкіндігі қызметкерлерді корпоративтік жобаларға белсенді қатысуға, өнімділікті арттыруға және инновациялық идеяларды енгізуге ынталандырды.

4. Корпоративтік мәдениетті нығайту:

Көшбасшылықты дамытуға және қызметкерлердің бастамаларын қолдауға бағытталған жобалар біртұтас және белсенді ұжым құруға ықпал етті. Қатысушылар қызметкерлерге тәжірибе алмасуға, идеялармен бөлісуге және туындаған мәселелерді бірлесіп шешуге мүмкіндік беретін түрлі сапалы қауымдастықтар мен үйірмелерді ұйымдастырды және басқарды. Бұл корпоративтік мәдениетті нығайтады және компания ішіндегі сенім деңгейін арттырады.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

1 Бағалау жүйесін түсіну мәселесін бірден қарастырдық. Бұл бірінші жылы түсінбестікті тудырды, өйткені адамдар өз жобаларының қалай бағаланатынын түсінбеді. Біз бастапқыда жобаның экономикалық және әлеуметтік аспектілерін ескеретін жүйені енгізер едік, осылайша қатысушылар сандарды ұсынып қана қоймай, сонымен қатар олардың жобалары жасайтын эмоционалды әсер мен мотивацияны көрсете алатын еді.

2 Басынан бастап қысқа бейнероликтер жасау практикасын енгіздік. Бұл қатысушыларға өз жобаларын жақсырақ ұсынуға және қол жеткізген нәтижелерін көрсетуге көмектесетін еді. Бұл тәсіл объективті көрсеткіштерді ғана емес, сонымен қатар субъективті көрсеткіштерді де ескеруге мүмкіндік береді, бұл бағалауды жан-жақты және әділ етеді.

3 Жұмыс кестесін өзгерттік және жүктемені жыл бойына біркелкі бөлдік. Бірінші жылы көптеген қатысушылар жоғары маусымдарда жұмыс көлемінің артуына байланысты жобаның соңына қарай "жоғалып кететін". Біз жобаның соңында шамадан тыс жүктемені болдырмау үшін мерзімдерді алдын-ала реттеп, жүктемені үлестіретін едік.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Біздің кейс үлкен штаты бар және мансаптық өсу мақсатында өз қызметкерлері арасында талантты дамытуға ұмтылатын компаниялар үшін пайдалы болуы мүмкін. Біздің тәжірибеміз өз қызметінің ерекшелігіне байланысты сыртқы мамандарды жалдауда қиындықтарға тап болған компаниялар үшін де пайдалы болуы мүмкін. Ішкі кадрлық резервтер мен оқыту бағдарламаларын әзірлеу осы қиындықтарды жеңуге және компания ішінде қажетті дамуды қамтамасыз етуге көмектеседі.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Компаниялар бірнеше айқын емес, бірақ маңызды аспектілерге назар аударуы керек:

- Уәделер мен нәтижелердің сәйкестігі. Жобаның басында жасалған барлық уәделер оның аяқталуына дейін орындалуы өте маңызды. Бұл тек материалдық ынталандыруға ғана емес, сонымен қатар мансаптық мүмкіндіктерге де қатысты. Жобаға қатысушылар өздерінің күш-жігерінің шынымен бағаланғанын және уәде етілген мансаптық өсу мен мүмкіндіктерге әкелетінін көруі керек.
- Процестің ашықтығы. Бос лауазымдарға тағайындау туралы шешімдер ашық және объективті болуы керек. Егер кадрлық резервке қатысушылар уәде етілген мансаптық мүмкіндіктердің іске асырылмайтынын және бос орындарды объективті себептерсіз адамдар алатынын көрсе, бұл жобаға деген ынта мен сенімділікті күрт төмендетеді.
- Қатысушыларды қолдау және қорғау. Менеджерлер мен HR кадрлық резервке қатысушыларға белсенді қолдау көрсетуі керек, әсіресе олардың мансаптық өсу мүмкіндіктері туындаған кезде. Жобаның шынымен жұмыс істейтінін және нақты нәтиже беретінін көрсете отырып, олардың қатысушылардың мүдделері мен құқықтарын қорғауға дайын болуы маңызды.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Мәдени кодты сақтай отырып, стартаптан 150 адамнан тұратын компанияға дейін қалай өсуге болады

Кейс көшбасшысы:

Заррина Бекежан – HRD Citix



Қысқаша сипаттама

Citix – өз өнімдерінде ақылды қалалардың технологиялары мен цифрлық сыртқы жарнама инновацияларын біріктірген әлемдегі алғашқы қазақстандық стартап-компания. Компания 2018 жылы өз жұмысын бастап, бірегей корпоративтік мәдениетті және жұмысқа ерекше көзқарасты қалыптастырды.

2023 жылы Citix цифрлық сыртқы жарнама индустриясының (DOOH) көшбасшысы аталып, компанияда бір жыл ішінде қызметкерлер саны 70-тен 150-ге дейін өсті. Мұндай өсім **бейімделу мәдениетін күшейту** және **жаңа қызметкерлерді біріктіруге** көбірек уақыт жұмсау қажеттілігін тудырды.

2023 жылы компания халықаралық нарыққа — Түркия мен MENA аймағына да шықты. Бұл жаңа жаңалықтарға әкелді: **бизнес-процестерді құру және оларды жаңа елдердің нарықтарына бейімдеу** үшін бұрын стартаптарда жиі кездесетін көптеген міндеттерді біріктіретін **негізін салушылар мен команда мүшелерінің** функцияларын нақты ажырату қажет болды.

Ол үшін компанияда 4 бағыт бойынша **трансформация бағдарламасы** іске қосылды: **міндеттерді ажырату, қызметкерлерді бейімдеу, жұмыс жағдайларын жақсарту және құралдар арқылы өзгерістерді енгізу**: жеке ерекшеліктерді диагностикалау, бейіндік есеп, тұлға түрі бойынша нұсқаулық, коучингтік сессиялар.

Жобаның құны – \$12 500 құрап, компанияға әсерлі нәтижелер әкелді: **сату жоспары 18,5%-ға асып түсті, кадрлардың тұрақтамауы 34%-дан 20%-ға дейін қысқарды, тарту коэффициенті 2023 жылы 81%-ға, ал 2024 жылы 95,9%-ға дейін артты.**

Толық сипаттамасы

Стартаптан ірі ұйымға ауысу барысында біз бизнес-процестерді халықаралық нарыққа, соның ішінде MENA елдеріне (БАӘ, Катар және Сауд Арабиясы) және Түркияға бейімдеу қажеттілігіне тап болдық.

Негізгі міндеттер стартаптың ретсіз жұмысынан құрылымдық кәсіпорынға өту үшін функцияларды ажырату және жүйеленген процестерді құру болды.

Шешім

Біз команданың әлеуетін сақтауға және ашуға, қызметкерлерді бейімдеуге, жұмыс жағдайларын жақсартуға және өзгерістерді енгізуге **баса назар аудардық**. Бұл үдерістегі маңызды құралдар **жеке ерекшеліктерді диагностикалау, бейін есептер, басшылық және коучингтік сессиялары болды**, олар компанияның міндеттерін шешуге және құндылықтарын сақтауға көмектесті.

01

Қызметкерлерді бағалау

Алдымен біз команда мүшелері мен үміткерлерді, олардың күшті жақтары мен даму бағыттарын анықтау үшін бағалау жүргіздік. Біз келесідей заманауи әдістер мен құралдарды қолдандық:

- **Командалық коучинг.** Біз қызметкерлермен байланыс орнатуға және әрқайсысының жеке мәселелерімен жұмыстануы үшін коучты шақырдық. Маманды таңдау кездейсоқ болған жоқ: коуч - тек сарапшы ғана емес, сонымен қатар HR-ға қарағанда қызметкерлерді бейтарап бағалай алатын үшінші тарап.

Коучингтік сессиялар қызметкерлердің жеке ерекшеліктері мен тілектерін жақсы түсіне білуге көмектесті. 6 ай ішінде қызметкерлер кәсіби дағдылар мен жеке өсімді жақсарту үшін жеке кеңестер мен жаттығулар алды.

- **Жеке ерекшеліктерін диагностикалау.** Біз MBTI диагностикасының әдістері мен Gallup құралдарын қолдандық. Бұл әдістер қызметкерлердің психотиптерін, олардың таланттары мен жұмыс қалауларын анықтауға мүмкіндік берді және командадағы рөлдерді бөлуге және басшылық лауазымдарға ең қолайлы үміткерлерді табуға көмектесті.

Бұл тәжірибе бізге қарым-қатынасты жақсартуға, таланттарды анықтауға және дамытуға және біртұтас және тиімді команда құруға көмектесті.

02

Бейін есеп

Диагностика нәтижелері бойынша біз жұмыс тобының әрбір мүшесіне олардың жеке басын бағалау нәтижелерін сипаттайтын жеке есеп бердік. 17 топ-менеджерлерге бейін есепті коуч дайындап берді, ал содан кейін қалған қызметкерлерге есептер беру үшін HR командасын оқытты.

03

Тұлға түрі бойынша нұсқаулық

Біз қызметкерлерге жеке портретті, күшті жақтарын, даму бағыттарын және мотивациясын сипаттайтын егжей-тегжейлі нұсқаулық бердік. Бұл нұсқаулық қызметкерлерге бейін есепте сипатталған бірегей қасиеттерін жақсырақ түсінуге және оларды жұмыс тиімділігін арттыру үшін пайдалануға көмектесті.

Нұсқаулықты нейрокоуч-жаттықтырушы әзірледі. Оған MBTI әдістері мен нейрофизиологиялық тәсілдер кірді. Жаттықтырушы ішкі HR-бөлімін бағалау әдістері мен құралдарына үйретті; бұл HR-ға диагностиканы өз бетінше жүргізуге және нәтижелерді талдауға мүмкіндік берді.

04

Қызметкерлермен өзара әрекеттесу бойынша ұсыныстар

Біз қызметкерлердің әлеуетін ашу, мотивациялық артықшылықтар мен ықтимал стрессорларды анықтау үшін қолайлы функционалдық рөлдерді анықтадық. Сондай-ақ жұмысшылардың іскерлік құзыреттілігін дамыту стратегияларын әзірледік; бұл олардың командадағы рөлін оңтайландырды.

05

Психологиялық жайлы ортаны құру

Біз қызметкерлер тынығып, өз мәселелері мен идеяларын босаңсыған ортада талқылай алатын ыңғайлы пуфтары бар кабинетті жабдықтадық. Бұл бізге бастапқы кезеңде дұрыс қарым-қатынас орнатуға және жұмыстағы атмосфераны ашық және сенімді етуге көмектесті.

Нәтижелер

Жеке ерекшеліктерін диагностикалау арқылы біз қызметкерлерді қолайлы лауазымдарға бөлдік:

1

Коммерциялық директор. Клиенттермен тікелей жұмыс істейтін және бизнесте шешуші рөл атқаратын бөлімшеде коммерциялық директор болған жоқ. Компанияда әлеуетті үміткерлер болды, бірақ біз бұл рөлге кім жақсы сәйкес келетінін білмедік. Диагностика бізге ең қолайлы үміткерді анықтауға көмектесті. **Осы тағайындаудан кейін коммерциялық бөлім мықты топ-команданы құрып, команда бірден айтарлықтай жетістіктерге жете бастады. Сатылымның өсуі 2022 жылмен салыстырғанда 92% құрады.**

2

Creative Production басшысы. Жарнамалық науқандарды әзірлеумен айналысатын бөлімшеде нақты басшы болған жоқ. Қызметкерлердің жеке ерекшеліктерін диагностикалау командада осы бағытты тиімді басқаруға қабілетті бағаланбай қалған таланттар бар екенін көрсетті. Диагностика нәтижелеріне сүйене отырып, біз қызметкерлердің бірін көшбасшы рөліне тағайындау арқылы ішкі промоушенді жасау туралы шешім қабылдадық. Бұл тағайындау сәтті болды: **бөлім қарқынды дамып, айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізе бастады; бұл біздің трансформациямыздағы маңызды қадам болды. Жарнамалық роликтер саны жылына 6-дан 53-ке дейін өсті.**

Уақыт

6 ай

Бюджет

Жобаның жалпы бюджеті 5 806 533 теңгені (~\$12 500) құрады. Бюджеттің едәуір бөлігі коучтың жұмысына ақы төлеуге және тестілеудің ақылы нұсқаларына бағытталды. Жалпы жағдайды көрсете алатын ақысыз нұсқалар да болды.

Қиындықтар

01 Қызметкерлердің жеке ерекшеліктерін бағалау үшін тек MBTI-ды қолдану олардың құзыреттері мен мүмкіндіктерінің толық көрінісін бере алмады.

Бұл рөлдер мен міндеттерді бөлуде кейбір қателіктерге әкелді, оларды жұмыс барысында түзетуге тура келді.

Дегенмен, біз жағдайды өзгерте алдық және осының арқасында команданың өнімділігін арттырдық. Мысалы, біз басында әріптестерімізге жиі көмектесетін қарапайым дизайнердің талантын байқамадық. Коуч біздің назарымызды оның жұмысына аударды және біз оны дизайнерлік команданың жетекшісі етуді шештік. Осының арқасында команда өз өнімділігін бүгінгі күнге дейін 6 роликтен 126-ға дейін арттырды.

02 Штаттың тез және айтарлықтай кеңеюіне байланысты команданың жаңа мүшелерін процеске бейімдеу және біріктіру қиынға соқты.

Көп көлемде жаңа қызметкерлер келіп бастаған соң HR-бөлімінің шамадан тыс жүктелуіне және байланыс пен үйлестірудің бұзылуына әкелді.

Қызметкерлерді тағайындаудан және міндеттерді ажыратудан басқа, біз олардың функциялары туралы айтып, қызметкерлерді жалдауымыз керек болды.

03 Коучингтік сессиялар біз жоспарлағаннан да қиын және ұзақ болды.

Кейбір қызметкерлерге құзыреттілікті дамыту үшін көбірек уақыт пен қолдау қажет болды. Процесс те баяулады, өйткені CEO, трансформация жөніндегі директордың және HR-директорының сессияларында айтарлықтай уақыт шығындары болды және барлығына дұрыс уақытты табу қиынға соқты:

- CEO - күніне 1.6 сағат, аптасына 8 сағат (20%);
- трансформация жөніндегі директор - күніне 1.6 сағат, аптасына 8 сағат (20%);
- HR директоры - күніне 4.8 сағат, аптасына 24 сағат (60%).

Барлығы жұмыс тобы сессияларда аптасына 40 сағат өткізді.

Қорытынды

1. Сатылымның артуы:

- Біз 2023 жылға арналған жоспарды 18,5%-ға асыра орындадық.
- Сатылым 2022 жылмен салыстырғанда 92%-ға өсті.

2. Шығармашылық роликтер өндірісін ұлғайту:

Жарнамалық роликтер саны жылына 6-дан 53-ке дейін өсті.

3. Команданы сақтау:

Кадрлардың тұрақтамауы 34%-дан 20%-ға дейін төмендеді.

4. Жұмысқа тартудың оң деңгейіне қол жеткізу:

2023 жылдың I жартыжылдығының қорытындысы бойынша жұмысқа тарту коэффициенті 81,2% құрады.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Түйін 1. Жеке ерекшеліктерді диагностикалау үшін тек MBTI әдісін қолданудың орнына, біз Gallup StrengthsFinder және Hogan Assessment сияқты басқа дәлелденген бағалау құралдарын қосар едік. Осылайша, біз қызметкерлерді дамыту үшін күшті жақтар мен салаларға тереңірек және жан-жақты талдау жасай алатын едік.

Түйін 2. Кері байланыс процесін күшейтер едік, соның ішінде қызметкерлермен олардың ілгерілеуін талқылау және қосымша ұсыныстар беру үшін тұрақты кездесулер. Коуч-сессияларды тек жеке ғана емес, сонымен қатар топтық тренинг форматында да өткізуге болады. Осылайша біз командалық жұмысты дамытып, қарым-қатынасты жақсартатын едік.

Түйін 3. Ұйымның барлық деңгейлеріндегі өзгерістерді жақсы түсіну мен қолдауды қамтамасыз ету үшін жоғары деңгейдегі басшылардың трансформация процесіне қатысуын арттырар еді.

Түйін 4. Нақты уақыт режимінде прогрессті бақылау және стратегияларды түзету үшін өзгерістер нәтижелерін бақылау және бағалау жүйесін енгізер еді.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

- 1. Ішкі мәдениетті түсіну.** Алдымен компанияның ішкі мәдениетін түсіну және сезіну маңызды. Бұл қателерге жол бермейді және өзгерістерді тиімді енгізуді жолға қояды. Бұл процеске үш айдан алты айға дейін уақыт кетуі мүмкін.
- 2. Әдістерді бейімдеу.** Мәдениет пен құрылымдағы айырмашылықтарға байланысты басқа ұйымдарда жұмыс істеген тәжірибелер мен әдістер сіздің компанияңызда жұмыс істемеуі мүмкін екенін ескеріңіз.
- 3. Стартаптардың көп функционалдығын түсіну.** Стартап қызметкерлері әртүрлі функцияларды жиі біріктіреді; бұл олардың рөлдері мен бағыттарын анықтауды қиындатады. Мүмкін команда көптеген тапсырмаларды орындауға дағдыланған шығар.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Ашық микрофон – компаниядағы байланыс пен ашықтықты орнату құралы

Кейс көшбасшысы:

Лейли Ушурова – HRD Choco



Қысқаша сипаттама

Choco – 2011 жылы құрылған Қазақстандағы ең ірі IT-холдинг. Компания өз жолын Chocolife.me жобасынан бастады, ол кейіннен алты түрлі IT-жобалары бар IT-холдингке айналды. Қазіргі уақытта компания B2B үшін IT-шешімдерін енгізуге бағытталған. Компанияда 300-ге жуық қызметкер жұмыс істейді.

Стартап белсенді дамып, өз саласының таланттары мен сарапшыларын тартты. Дегенмен, компанияда жұмыс басында кейбір мәселелер болды: басшылық шешім қабылдаған кезде, қызметкерлер шешімдердегі ықтимал тәуекелдерді көріп, кейде бұл мәселелерді көтермеді, бұл басшылық барлық мүмкін аспектілерді ескеріп, араласуды құнды деп санамады. Нәтижесінде қателіктер жіберіліп, компания шығынға ұшырады.

Сонда компанияда **ашық диалог ережесін енгізу арқылы жағдайды түзетуге шешім қабылданды**. Жасалмаған қателіктерді үнемдеуден басқа, компанияда бонус ретінде ашықтық артып, байланыс орнатылып, командалық рух нығайды.

Қызметкерлердің сұрақтар қоюға және оларға жауап алуға мүмкіндігі бар интернет-жүйе негізінде "Ашық микрофонды" енгізу шамамен \$2300 долларды құрады, бұл **компаниядағы коммуникацияны сапалы жаңа деңгейге көтерді**.

Толық сипаттамасы

Компанияда ықтимал тәуекелдер туралы білсе де немесе ұсыныстары болса да, басшылық жақсы хабардар және дұрыс шешім қабылдайды деп сеніп, өз ойларын білдірмеген қызметкерлер де болды. Уақыт өте келе, мұндай айтылмаған пікірлер, егер олар уақытында айтылса, компанияға көп ақша үнемдей алатыны белгілі болды.

Нәтижесінде басшылық қызметкерлердің өз идеяларымен ашық бөлісуінің және ықтимал қауіптер туралы ескертудің маңыздылығын түсінді. Кім қателессе де – компанияның негізін қалаушы, басшы немесе әріптесі болса да – команданың міндеті – бизнестің осы ашықтықтан пайда көру арқылы барлық мәселелерді уақтылы анықтау және талқылау.

Шешім

Осылайша, – қызметкерлердің наразылықтарын, сұрақтарын, ұсыныстары мен идеяларын қабылдау бойынша сапалы коммуникацияға арналған алаң - "Ашық микрофон" идеясы келді. Жұмыстың көп болуына байланысты, CEO әрқашан қызметкерлермен сөйлесу мүмкіндігіне ие бола бермейді, ал ашық микрофон тұрақты негізде (айына бір рет әр үшінші жұмада) өткізіліп тұрады, бұл байланыста болуға және компанияда дұрыс коммуникацияны қолдауға мүмкіндік береді.

Біз адамдардың өз идеяларын батыл білдіруін, оларды қызықтыратын сұрақтар қоюын және компанияда айтылмай қалған ұсыныстардың болмауын қаладық. Қалайда, көптеген компаниялар темекі шегетін жерлерде, компанияда қабылданған шешімдерге қатысты мәселелер жиі талқыланатын туралы естіді. Мұндай жағдайлар кейде жағымды нәрсеге әкеле бермейді, көбінесе әсер керісінше болады – қызметкерлердің наразылығы артып келеді, сонымен бірге оппозиция да пайда болады. Бұл сондай-ақ "Ашық микрофонмен" де өте жақсы шешіледі, мұнда әр қызметкер кез-келген сұрақты батыл қоя алады және бұл сұраққа толық жауабын ала алады.

"Ашық микрофонды" енгізуге шабыт Google-дің "Аристотель" жобасынан алынған кейс болды, бұл кейсте командалардың сәтті жұмыс істеуінің негізгі факторлары зерттелді. Ең маңызды қорытындылардың бірі психологиялық қауіпсіздіктің маңыздылығын түсіну болды: қызметкерлер теріс салдардан қорықпай өз идеялары мен қателіктері туралы ашық айта білу, бұл команданың жақсы жұмыс істеуіне және елеулі қателіктер қаупін азайтуға ықпал етеді. Бұл қағиданы біз өз компаниямызға енгізуді ұйғардық, бұл "Ашық микрофонды" құруға негіз болды.

Бастапқыда "Ашық микрофон" сессиялары Zoom-конференциялары арқылы өткізілді, ал сұрақтар Google Docs арқылы жинақталатын еді, яғни жобаны іске асыру бастапқыда ешқандай ақша талап етпеді. Алайда, уақыт өте келе біз процесті одан да ыңғайлы және тиімді ететін жеке интернет жүйесін әзірлеп, енгіздік.

Ендеше, сұрақтар интернет-жүйеге жинақталады, онда қызметкерлер жасырын немесе ашық түрде сұрақтар, лайк пен дизлайктар қоя алады, пікірлер жаза алады. Содан кейін, белгіленген уақытта компанияның барлық қызметкерлері Google Meet-ке қосылады, онда басшылар микрофондар мен камераларды қоса отырып, барлық сұрақтарға тікелей жауап береді. Бұл шешім сессияларды өткізуді жеңілдетіп қана қоймай, процесті ашық және техникалық жағынан жетілдірді.

Ең бастысы - компанияда сауатты диалог құру үшін басшылардың бастамасы мен ерік-жігерін көрсете білу. Біздің компанияның негізін қалаушылар өз компаниясын бағалай біледі, оған инвестиция салып, осы ашық диалогтың маңыздылығын түсінеді.

"Ашық микрофонның" қадамдық процесі:

- 1 "Ашық микрофон" өткізуден бір апта бұрын интернет-жүйеде және Telegram-топта сұрақтар жинаудың басталуы туралы жарияланымды орналастыру.
- 2 Жұмыс аптасы ішінде қызметкерлер сұрақтар жазып, лайктар/дизлайктар қояды және сұрақтарға өз пікірлерін қалдырады.
- 3 Әр үшінші жұмада Google Meet-те "Ашық микрофон" өтеді, онда 2 сағат ішінде 50 сұрақ талқыланады. Бұл іс-шара барлық қызметкерлер үшін міндетті, сондықтан барлығында Google meet-ке сілтемесі бар Google күнтізбесіне енгізілген. Іс-шара барлық аймақтық қызметкерлерді қамту үшін онлайн өткізіледі. Кездесуге орта есеппен 150-180 қызметкер қатысады. Кейбір командалар бір компьютерден қосылады.
- 4 Барлық сұрақтар экранда көрсетіліп, дауыстап оқылады.
- 5 Кездесудің соңында осы сәтте туындаған және алдын-ала жазылмаған сұрақтарды қоюға болады.

Кейінірек, кездесулердің қорытындысы бойынша біз кейбір сұрақтар бірнеше рет қойылатынын байқадық, содан соң біз жиі қойылатын сұрақтар мен жауаптардың тізімін жасақтап, оны Интранет-жүйесінде жарияладық. Оған келесі сұрақтар кірді:

- **Лауазымдық жоғарылау үшін не істеу керек?**
- **Қалай компанияның акционері болуға болады?**
- **Тұрақ орнын қалай алуға болады?**

Интернет-жүйесінде сұрақтарды анонимді және анонимді емес форматта жазу мүмкіндігі бар (сұрақтың кімге арналғанын көрсете отырып). Әдепкі қалпы бойынша, жүйеде анонимді өтінімдерді қабылдау орнатылған. Бірақ біз үшін басты міндет – ашықтықты арттыру, сондықтан қызметкерлер сұрақ қоятын адамның атын ашық көрсетуі қажет.

Бізде оң өзгерістер бар: егер бұрын сұрақтардың 100%-ы анонимді болса, қазір олардың 30%-да аты-жөні көрсетілген.

Уақыт

Интернет-жүйеде пысықтау бағ фикстерді ескере отырып, 2 аптаға созылды.

Бюджет

1 020 000 теңге (~\$2222) – интернет-жүйеде "Ашық микрофон" жасаған әзірлеушілерге төленген сағаттардың құны.

Қиындықтар

Кейде басшы қызметкердің сұрағына жауап береді, бірақ басшының жауабы оны қанағаттандырмайды. Ал кейде жауаптар дұрыс түсінілмеуі мүмкін және "Ашық микрофоннан" кейін қосымша түсіндіруді қажет етеді.

Барлығы

Компанияда ашықтық орнатылғаннан кейін, уақыт өте келе қызметкерлер сұрақтарды жақсы тұжырымдай, ал басшылар нақты және түсінікті жауаптар бере бастады. Қажетті ойды дұрыс білдіру және сөздерді таңдау қабілеті – бұл өнер, ал "Ашық микрофон" коммуникацияны келесі деңгейге шығару арқылы осы бағытта дамуға көмектеседі. Біз бәрін ақпараттың бұрмалануы мен түсініспеушіліктерден аулақ болу арқылы, шынайылықта өмір сүруге үйретеміз. Басшылар жауап беру кезінде жұмыс файлдары мен кестелерді жиі көрсетеді, бұл түсіністік пен сенімділікті арттырады.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Біз бірден лайк пен дизлайктарды жасар едік. Бұл идеяны кейіннен бізге қызметкерлер ойға салды.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Біздің кейсіміз "психологиялық қауіпсіздікте" қиындықтары бар барлық компанияларға, сондай-ақ, бұл өмірлік маңызы бар, яғни жалпы денсаулық пен өмірге (өндіру, өндіріс және т.б.) байланысты компанияларға пайдалы болуы мүмкін.

Жалпы, дұрыс коммуникацияны құру, менің ойымша, барлық компаниялар үшін маңызды, сондықтан кейс әмбебап кейс болады.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Компанияда ашықтықты енгізу оңай болмауы мүмкін, әсіресе егер қызметкерлердің менталитетіне өзінен жоғары лауазымды әріптеске қарсы сөз айтуға болмайды деген ой салынған болса. Қазір Қазақстанда анағұрлым дамыған жастар бар, олар компанияға оңай бейімделеді, бірақ әлі күнге дейін мемлекеттік ұйымдарда немесе банктерде жұмыс істеген қызметкерлер бар, олар үшін ашықтық әлі де кедергі болып табылады.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Әл-ауқат бағдарламасы қызметкерлерді ұстап қалуға және қызметкерлердің белсенділігін арттыруға қалай көмектесті?

Кейс көшбасшысы:

Елена Лидер – HR Head Kazakhstan, Central Asia & Caucasus



Қысқаша сипаттама

Sandoz (Сандоз) – халықаралық фармацевтикалық компания, жалпы дәрілік заттар мен биосимилярлардың әлемдік жетекші өндірушісі. Бөлшек сауда нарығындағы үздік 10 компанияның қатарына кіреді. Компанияның өнімдері әлемнің 140 елінде ұсынылған. Компанияның сатылымы Орталық Азия мен Кавказ нарықтарында 100 миллион доллардан асады. Компания соңғы бес жыл ішінде өткен жылмен салыстырғанда екі мәнді өсімді көрсетіп келеді.

2021 жылдың соңында, елдердің экономикасы қалпына келе бастаған кезде және нарықтар жандана бастаған кезде, компанияда **"дала" қызметкерлерінің айналымы кенет 9% – дан 23%-ға дейін өсті.** Оларға мансаптық өсу мен дамуды ұсынбай, одан да жоғары жалақыға тартты.

Sandoz-да контроффер жасау, нарықты және ішкі әділетті жүйені "бұзу" мүмкін емес деп шешті. Сондықтан біз **әл-ауқат бағдарламасын нығайтуға** назар аудардық. Бұл шаралар **айналымды 1,6 есеге азайтуға**, сондай-ақ компанияны ұсынуға қатысу, әл-ауқат, жігер мен дайындық көрсеткіштерін едәуір арттыруға мүмкіндік берді.

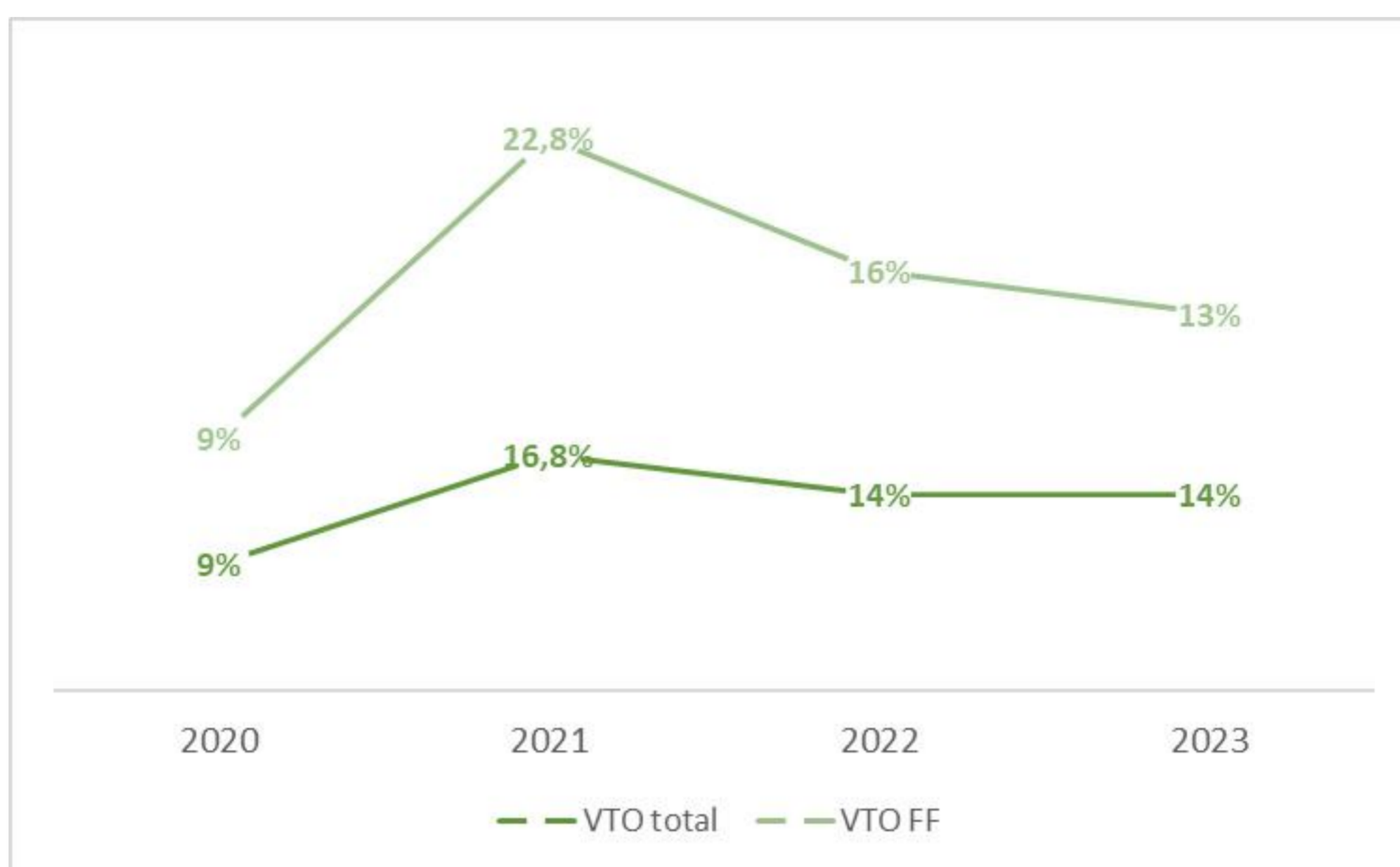
Толық сипаттамасы

Пандемия кезінде компания өзінің сатылымын едәуір арттырды, бұл **қызметкерлердің ынтасы мен адалдығының артуына** әсер етті. Сонымен қатар, локдаунға байланысты Sandoz қызметкерлерге үйден ыңғайлы жұмыс істеуі үшін қосымша төлемдер берді, сапарлар орындалмағанына қарамастан далалық командаларға бонус төлемін сақтап қалды. Қызметкерлердің еңбек жағдайлары мен материалдық сыйақыларына риза болғаны анық болды.

Әл-ауқат бағдарламасы қызметкерлерді ұстап қалуға және қызметкерлердің белсенділігін арттыруға қалай көмектесті?

Алайда, 2021 жылдың соңында ковид кезеңіндегі тыныштықтан кейін персоналды жұмысқа алу тұрғысынан нарықтағы фармацевтикалық сектор компанияларының белсенділігі артты. Бұл 2022 жылдың басында Sandoz-да қызметкерлердің айналымының жоғарылауына әкелді. 2020 жылы VTO (Voluntary Turnover) көрсеткіші 9% болса, 2021 жылы ол 23%-ға жетті.

Жылдар бойынша ерікті айналым динамикасы



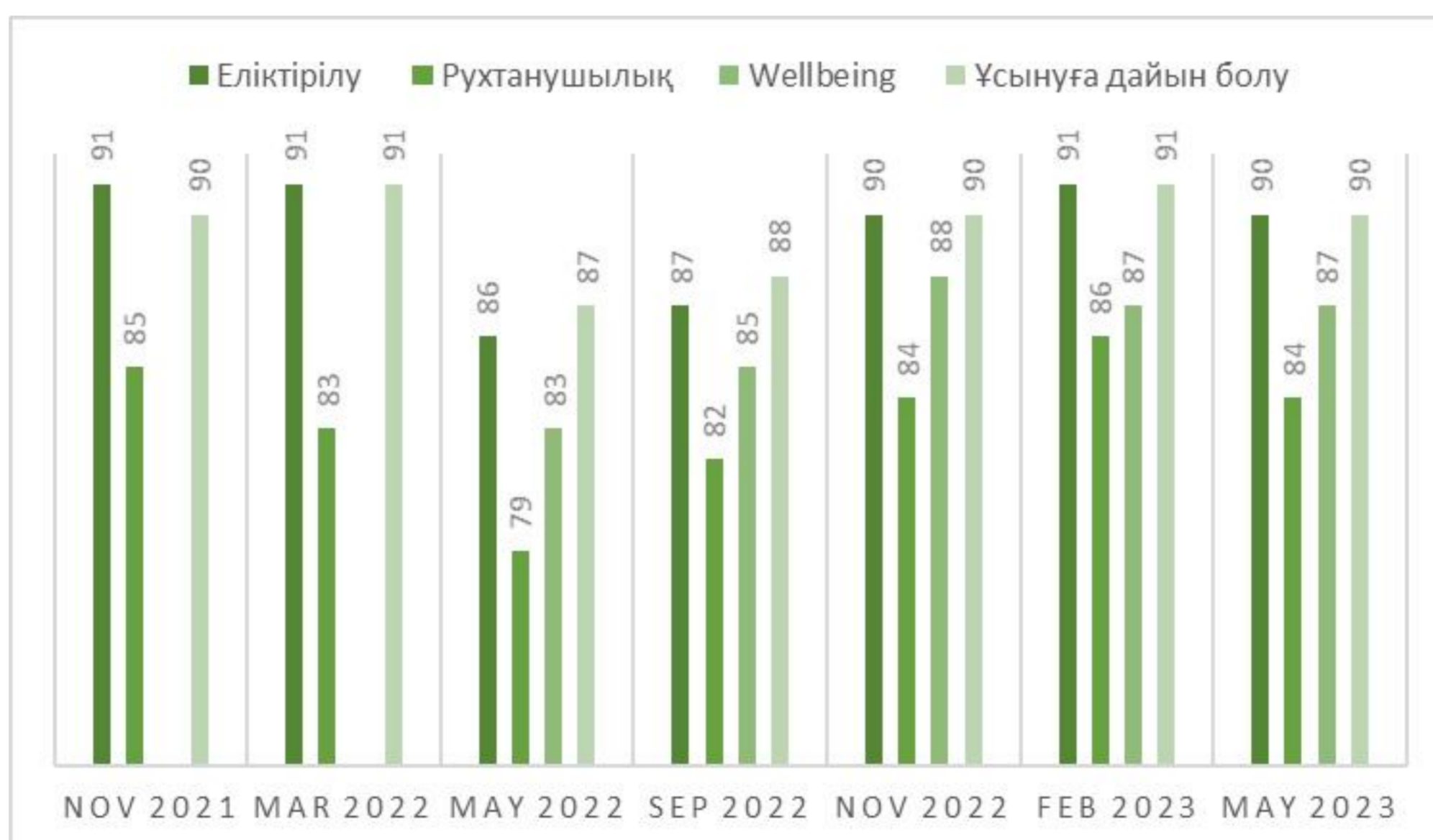
Көрсеткіштерді талдағаннан кейін біз нарықта үлкен жалақы ұсынылатын, бірақ мансаптық өсусіз "далалық" қызметкерлер (медициналық өкілдер) арасында ең жоғары айналым байқалатынын анықтадық.

Біз мынаны түсіндік:

- 1) біз контроферді үнемі жасай алмаймыз (бұл орынды емес);
- 2) бұл компаниядағы ішкі әділ төлем жүйесін тұрақсыздандырады.

Айналым көрсеткішінің жоғарылауына қоса, 2022 жылдың 2 тоқсанына қарай **еліктіру көрсеткіші**, атап айтқанда, **әл-ауқат, жігерлендіру және компанияны ең жақсы жұмыс орны ретінде ұсынуға дайын болу көрсеткіштері** төмендеді.

2021-2023 жылдардағы еліктірілу көрсеткіштері



Шешім

Осылайша, біз проблемаларды шешудің кешенді тәсілін таңдадық. HR тобы **қызметкерлердің еліктірілуін және жұмыс берушінің брендінің тартымдылығын** нығайтуға бағытталған корпоративтік әл-ауқат бағдарламасының жобасын әзірледі.

Біз көрсеткіштердің төмендеуі кезінде болған белсенділікті, бенефиттерді, жағдайларды талдадық және оларды төрт бағыт бойынша құрылымдадық, олардың айналасында әл-ауқат бағдарламасының белсенділігі одан әрі өрістеді. Бағдарламаның белсенділігі арқылы **қызметкерлерді ұстап қалуға және ұйымға таланттарды тартуға** әсер ету үшін.

Адами ресурстардың тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін, осылайша бизнестің өсуіне оң әсер ету үшін vacancy rate-ке, әсер етуіміз де біз үшін маңызды болды.

Қызметкерлерді ұстап қалу кезінде біз жалақының шексіз өсуіне емес, қызметкерлерді компанияда дамуға ынталандыруға және әлеуметтік пайдаға үміт арттық.

Жоба 2022 және 2023 жылдар ішінде 4 бағыт бойынша белсенді дамыды:

1 менталды даму және өсу;

2 физикалық жайлылық;

3 жұмыс ортасы;

4 әлеуметтік ықпал (адамдарды әртүрлі миссиялардың айналасында біріктіру).

01

- Қаржылық кеңесшілер
- Заңгерлік кеңес
- Психологиялық қолдау
- Коучинг
- Менторинг
- Meditoria: ұғыну
- Корпоративтік оқыту
- Coursera, LearnLight, Альпина Паблицер

02

- СӨС кеңестері
- Білім беру сессиялары
- Икемді кесте
- ЕМС және еңбекке жарамсыздық өтемақы
- Бала күтімі бойынша демалыстың өтемақысы және parental leave
- Еңбекке қабілеттілігін жоғалтқан жағдайдағы қаржылық көмек
- Қосымша демалыс күндері
- Indoor белсенділіктер (йога, дұрыс тамақтану күндері, қадам бойынша челленджер және т. б.)

03

- Релокация саясаты
- Тамақтану өтемі
- Дала командасы үшін жаңартылған автопарк
- Дала командасы үшін тұрақ өтемі
- VPN және жүйелерге мобильді қолжетімділік
- Дала командасына арналған ұялы телефондар \ ұялы байланыс және интернетке ақы төлеу
- Кеңседегі коворкинг кеңістігі
- Кеңседегі тақырыптық күндер
- Кеңседегі "тәттілер"
- Дәрі қораптары және дәрігердің кеңесі

04

- Қызметкерлерді ортақ идеялар айналасында Employee resource groups тобына біріктіру:
- Wellbeing белсендіргіші
 - Әлеуметтік волонтерлік (табиғатты тазарту, гуманитарлық көмек жіберу және т. б.)
 - Эко бағдарламасы (recycling)
 - SDZ.Ed: Medical essentials (туыстары мен жақындарына қалай көмектесу керектігін білу үшін қызметкерлерге негізгі медициналық білім беру)

Біз жылдан жылға жоспарланған бюджетті ескере отырып, әл-ауқат бағдарламасын дәйекті түрде толықтырдық және дамыттық.

2022

- 1. Бағдарлама дизайны.** 2022 жылы біз бағдарламаның дизайнын жасадық. Сол кезде біз өз адамдарымыздың әл-ауқатына әсер ететін кейбір әрекеттерді жасадық. Бірақ бұл жүйелі емес, шашыраңқы болды. Біз ұйым ішіндегі және біздің халқымыздың әл-ауқатына қамқорлық жасау мақсатында жұмыс істейтін ресурстарды, біз қазірдің өзінде қандай іс-шаралар жүргізіп жатқанымызды бағаладық. Біздің қызметкерлерден адамдарға не ұнайтынын, Wellbeing-тің қандай әрекеттері қызықты екенін сұрадық.
- 2. Денсаулық туралы білім беру сессиялары.** 2022 жылы "Физикалық жайлылық" бағытында біз адам денсаулығы туралы "Пайдалы холестерин", "Иммунопрофилактика" сессияларын өткіздік.
- 3. Белсенділіктер.** Wellbeing weeks, кеңседегі "Foodie time" (бейсенбіде бірлесіп ішетін пайдалы таңғы ас), кеңседегі "Cinema time" қызметкерлерді outdoor іс-шараларына (жүгіру марафоны, тауға жорықтар) тарттық.
- 4. ЕМС.** Ерікті медициналық сақтандыру шарттарын жақсарттық (стоматология мен дәрі-дәрмек лимитін 20%-ға арттырдық).
- 5.** Еңбекке қабілеттілігінен айырылу кезіндегі қаржылық көмек (толық \ ішінара мүгедектік кезінде) өтемақылар мен жеңілдіктер туралы саясатымызға енгізілді.
- 6. Релокация бағдарламасы.** Жұмыс жағдайларын жақсарту жолында, компанияның бастамасымен қызметкерлер көшкен кезде аз күйзеліске ұшырауы үшін және біз оларды басқа аумаққа көшірген кезде ыңғайлы жағдай жасау арқылы қолдау үшін, біз релокация бағдарламасын жүзеге асырдық.

2023

- 1. Команда құру және жүйелік жұмыс.** Біз бастамашылар мен үйлестірушілер болған компания қызметкерлерінің арасынан wellbeing белсендіргіш тобын жинадық.
- 2. "Менталды даму және өсу" бағытында біз:**
 - жаттықтырушылардың, психологтардың, қаржылық және заң кеңесшілерінің, салауатты өмір салты бойынша кеңесшілердің, үй жануарларын күту бойынша кеңесшілердің, ұғыну практикасы бойынша кеңесшілердің кеңестеріне қол жеткізген қызметкерлерді қолдау бағдарламасын қостық;
 - қызметкерлерге ұғынуды жаттықтыру үшін **Meditopia** қосымшасына корпоративті қолжетімділік берілді;
 - Alpina Publisher қызметкерлерін дамыту үшін зейін мен өсу ойлауы бойынша әдебиеттерді оқу үшін ресурс қостық.

Әл-ауқат бағдарламасы қызметкерлерді ұстап қалуға және қызметкерлердің белсенділігін арттыруға қалай көмектесті?

3. Физикалық әл-ауқат бағытында біз салауатты өмір салтын сақтауға және денсаулыққа қамқорлық жасауға бағытталған қызметкерлер үшін сессиялар өткізуді жалғастырдық:

- Жұмыс орнындағы қауіпсіздік сессиясы,
- "Сау дене" сессиясы,
- Wellbeing weeks,
- Дұрыс тамақтану аптасы.
- Дала қызметкерлері үшін Wellbeing guide құрдық.
- "Менің қолымнан келеді" қадамдар бойынша челлендж өткізіп, тауға өрмелеп, Шарын каньонына бардық.

Уақыт

2 жыл (2022-2023 жылдар). Әл-ауқат бағдарламасы - біздің ұзақ мерзімді жобамыз, сондықтан жылдан жылға біз оны жетілдіруді жалғастырып келеміз.

Бюджет

2022 жыл: 3800 \$

2023 жыл: 8500 \$

Барлығы

Шешім логикасы іске асты. 22 жылдың соңына қарай біз келесі нәтижелерге қол жеткіздік:

- осы бағыттардағы өтімділік көрсеткіші 14 %-ға дейін төмендеді;
- еліктіру және әл-ауқат көрсеткіштері бұрынғы көрсеткіштерге қайта оралды;
- жаңа әдіснама арқылы осы лауазымдарға қабылданған компаниядағы қызметкердің жұмыс мерзімі 4,0 жылдан 4,3 жылға дейін ұлғайды;
- компанияның бір адамға шаққандағы пайдасы 12%-дан 21%-ға дейін өсті.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

2023 жылы құрылған Employee resource groups (Wellbeing белсендіргіштер тобы) ертерек құрылуы мүмкін еді. Бастапқыда біз бәріміз HR ресурстарымен әріптестерімізді тартпай функциялар ұйымдастырдық. Алайда, қызметкерлер белсенділікке қатысқан кезде, белгілі бір әрекеттерді ұйымдастырғаны және өткізгені үшін кері байланыс пен алғыс алады – бұл компаниядағы қатысуды (belonging) қалыптастыруға әлдеқайда тиімді әсер етеді. HR пікірін емес, әріптестерінің пікірін естіген кездегі қызметкерлердің белсенділігін алға жылжыту және тарту әлдеқайда оңай.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

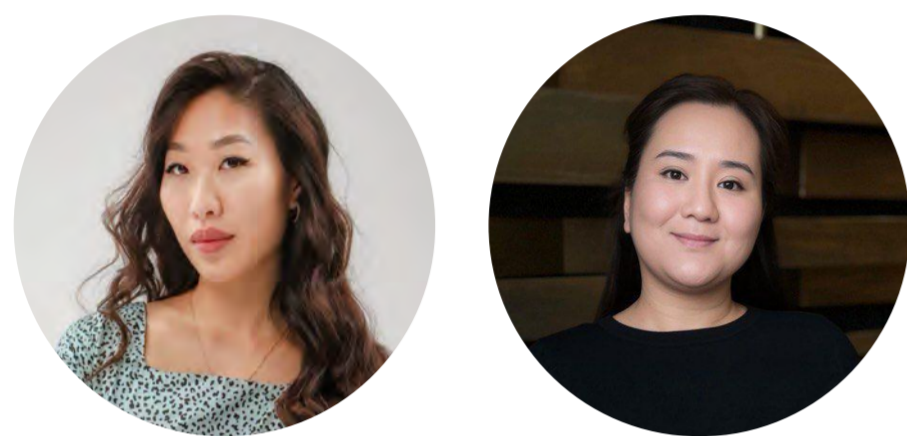
Wellbeing - бұл тренд, ол жыл сайын жаһандық зерттеулер статистикасында кездеседі. Әсіресе, ұрпақтар теориясын, бәсекелестіктің өсуін, өзгеру жылдамдығын ескере отырып, кандидат бүгінде тек жалақыға ғана қызығушылық танытпайды. Әл-ауқат пен психологиялық қауіпсіздік тақырыбы халықаралық бизнестің жұмысына деген көзқарастарда нығайды, бірақ жергілікті деңгейде әлі қолдау таппады. Сондықтан, біздің жағдайымыз үздік таланттардың әл-ауқатына қамқорлық жасай отырып, оларды тартуға және сақтауға тырысатын барлық компанияларға пайдалы болады.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Бастамас бұрын мақсатты топтың ерекшеліктерін бағалаңыз – бұл адамдар кім, қандай қажеттіліктері бар. Біздің wellbeing бағдарламамыздың құрамы кез-келген ұйымға 100% сәйкес келетіні нақты емес. Бизнес саласына, қызметкерлердің жасына және т. б. байланысты ауытқулар болуы мүмкін.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Сыртқы айқынсыздық кезеңінде компанияның трансформациясын қалай ұйымдастыруға болады



Кейс көшбасшылары:

Юлия Цой – HR Project Manager және HRBP

Кымбат Турдалиева – HRBP TOO «Food Solutions KZ»

Қысқаша сипаттама

I'm – McDonald's бренді 2022 жылы Қазақстаннан кеткеннен кейін атауы өзгертілген мейрамханалар желісі.

Компанияға барлық бизнес-процестерді **қайта** құруға, сондай-ақ **сенімді жұмыс берушінің беделін қалпына келтіруге** тура келді. Ребрендинг пен айқынсыздық кезеңінде, компания атаусыз қалып, мейрамханалар жабылған кезде, қызметкерлер компанияның болашағы мен өздерінің жұмыс орындары үшін алаңдады, бұл компанияда **үлкен тұрақсыздықты** тудырды. Бұл қызметкерлердің бағдарсыздығына және демотивациясына әкелді, олардың көпшілігі танымал брендпен ассоциацияға байланысты жұмыс істеуге келді.

Компанияның ішіндегі дағдарысқа тап болған басшылық өзгерістерді басқаруды, коммуникациялық стратегияны өзгертуді, қызметкерлерді оқыту мен бейімдеу процесін, қызметкерлерді ұстап қалу мен ынталандыруды қамтитын әрекеттер жоспарын жасады.

Әрекеттер жоспары компанияны алты ай ішінде қайта құруға, 100% штат жиынтығын қамтамасыз етуге, тұрақсыздықты **92% – дан 79%-ға дейін төмендетуге, жағымсыз салдарды жоюға және компанияның тартымдылығын арттыруға** мүмкіндік берді.

Толық сипаттамасы

McDonald's бренді кеткеннен кейін компанияның беделінің төмендеуі және жоғары тұрақсыздық айтарлықтай қиындық тудырды. Бұл өзгерістер қызметкерлердің де, клиенттердің де сенімін қалпына келтіруге кешенді көзқарасты қажет етті.

Туындаған жағдай бірнеше себептерге байланысты болды:

- **сапа мен сенімділік ассоциацияларының жоғалуы:** компанияның жаңа атауы McDonald's тәрізді танымал болмады, бұл компанияны бұрынғы беделсіз жергілікті ұйым ретінде қабылдауға әкелді;
- **клиенттердің сенімінің төмендеуі:** жаңа атауға көшу және танымалдылықтың жоғалуы компанияның бәсекелестермен салыстырғанда тартымдылығын төмендетті;
- **сыртқы саяси факторлардың әсері:** геосаяси және әлеуметтік шиеленіс жағдайында компанияға тиесілі мәселелердегі айқынсыздық, әсіресе исламдық құндылықтары бар клиенттер мен саяси қақтығыстарға сезімтал адамдар арасында сенімсіздікті күшейтті.

Шешім

Басымдық әрқашан адамдар болғандықтан, біз келесі бағыттармен жұмыс істеуге назар аудардық: рекрутинг, адаптация, қызметкерлерді ұстап қалу және корпоративтік әл-ауқат бағдарламасын дамыту.

Елден кету процесінде біз компанияның құрылымы мен процестеріне ауқымды өзгерістер енгізу қажеттілігіне тап болдық, бұл барлық қызметкерлер үшін қиындық тудырды. Мұнымен күресу үшін біз трансформацияның барлық аспектілерін қамтитын егжей-тегжейлі әрекеттер жоспарын әзірледік және енгіздік.

Өзгерістерді басқару

01

Ол үшін әрбір бөлім үшін егжей-тегжейлі іс-қимыл жоспары әзірленіп, енгізілді. Ол қызметкерлерге трансформация процесінде өз міндеттері мен рөлдерін нақты түсінуге көмектесетін егжей-тегжейлі нұсқаулар мен қажетті қадамдардың сипаттамасын қамтыды.

- Барлық әрекеттерді үйлестіру және тәуекелдерді азайту үшін **дағдарыс менеджмент тобы** құрылды, оны компанияның бас директоры негізгі департаменттердің басшыларымен бірге басқарды. Бұл топ туындаған мәселелерді жедел шешумен айналысты және үйлесімді жұмысты қамтамасыз етті.
- Жоспардың орындалуын бақылауды қолдау және туындаған қиындықтарға жедел ден қою үшін **апта сайынғы статус-кездесулер** өткізілді. Бұл кездесулер компания басшылығына прогресті бақылауға, қажетті түзетулер енгізуге және елеулі өзгерістер жағдайында ребрендингтің сәтті өтуін қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.
- Біз **24 мейрамхананы** қамтитын барлық қалаларда **кездесулер өткіздік** және барлық командалармен **әңгімелестік**. Сауалнама нәтижелері бойынша бренд кеткенге дейін менеджерлердің 85% -на және жұмысшылардың 82% -на ақпарат жетіспейтіні және өзгерістерді түсінбейтіні анықталды. Осыдан кейін бұл көрсеткіш сәйкесінше 95% және 93%-ға өзгерді, бұл қызметкерлер арасында алаңдаушылық пен сенімсіздік деңгейінің айтарлықтай өскенін көрсетеді.

01

Бұл мәселені шешу үшін келесі қадамдар жасалды:

- 1. Қолдау сапарлары.** Оқыту және арнайы жобалар тобы қызметкерлермен тікелей байланысу үшін мейрамханаларға қолдау сапарларын бастады. Бұл сапарлар ребрендинг процесін түсіндіруге, сұрақтарға жауап беруге және айқынсыздықты жоюға бағытталған.
- 2. Тұрақты пікір сауалнамалары.** Қызметкерлер арасындағы алаңдаушылық деңгейін бағалау және өзгерістерді түсіну үшін тұрақты пікір сауалнамалары басталды. Бұл бізге туындаған мәселелерді уақтылы анықтауға және бағыттауға мүмкіндік берді.
- 3. Жұмыссыз тұруды және кино көрсетуді төлеу.** Қызметкерлердің моральдық рухын түсірмеу үшін жұмыссыз тұрған күндер төленді.
- 4. Тегін онлайн-оқыту.** Барлық қызметкерлер үшін тегін онлайн-оқыту басталды, бұл оларға дамуды жалғастыруға және өзгерістер жағдайында біліктілігін сақтауға мүмкіндік берді. Lerna, Skillbox және GeekBrains тәрізді платформалар енгізілді.
- 5. Жазылушыларды тарту үшін бонустық баллдар.** Әлеуметтік желілердегі корпоративтік парақшаларда қызметкерлер үшін ұтыс ойындары өткізіліп, жеңімпаздар брендтік сыйлықтарға ие болды.

02

Компанияның коммуникациялық стратегиясының өзгеруі

Қазақ тілін енгізуден басқа, стратегияның өзі қызметкерлерді қолдауға және олардың жұмыс процестеріне құштарлығына бағытталған. Бұл өзгерістерге мыналар кірді:

- 1. HR бөлімін жұмыс процестеріне белсенді тарту.** Компания HR-бөлімнің жұмысқа алу және рекрутинг процестеріне қатысуын күшейтті, бұл кадрлық қажеттіліктерге жедел жауап беруге мүмкіндік берді. Енді орталық кеңсе, мейрамхана директорлары мен HR мамандарына көмектесіп, жаппай жұмысқа қабылдауға белсенді қатысады. Бұл әсіресе бренд кеткеннен кейін кадр тапшылығы жағдайында маңызды болды.
- 2. Ішкі коммуникацияны және HR мамандарының қолжетімділігін жақсарту.** Қызметкерлерді стратегиялық мақсаттар мен компанияның ағымдағы жағдайы туралы хабардар ету үшін тоқсан сайын өткізілетін топ-менеджерлердің қатысуымен тұрақты ақпараттық сессиялар енгізілді. Бұдан басқа, қызметкерлердің мәселелерін жедел шешу үшін HR-мамандардың қолжетімділігі қамтамасыз етілді, бұл компанияға деген сенімді нығайтуға ықпал етті.
- 3. Қызметкерлерге психологиялық қолдау көрсету.** Трансформация кезінде туындаған күйзеліс пен айқынсыздыққа жауап ретінде компания психологиялық қолдау жүйесін енгізді. Жұмысшылар арнайы платформа арқылы онлайн-кеңестерге қол жеткізді, бұл оларға ыңғайлы уақытта кәсіби көмек алуға мүмкіндік берді. Бұл шешім ішкі психологпен жағымсыз тәжірибеден кейін компанияға деген сенімді қалпына келтіруге көмектесті.

03

Оқыту және дағдыларды дамыту

Біздің компанияда 450 қызметкер өзгерістерді басқару, жанжалды жағдайларды шешу және күйзелісті басқару дағдыларын дамытуды қамтитын PACE тренингінде оқудан өтті. Тренингке орталық кеңсе қызметкерлері, директорлар мен мейрамхана менеджерлері қатысты. Осыдан кейін мейрамхана директорлары қалған қызметкерлер үшін осындай тренингтер өткізді, осылайша олардың өзгеруге дайындығын қамтамасыз етті. Өзгерістер кезеңінде эмоционалды шиеленісті азайту және қызметкерлерді қолдау үшін келесі шаралар жүзеге асырылды:

- **PACE тренингін өткізу.** Тренинг қызметкерлерді өзгерістерді басқаруға, жанжалдарды шешу дағдыларын дамытуға және күйзеліс деңгейін төмендетуге дайындауға бағытталды.
- **Ашық есік саясаты.** Біз кез келген қызметкерге кез келген сұрақты немесе мәселені талқылау үшін бас директорға тікелей жүгіну мүмкіндігін беретін саясатты енгіздік.
- **"Жеке хат" бағдарламасы.** Анонимділікті қалайтын қызметкерлер үшін сұрақтармен немесе ұсыныстармен жазбаша түрде жүгінуге мүмкіндік беретін бағдарлама іске қосылды, бұл сондай-ақ эмоционалды шиеленісті азайтуға және қиын сәттерде қолдау көрсетуге көмектесті.
- **Кадрлық резерв бағдарламасы.** Маңызды тәжірибе мен білімнің жоғалуын болдырмау үшін кадрлық резерв бағдарламасы құрылды. Оның аясында қызметкерлер KIMER, EY Academy, PWC Academy, Сколково және Pritula Academy сияқты жетекші оқу орындарында білім алады.
- **Оқу материалдарын бейімдеу.** Барлық оқу материалдары жаңа реалияларға бейімделді, сонымен бірге қызмет көрсету мен тағам қауіпсіздігінің стандарттары сақталды.

04

Қызметкерлердің өзгерістер процесіне қатысуы

Ребрендинг барысында біздің компанияның 15 қызметкері холдинг басшысынан ерекше жетістіктері үшін марапатқа ие болды. Бұл қызметкерлер өзгерістер процесін сәтті жүзеге асыруға көмектескен құштарлық пен бастамашылықтың жоғары деңгейін көрсетті.

Өзгерістерді жүзеге асыру барысында біз қызметкерлерді ребрендинг бойынша әрекеттер жоспарын әзірлеуге белсенді тартуға тырыстық. Олардың рөлін қарапайым міндеттерді орындаумен шектеудің орнына, біз оларға шешім қабылдауға қатысуға мүмкіндік бердік, бұл олардың жауапкершілігі мен процеске деген адалдығын едәуір арттырды.

Ребрендингтің барлық кезеңдерінде қызметкерлерді қолдау үшін департамент басшылары мөлдірлік пен жедел көмек көрсете отырып, әрқашан қолжетімді болды. Бұл ұжымдық жұмыс сезімін тудырды және түсінбеушілік пен ақпараттың жетіспеушілігімен байланысты көптеген мәселелерден аулақ болуға мүмкіндік берді.

05

Қызметкерлерді ұстап қалу және ынталандыру

Ол үшін орталық кеңседе де, мейрамханаларда да ынталандыру мен адалдықтың жаңа бағдарламасы әзірленіп, енгізілді.

Орталық кеңседе:

- **Еңбек жағдайларын жақсарту.** Корпоративтік әл-ауқат бағдарламасының (Well-being) жаңа элементтері енгізілді, соның ішінде түскі ас кезінде жұмыс әңгімелерін болдырмау, онлайн психотерапевт қосу және қосымша демалыс орындарын құру. Сондай-ақ, қашықтағы жұмыс күні енгізілді.
- **Әлеуметтік пакеттер.** Қосымша 4 күндік демалыс, туған күнге day off және ЕМС немесе фитнес пакеті бойынша төлемдер сияқты қолданыстағы элементтер сақталды. Сонымен қатар, қызметкерлер арасында сауалнама жүргізілді және оның негізінде құжаттарды ұсынумен, сауықтыру төлемдері енгізілді.

Мейрамханаларда:

- **"Досыңды ертіп кел" бағдарламасы** Кадрлардың тұрақсыздығын азайту үшін қызметкерлерді жаңа жұмысшыларды тартқаны үшін ынталандыратын бағдарлама енгізілді.
- **Команда құратын іс-шаралар.** Мейрамхана қызметкерлері арасында командалық рухты нығайту үшін тимбилдингтер мен корпоративтік іс-шаралар ұйымдастырылды.
- **Техникалық жақсартулар.** Барлық мейрамханаларда түнгі фильмдер көрсетілімдері немесе көрнекі жиындар сияқты әртүрлі іс-шараларды өткізу үшін проекторлар мен бағаналар орнатылды, бұл ұжымдардағы байланыс пен өзара әрекеттесуді жақсартты.
- **Жұмыстан шығарылған қызметкерлерді қайтару бағдарламасы.** Бұрын компаниядан кеткен қызметкерлерді кері қабылдамау ережесі болған. Алайда, адалдықтың жаңа бағдарламасымен компаниядан тәртіптік бұзушылықсыз кеткендер енді жұмысқа бонуспен қайта оралуға шақырылды.

Осылайша, кешенді және мұқият ойластырылған жоспар бізге ребрендингті сәтті өткізуге және айтарлықтай өзгерістер жағдайында қызметкерлер арасында кәсібилік пен ынталандырудың жоғары деңгейін сақтауға мүмкіндік берді.

Уақыт

Брендтің кетуі туралы хабарланғаннан бастап, және жаңа атпен мейрамханалар ашылғанға дейін 6 ай.

Бюджет

Шамамен 5 млн теңге ~ \$11,000. Қаражат психологиялық көмекті ұйымдастыруға, марафон ұйымдастыруға, рекрутинг процесін автоматтандыруға, сыйлықақылар мен индекстеуге жұмсалды.

Қиындықтар

- 1** **Өзгерістерді басқарудың нақты жоспарының болмауы** ең күрделі мәселелердің біріне айналды. Бренд кенеттен елден кеткенде, компанияда жаңа брендке ауысу немесе осы өтпелі кезеңді басқаруға байланысты алдын-ала дайындалған жоспар болған жоқ. Алдын ала ойластырылған стратегияның орнына команда нақты уақытта жаңа шешімдерді әзірлеуге және енгізуге мәжбүр болды, бұл айтарлықтай жүктеме мен күйзеліске әкелді. Қызметкерлер бір уақытта көптеген міндеттерді орындады, соның ішінде тәуекелдерді басқару, еңбек дауларын шешу және өзгерістер процесін қиындататын жаңа жағдайларға бейімделу.
- 2** **Коммуникация мен оқытуда қазақ тіліне көшу.** Бұрын барлық ішкі коммуникация мен оқыту тек орыс тілінде жүргізілді. Бұл ауысу барлық оқу материалдарын аударуды және оқытуды бейімдеуді талап етті, бұл оқу процесін басқаруда және қызметкерлер мен клиенттермен өзара әрекеттесуде қиындықтар туғызды.
- 3** **HR-ботты** енгізудің немесе телефон арқылы сұхбат жүргізуге дағдыланған қызметкерлер үшін қиын болды. Жаңа жұмыс процестеріне және есеп берудің жаңа түрлеріне бейімделу айтарлықтай күш-жігерді қажет етті. Қызметкерлер жаңа құралды игеруге мәжбүр болды, бұл белгілі бір қиындықтар мен күйзелістерге әкелді.

Қорытынды

Нәтижесінде біз жоба барысында мынаған қол жеткіздік:

- 100% штат жиынтығын қамтамасыз еттік;
- тұрақсыздықты 92%-дан 79%-ға дейін азайттық;
- Пікір сауалнама нәтижелері бойынша қызметкерлердің қанағаттану пайызы 15%-ға өсті, менеджерлер бойынша - 12%-ға, сәйкесінше 93% және 95% жетті;
- Автоматтандыруды енгізгеннен кейін қызметкерлердің пікір сауалнамасы бойынша конверсия 82%-дан 97%-ға дейін өсті;
- Бізбен жұмыс істегісі келетіні туралы 4000-нан астам өтінім қабылданды, бұл компанияның жұмыс беруші ретіндегі тартымдылығының артқанын көрсетеді.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Біз сондай-ақ қызметкерлер үшін мобильді қолданбаны қарқынды дамытуды жоспарлап отырмыз, қауіпсіздік техникасы бойынша блоктарды, мейрамханаларға бару чек-парақтарын қосамыз, электрондық оқыту модульдерін ойын форматына түрлендіреміз. Қолданбаны пайдалану қағаз бен картридждерді пайдаланудан бас тартуға мүмкіндік береді, бұл шығындарды айтарлықтай азайтады және экологияға қолдан келгенше үлес қосады.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Өзгерістер процесіне көбірек қызметкерлерді тарту қажеттілігіне назар аудару маңызды. Өзгерістердің барлық жүктемесі бір немесе бірнеше адамның мойнына жүктелудің орнына, жауапкершілік пен міндеттерді үлкен топ арасында бөлу маңызды. Бұл қиындықтарды тиімді жеңуге ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің адалдығын арттыруға мүмкіндік береді, өйткені олар болып жатқан өзгерістердің мәнін және компанияның кездестіретін мәселелерін тереңірек түсінеді.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Бизнес талаптарына жауап беретін үздіксіз білім беру жүйесін қалай құруға болады?

Кейс көшбасшысы:

Анастасия Круч – таланттарды басқару жөніндегі департаментінің директоры



Қысқаша сипаттама

Eurasian Resources Group (ERG) – табиғи ресурстарды өндіру және өңдеу саласындағы әлемдегі жетекші және әртараптандырылған компаниялардың бірі. Топ төрт құрлықта ұсынылған және саладағы ең ірі жұмыс берушілердің бірі болып табылады, ал Қазақстанда ERG – тау-кен металлургия кешенінің үштен бірін алады. Қазақстанда «Қазхром» ТҰК, «Соколов-Сарыбай тау-кен байыту өндірістік бірлестігі» (ССТБӨБ), «Қазақстан алюминийі», «Қазақстандық электролиз зауыты» (ҚЭЗ), «Еуроазиялық энергетикалық корпорация» (ЕЭК), «Шұбаркөл көмір», «ТрансКом» көлік тобы, «3-Энергоорталық» және ERG Service сияқты маңызды кәсіпорындар орналасқан.

ERG алдында тұрған негізгі проблемалардың бірі – **бизнесі білікті кадрлармен қамтамасыз ету мәселесі**, өйткені соңғы уақытта жаңа технологияларды енгізу және технологиялық процестерді өзгерту салдарынан жұмысшылардың құзыреттеріне қойылатын талаптар тез өзгеруде. Колледждер салаға қажетті білікті кадрлардың негізгі көзі ретінде көбінесе ескі білім беру бағдарламаларымен жұмыс істейді, бағдарламаларды жаңарту процесі айтарлықтай уақытты алады, ал оқытушылар көбінесе практикалық тәжірибеге ие бола бермейді. Бизнеске колледж түлектерін қосымша оқыту және өз бетінше жұмыс істеуге дайындау үшін көп күш жұмсау қажет.

Бұл проблемаларды шешу үшін білім беру бағдарламаларын жаңғыртуды, жұмыс істеп тұрған кадрлардың кәсіби дамуын қолдауды, жастарды салада мансап таңдауға ынталандыруды, сондай-ақ оқу орындары, ТМК компаниялары мен мемлекет арасындағы ынтымақтастықты күшейтуді қамтитын **кешенді стратегия** қажет.

Бүгінгі таңда ERG **\$23 млн** жұмсады және мамандарды даярлау бизнес міндеттеріне бағдарлануы және мақсатты тапсырыс бойынша қажетті кадрларды даярлауы үшін мемлекеттік білім беру жүйесіне қаражат салуды жалғастыруда.

Толық сипаттамасы

ERG, жалпы Қазақстанның тау-кен металлургия саласы ретінде, бизнесті қажетті біліктілік кадрларымен уақтылы қамтамасыз етумен байланысты бірқатар проблемалар мен қиындықтарға тап болады:

- 1. Білікті мамандардың тапшылығы.** Негізгі сын-қатерлердің бірі - тау-кен өндіру және металлургия саласында білімі мен тәжірибесі бар жоғары білікті мамандардың тапшылығы.
- 2. Тәжірибелі жұмысшылардың кетуі.** Кадр базасының ескіруі, тәжірибелі мамандардың көшіп-қонуы және зейнетке шығуы, оның ішінде 2024 жылдың басынан бастап мемлекет енгізген «55/7» ерте зейнетке шығу бағдарламасы бойынша.
- 3. Білімді үнемі жаңартып отыру қажеттілігі.** Тау-кен металлургия саласындағы технологиялар үнемі дамып отырады және қызметкерлер өздерінің білімдері мен дағдыларын үнемі жаңартып отыруы қажет, бұл компаниялар тарапынан да, мемлекет тарапынан да үздіксіз білім беру жүйесіне, сондай-ақ бизнес пен білім беру жүйесінің тығыз ынтымақтастығына инвестицияларды талап етеді.
- 4. Жастарды тарту мәселелері.** Ауыр еңбек жағдайларына байланысты саланың жастар үшін тартымдылығының жеткіліксіздігі, көші-қондық көңіл-күйінің жоғары үлесі бар шалғай елді мекендерде (моноқалалар, кенттер) активтердің орналасуы, әсіресе жастар арасында, сондай-ақ заманауи және перспективалы мансаптық мүмкіндіктердің болмауы.
- 5. Экологиялық бейімделу қажеттілігі.** Экологиялық мәселелерге баса көңіл бөлу жағдайында экологиялық таза технологиялар мен өндіріс әдістерін енгізуге қабілетті мамандарды даярлау қажет.
- 6. Аймақтық аспектілер.** Ел өңірлері бойынша білікті кадрлардың біркелкі бөлінбеуі, бұл тау-кен металлургия саласының біркелкі дамуы мен теңгерімділігін қиындатады.

Шешім

Осы мәселелерді шешу үшін **біз саланың ТМК үшін кадрларды үздіксіз даярлау жүйесін дамыту бойынша кешенді стратегияны әзірледік.**

Жүйе келесі бағыттар бойынша жұмысты қамтиды:

- 1 Мектеп:** кәсіптік бағдар, мектептерді салу және жаңғырту, STEM бағытын күшейту.
- 2 Колледж:** білім беру бағдарламаларын жаңарту, ақылы машық, жаңа жабдықтар, ERG Skills кәсіби шеберлік байқаулары, жұмысқа орналасу.
- 3 ЖОО:** моноқалалардағы кәсіпорындар мен филиалдар/факультеттер жанынан кафедралар ашу, біліктілікті арттырудың бірлескен бағдарламалары, ERG қызметкерлері мен олардың балаларын ЖОО-да оқыту бағдарламасы, студенттердің ақылы тағылымдамалары мен машықтары.
- 4 ERG:** өндірістік машық, жас мамандарға арналған тәлімгерлік, **Jastar ligasy** - жастар қозғалысы, **ERG CU** (корпоративтік университет).

Өңірлер мен қалалардың мектептік білім беру жүйесін дамытуды қолдау мақсатында ERG жергілікті атқарушы органдармен серіктесе отырып **мектептерді салу, жаңғырту және жарақтандыру** жөніндегі жобаларды іске асыруда:

- 2023 жылы Павлодар облысында 2 шағын жинақты мектеп салынды.
- 2024 жылы Рудный қаласында 1200 оқушыға арналған мектеп құрылысы, сондай-ақ Хромтау қаласындағы №5 мектеп-гимназиясын жаңғырту басталды.
- 10 мектеп STEM зертханаларымен жабдықталған.

Көп көңіл оқушылардың кәсіби бағдарына бөлінеді:

- 300 кәсіптік бағдар беруші мұғалім оқытылды;
- edunavigator платформасы жасалды;
- 27 000-нан астам оқушы кәсіби бағдардан өтті;
- Үш облыстың (Ақтөбе, Қостанай, Павлодар) 208 мектебінен 4 744 педагог білім берудің жаңа әдістері бойынша біліктілігін арттырудан өтті.

2022 жылдан бастап колледждермен жүйелі жұмысты күшейту үшін 14 колледжден тұратын **"Колледждер альянсы және ERG"** құрылды. 2023 жылы Альянсқа 2 ЖОО және 2024 жылы – 1 ЖОО және 10 колледж қосылды.

Альянс жұмыс берушіні, білім беру жүйесін және жетекшілік ететін мемлекеттік және атқарушы органдарды біртұтас экожүйеге біріктіре отырып, ТМК үшін кадрлар даярлауға жүйелі өзгерістер енгізуге арналған платформа болып табылады.

Альянстың негізгі міндеттері:

- Қазақстанның тау-кен металлургия саласының қажеттілігін ескере отырып, **білім беру бағдарламаларын жетілдіру;**
- **оқытудың практикалық компонентін дамыту:** дуалды білім беру, ақылы машық, материалдық-техникалық базамен жарақтандыру;
- Топтың бұрынғы қызметкерлері арасынан **өндірістік оқыту шеберлерінің, сарапшылардың пулын** қалыптастыру ("Күміс жас").
- **Студенттердің, саланың перспективалы қызметкерлерінің қажеттіліктерін үнемі зерттеу.**

Жастарды компанияға бейімдеу және тарту үшін компанияға корпоративтік өмірге тартуға, бейімдеуге және қатысуға бағытталған кешенді бағдарлама бар. Жастармен жұмыс жастар қозғалысы - Jastar Ligasy (Жастар Лигасы) арқылы құрылады, ол келесі бағыттарды қамтиды:

- 1 **Корпоративтік өмір және даму.** Жастарды корпоративтік іс-шараларға, спорттық іс-шараларға және өзін-өзі көрсету мүмкіндіктеріне тарту, бұл толыққанды және қызықты жұмыс ортасын құруға көмектеседі.

- 2 Қаржылық сауаттылық.** Жастарға жеке қаржыны басқаруға көмектесу үшін қаржылық сауаттылықты арттыру бағдарламасын іске қосу. (Ішкі зерттеулер бойынша жастардың 80%-да тұтынушылық несиелер бар, бұл олардың өмір сүру сапасын төмендетеді)
- 3 Ашық диалог.** Жастарға компанияның топ-менеджментімен ашық қарым-қатынас орнату үшін алаң ұсыну, бұл олардың проблемаларын және жұмыс жағдайларын, өзара әрекеттесуді, дамуды жақсарту жөніндегі ұсыныстарды талқылауға ықпал етеді.
- 4 Қолдау және өзара әрекеттесу.** Туындаған мәселелерді шешу және кері байланысты орнату үшін басшылықпен, соның ішінде CEO-компаниясымен кездесулер мен өзара әрекеттесулерді ұйымдастыру.

Қызметкерлер компанияда ERG корпоративтік университетінде тұрақты түрде біліктілікті арттырудан өтеді. Корпоративтік университет тек soft-skills және басқару дағдылары бойынша ғана емес, сонымен қатар ТМК біліктілігін арттыру бағдарламаларын да ұсынады, бұл өз кезегінде бизнесті lifelong learning қағидатына сәйкес мақсаттарға жету үшін барлық қажетті дағдылармен қамтамасыз етеміз.

Құзыретті кадрларды даярлауға арналған шағын және орта бизнеске арналған нұсқаулық:

01 Мақсатты тапсырысты түсіну үшін компанияда бизнес-процестерді құру.

Колледждермен жұмыс істеу кезінде кадрларға деген қажеттілікті 2-3 жыл аралығында болжап отыру қажет.

02 Өндірісте тәлімгерлік жүйесін құру.

- a) педагогикалық дағдыларды дамыту үшін қаражат салу;
- b) материалдық немесе материалдық емес уәждемені ("Құрметті тәлімгер" атағы, қосымша оқыту, қосымша ақы және т. б.) көздеу;
- c) тәлімгерлік сапасы бойынша кері байланыс жүйесін құру.

03 Компанияның HR-брендін дамыту.

- a) мақсатты аудиторияны анықтау;
- b) сіздің компанияңызда (EVP) жұмыс істейтін қызметкерлердің қандай пайдасы бар екенін көрсету;
- c) өндірісті көрсету (өндірістегі экскурсиялар / ашық есік күндері және т. б.);
- d) HR-брендін қалыптастыру және нығайту үшін оқу орындары мен бос орындар жәрмеңкелеріне қатысу;
- e) қоғамдық өрісте жұмыс істеу (байланыс арналары мен әлеуметтік желілер арқылы).

Уақыт

2022-2024 жылдар

Бюджет

\$23 млн (бар өңірлердегі мектептердің құрылысын ескере отырып).

Қиындықтар

- 1) Жүйелік процестерге өзгерістер енгізу компания үшін айтарлықтай ресурстар мен инвестицияларды қажет етеді.
- 2) Білім беру жүйесі жеткілікті түрде икемді емес. Жүйенің орталықтандырылған және кәсіпорындардың бірегей қажеттіліктеріне, соның ішінде аймақтық қағидаты бойынша тез бейімделуге мүмкіндігі жоқ.
- 3) Гиг-экономика - біздің басты бәсекелесіміз. Қазір жастар көптеген жаңа мамандықтардың ішінен таңдау мүмкіндігіне ие: маркетинг, сммщик, аккаунт менеджері, жеткізуде, таксиде (платформалық фрилансерлер дегендей) және т. б. жұмыс жасай алады.

Қорытынды

- 1) Білім беру мекемелерімен өзара әрекеттесу жүйесі құрылған;
- 2) Компанияға деген сенімнің жоғары деңгейіне байланысты шешім қабылдау жылдамдығы артты;
- 3) Үздік студенттерді таңдау және жұмысқа орналастыру мүмкіндігі;
- 4) Басқа компаниялар тарапынан ТМК тану және ынтымақтастыққа мүдделілік.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Ірі компания ретінде біз жобаны жекелеген кәсіпорындардың нақты қажеттіліктеріне бағыттамай, көптеген оқу орындарымен және үлкен ішкі мақсатты аудиториямен (60 мыңнан астам адам) бірден жұмыс істей бастадық. Біз үшін бұл келесі кезең.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Біздің кейсіміз көлемі мен саласына қарамастан кез-келген компанияға пайдалы болуы мүмкін. Біз өз тәжірибемізде басқа ұйымдар бейімдей алатын және қолдана алатын көптеген тәсілдерді әзірледік. Мысалы:

- Жастарды тартқысы келетін және ұстап қалғысы келетін компаниялар үшін. Біз ақылы машық, тағылымдама, жазғы кезеңде жұмыс істеу мүмкіндігі арқылы студенттермен өзара әрекеттесудің тиімді бағдарламаларын әзірледік, бұл жас мамандармен тығыз байланыс орнатуға көмектеседі. Бұл әдістерді кез-келген компанияға оңай енгізуге болады, әсіресе сіздің мақсатыңыз жастарды тарту және оларды ұжымыңыздың бір бөлігі ету болса.
- Ресурстары шектеулі компаниялар үшін. ERG әлеуметтік жауапты бизнес бола отырып, осы жобалар үшін жеткілікті ресурстар бөледі. Алайда, мемлекет пен қоғамдық салалық бірлестіктердің қолдауын пайдалана отырып, шағын және орта бизнес үшін осындай жобаларды іске асыру мүмкіндігі бар. Мысалы, тәлімгерлік бағдарламасын "Атамекен" ҰКП қолдайды.
- Ауыр жұмыс жағдайлары бар компаниялар үшін. ТМК саласы бүгінгі таңда, әсіресе жастар үшін ең танымал сала емес. Бірақ жұмыс берушінің бренді жас мамандарды оқу орындарында оқыту кезеңінде де тартуға мүмкіндік береді.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Бір айқын емес, бірақ маңызды аспектіге назар аудару маңызды: басқарудың барлық деңгейлеріндегі тарту.

Біріншіден, желілік басшыларды да, HR және ТОП-менеджментті де тарту маңызды.

Екіншіден, ынтымақтастық қажет. Біздің жобаларымызды іске асыру үшін біз министрліктермен, ТКЖТКМКҚ, Атамекен ҰКП және саланың басқа да қатысушыларымен бірлесіп табысқа жету үшін тығыз жұмыс істейміз.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

Ескі құралдар жұмыс істемеген кезде қызметкерлерді қалай ұстап қалуға және ынталандыруға болады

Кейс көшбасшысы:

Райхан Абдрасилова – HRD CNPC-Қазақстан



Қысқаша сипаттама

CNPC – әлемнің 33 елінде қызмет ететін Қытай мұнай-газ корпорациясы. Қазақстан-Қытай бірлескен жобалары аясында CNPC қатысатын кәсіпорындарда 30 мыңнан астам қызметкер жұмыс істейді. Компания Қазақстанның мұнай-газ нарығында 1997 жылдан бері жұмыс істейді. CNPC басқарушы компаниясында шамамен 150 адам жұмыс істейді.

Компаниядағы персоналдың қызметін жыл сайынғы бағалауды өткізу кезінде, уақыт өте келе **қызметкерлерді ынталандыру тетіктерінің**, мысалы, жалақыны көтерудің, бір реттік төлемдердің, оқу бағдарламалары мен тренингтердің, грамоталар мен алғыс хаттардың **әсері азайғаны** анықталды. Мұндай көтермелеу құралдарына сұраныстың төмендеуі, сартап және жалпы қабылданған әдістермен ынталандыру қиынға соғатын **зумерлер буынымен жиі жұмыс істеуге** тура келетіндігіне байланысты.

Осыған байланысты компанияда **мотивация картасы** жасалды, оның шеңберінде компанияның дамуына елеулі үлес қосқан үздік қызметкерлерді көтермелеу мақсатында **"Қытайға жұмыс-туристік сапар"** жобасы әзірленді.

Нәтижесінде, алғашқы пилоттық жобаны іске асыру қорытындысы бойынша қызметкерлер қосымша уәждеме мен адалдыққа ие болды. Компания өз кезегінде компаниядағы талантты жұмысшыларды ұстап қалудың жаңа және тиімді құралына қол жеткізді, осылайша жас өршіл қызметкерлерді work & life тепе-теңдігін дамыту мен сақтаудың жаңа мүмкіндіктерін көруге шабыттандырды.

Толық сипаттамасы

Қызметкерлерді ынталандыру табысты басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады. Сайып келгенде, ынталы қызметкерлер өнімділікті арттырып қана қоймайды, сонымен қатар бизнестің өсуіне ықпал ете отырып, ұйымның атмосферасын жақсартады. Мотивацияның әртүрлі әдістерін қолдану, команданы компанияның жалпы мақсаттарына жетуге шабыттандырады және қолдайды.

Қолданыстағы мотивациялық құралдар үнемі жетілдіруді және жаңа тәсілдерді енгізуді қажет ететіндігін ескере отырып, бұл мәселені егжей-тегжейлі зерттеу қажет болды.

1

Біз желілік бөлімше басшыларымен және компания қызметкерлерімен бірқатар талқылаулар мен пікірталастар өткіздік. Нәтижесінде қызметкерлер әртүрлі қызығушылық клубтарын құруға құштарлық танытты:

- шет тілдерін меңгеру және жетілдіру клубы;
- топпен табиғатқа шығу экскурсиялары;
- Қазақстанда да, одан тыс жерлерде де тарихи ескерткіштер мен көрікті жерлерге бару, басқа халықтардың дәстүрлері мен мәдениетін түсіну арқылы мәдениетаралық коммуникацияларды дамыту.

2

Ұсыныстарды аналитикалық талдау бірыңғай ұстанымға әкелді, қызметкерлерге кеңседе ғана емес, одан тыс жерлерде де сапалы байланыс қажет екендігі белгілі болды:

- оларды саяхаттауға, экскурсияларға шығуға және т. б. уақыт өткізуге деген ұмтылыс біріктірді;
- бұл ретте көшпелі тимбилдингтер (корпоративтер) өткізу пішімі қызметкерлерді бұдан былай қызықтырмағаны түсінікті болды.

Қызметкерлердің пікірлерін ескере отырып, сонымен бірге компанияның мүмкіндіктерін ескере отырып, "Жұмыс-таныстыру туры" атты жоба әзірленді.

Жоба аясында қызметкерлер шағын топтармен Қазақстаннан тыс жерлерге келесі мақсаттармен шықты:

- іскерлік байланыстар орнату;
- мәдени және тарихи орталықтарға бару.

Біз жоба **талантты қызметкерлерді ұстап қалу** үшін ынталандырудың тиімді және пәрменді құралы, сондай-ақ **командалық рухты нығайту**, басқа ұлттардың дәстүрлері мен мәдениетіне төзімділік, өзара түсіністік пен өзара сыйластық қағидаттарына негізделген достық қарым-қатынастарды орнату, ұжым ішінде **кросс-мәдени коммуникацияларды дамыту жөніндегі алаң болады деп болжадық.**

Қиындықтар

Біз жоба жоспарын жасап, оны 2020 жылдардың басында талқылауға шығардық, бірақ пандемия өз түзетулерін енгізді. Жоба белгісіз мерзімге тоқтатылды. Тек 2023 жылы, әлемдегі жағдай қалыпқа келген кезде, жобаны қайта қарау жұмыстары қайтадан басталды және нәтижесінде сол жылы іске асыру үшін бюджет салынды.

2024 жылдың мамырында жоба сәтті жүзеге асырылды. 2023 жылғы персоналдың қызметін бағалау қорытындысы бойынша **компанияның 6 үздік қызметкері** шетелдік турға аттанды.

Персоналды бағалау қалай жүргізілді?

Компаниядағы қызметкерлер бір жылға қойылған міндеттерді орындау қорытындысы бойынша бағаланады. Бағалау шкаласы: А, В+, В, В-, С. Барлық міндеттерді уақытында орындаған, сондай-ақ компанияның дамуына елеулі үлес қосқан қызметкерлер А алады (бұл біздің "жұлдыздарымыз").

Ескі құралдар жұмыс істемеген кезде қызметкерлерді қалай ұстап қалуға және ынталандыруға болады

2023 жылы жұмыс үшін бағалаудан кейін қызметкерлерді бөлу:

- 1 "А" – қызметкерлердің 5%-ы
- 2 "В+" – 10%
- 3 "В" – 70%
- 4 "В-" – 10%
- 5 "С" – 5%

Сонымен қатар, жобаға қатысу үшін қосымша іріктеу критерийлері әзірленді.

Сапарға қызметкерлерді іріктеу критерийлері:

- 1) қызметкер компанияда 3 жылдан астам жұмыс істеді;
- 2) компанияның дамуына елеулі үлес қосты;
- 3) қойылған барлық міндеттерді мерзімінде орындады.

Сапар нәтижелері бойынша:

- Әрбір қызметкер демалып қана қоймай, сондай-ақ жеткілікті түрде ынталы және мүмкіндік үшін ризашылықпен оралды.
- Әріптестер жобаға қатысушылар арасындағы қарым-қатынас жылы әрі мейірімді бола бастағанын байқады.
- CNPC бас кеңсесінің топ-менеджерлерімен кездесу, компанияның қызметімен танысу әрбір қатысушыға шабыт берді. Бас кеңсе қызметкерлері үшін жасалған тамаша жағдайлар біздің қазақстандық кеңседегі жұмыс ортасын және жұмыс жағдайларын қалай жақсартуға болатынын түсінуге мүмкіндік берді.
- Жобаның болашақ қатысушылары алдағы турларды асыға күтеді.

Уақыт

2023–2024 жылдар ішінде жобаның техникалық жағдайлары талқыланды: бюджетті есептеу және бекіту, тур бағыттарын әзірлеу – болатын елде жобаны іске асыру бойынша ел және қалалар, іс-шаралар бағдарламасы, сондай-ақ компанияны таңдау.

Бюджет

13,000,000 тенге/ жылына (~ \$30,000: \$5,000 бір қызметкерге). Топ: 6 адам.

Ұзақтығы - 6 күнтізбелік күн\ ұшу жолымен 1 апта.

Барлығы

1. жұмыс-таныстыру туры жыл сайын жүзеге асырылатын, **қызметкерлерді ынталандыру мен ұстап қалудың жаңа құралына** айналды.
2. Жоба **қызметкерлерді жұмысқа алу кезінде бәсекелестік артықшылыққа** айналды (қазірдің өзінде кандидаттармен әңгімелесу кезінде біз бұл жоба туралы айтамыз).
3. Жобаға қатысушылар өзара ғана емес, сонымен қатар шетелдік әріптестермен де **қарым-қатынасты жақсартты**, бұл жұмыс тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Мұндай жобалар қызметкерлердің дамуына, олардың алға қойған мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге, мінез-құлық стандарттарын жетілдіруге, мәдениетаралық ортадағы төзімділік пен өзара түсіністікке, басқа халықтардың мәдениетіне, дәстүрлері мен құндылықтарына құрмет көрсетуге ынталандыру болып табылады. Бір нәрсемен ынталандыру қиын зуммерлер буыны үшін бұл жоба ең тартымды жобалардың біріне айналды. Жоба қатысушыларының әріптестерімен кездесуі, әңгімелер мен презентациялар, эмоциялар әріптестерді шабыттандырды және ынталандырды. Әр қызметкер: "Мен де соны қалаймын!" деген оймен кезекті турларға қатысу мүмкіндігін күтеді.

Пилоттық жобаны-2024 іске асыру қорытындысы бойынша, компания басшылығы компанияның талантты және құнды қызметкерлерін көтермелеудің, ынталандырудың және ұстап қалудың негізгі тиімді және пәрменді құралдарының бірі ретінде жыл сайынғы негізде көшпелі турларды қолдау туралы шешім қабылдады.

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

CNPC қатысушының географиясын және оның әлемнің 33 елінде ұсынылуын ескере отырып, жобаны кейінгі жылдары іске асыру кезінде біз мынаны жоспарлаймыз:

- 1) Адами капиталды дамыту мәселелеріндегі кәсіпорындардың қызметін зерттеу мақсатында корпорацияның ірі кәсіпорындарына баруды.
- 2) Барлық кәсіпшілік еңбек пен демалысты ұйымдастыруды қарастыру үшін ірі кен орындарына баруды; қауіпсіздік және денсаулық сақтау техникасы.
- 3) Халықаралық CNPC корпорациясы шеңберінде өз қызметін жүзеге асыратын кәсіпорындарға бару үшін алыс және жақын шет елдердің географиясын кеңейтуді.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >

ForteSensei: сараптаманы беру және сақтау бизнес- процестердің үздіксіздігін Қамтамасыз етуге Қалай көмектеседі



Кейс көшбасшылары:

Анар Ахметова – HRD,

Алтынай Ташетова – таланттармен жұмыс жөніндегі аға сарапшы

Қысқаша сипаттама

ForteBank – еліміздің топ-5 Банкінің құрамына кіретін, Қазақстанның ең ірі жеке банктерінің бірі. Бас кеңсе Астанада орналасқан, ал филиалдық желі Қазақстан бойынша 34 қала мен кентте 20 филиал мен 100 бөлімшені қамтиды.

Бизнес-процестердің үздіксіздігін қамтамасыз ету банк саласы үшін стратегиялық маңызды мәселе болып табылады және мұнда да қиындықсыз болған жоқ. Кейбір негізгі операциялар жүйеленбеді, бұл "тар" маман кеткен жағдайда жұмыс кезінде ақаулық тудыруы мүмкін, маңызды ақпарат пен сараптаманы жоғалту қаупін тудырды.

Осы мәселені шешу үшін сараптаманы беру бағдарламасы – Forte Sensei әзірленіп, енгізілді. Бағдарламаның негізгі мақсаты – белгілі бір қызметкерге тәуелділікті азайту және бизнес-процестердің үздіксіздігін қамтамасыз ету үшін банктің ішінде білімді сақтау және беру. Нәтижесінде, **4 айда бизнес-процестерге арналған нұсқаулықтар цифрландырылды, 100-ден астам тәлімгер мен 160-тан астам ізбасарлар дайындалды.**

Толық сипаттамасы

Банкте келесі тәуекел анықталды: **бұрын тек жекелеген мамандарда болған маңызды бизнес-процестер мен білім құжатталмаған және жүйеленбеген.** Білімді құрылымдық сақтау мен берудің болмауы осы мамандардың біреуінің кетуі банк үшін үлкен бедел мен қаржылық салдарға әкелуі мүмкін дегенді білдірді.

Шешім

Біз Forte Sensei жобасын бастамашылық етіп, оның аясында 105 сенсей-тәлімгері тартылды, олардың әрқайсысы өз саласындағы білім мен процестерді жеткізуге жауапты болды.

Жобаның негізгі міндеті - осы уақытқа дейін тек жеке қызметкерлер ретінде болған маңызды бизнес-процестерді жүйелеу және цифрландыру. Бұл, тіпті негізгі мамандар кеткен жағдайда да, банк жұмысының үздіксіздігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ететін құрылымдық білім базасын құруға мүмкіндік берді.

Бағдарламаны әзірлеу және енгізу процесі:

- ### 01 Процестерді сәйкестендіру

Біз онсыз банк тиімді жұмыс істей алмайтын, реттелмеген процестерді анықтадық. Бұл процестер IT, HR, менеджмент, құқықтық қолдау және басқа да жоғары мамандандырылған салалар сияқты әртүрлі қызмет салаларын қамтыды.
- ### 02 Қызметкерлерді анықтау

Департамент басшыларымен бірлесіп біз осы процестерде бірегей сараптамасы бар қызметкерлерді сәйкестендірдік. Бұл қызметкерлер "сенсей" атағына ие болды және олардың міндеті олардың білімі мен тәжірибесін беру болды.
- ### 03 Ізбасарларды анықтау

Банктің әр бөлімшесінің басшылары сенсейлер берген білімді қабылдау және игеруі тиіс "ізбасарларды" — қызметкерлерді таңдады.
- ### 04 Тәлімгерлерді ынталандыру

Сенсейлердің уәждемесін қолдау үшін жоба аясында оқыту, сыйлық ретінде жоба логотипі бар рюкзактар түріндегі брендтік сыйлықтарды ұсыну қарастырылған. Жоба аяқталғаннан кейін сенсейлер мен олардың ізбасарлары жобаның жеке логотипі бар төсбелгілерге ие болды, ал ізбасарларға операциялық рөл бойынша сараптамасын растайтын сертификаттар берілді.
- ### 05 Негізгі дағдыларды үйрету

Біз сенсейлерге, олар өз білімдерін тиімді жеткізе алатындай етіп - "Ересектерді оқыту ерекшеліктері" деп аталатын тренинг ұйымдастырдық. Оқыту 4 күнге созылатын екі модульді бағдарлама форматында өтті.

Тренингтің негізгі элементтеріне мыналар кірді:

- **Ересектерді оқыту дағдылары.** Сенсейлерге ересек жастағы білімді қабылдау мен игеру ерекшеліктерін ескере отырып, ақпаратты қалай тиімді жеткізу және ересектерге үйрету керектігі үйретілді. Оларға оқытуды олардың ізбасарлары үшін түсінікті және қолжетімді етіп қалай құру керектігі түсіндірілді. Бағдарлама сонымен қатар сенсейлер жоба шеңберінде тәлімгер ретінде өз міндеттерін сенімді және тиімді орындай алатындай білім беру процесінің басқару аспектілерін оқытуды қамтыды.
- **Нұсқауларды жазу.** Бағдарлама шеңберінде сенсейлер өздерінің ізбасарлары қолданатын нұсқаулар мен құжаттарды дұрыс дайындауды үйренді. Бұған сараптаманы беруді жеңілдететін нақты және егжей-тегжейлі жоспарлар жасау кірді.

06

Білімді беру және бағалау құралдарын әзірлеу

Біз сараптаманы тапсыру жоспарын құру және ізбасарлардың дайындығын бағалау үшін нысандар жасадық. Бұл нысандар білім беру процесін құрылымдауға және сараптаманың шын мәнінде берілгеніне және игерілгеніне көз жеткізуге мүмкіндік берді.

Сенсейлерден ізбасарларға құзыреттілік пен сараптаманың берілу сапасын бақылау және қадағалау үшін **көп деңгейлі бағалау процесі** жасалды:

1 Сараптаманы беру жоспары. Сенсей (сарапшы) құзыреттерді тапсыруды аяқтаудың мерзімдері мен кезеңдері нақты жазылған, білімді берудің егжей-тегжейлі жоспарын жасақтады.

2 Сенсей тарапынан бағалау. Сенсей өзінің ізбасарының жетістіктерін бірнеше критерийлер бойынша бағалады, соның ішінде үй тапсырмаларын орындау, тест тапсырмалары және оқуға қатысу. Сенсей ізбасардың берілген білімді қаншалықты белсенді және сәтті игергенін тіркеп отырды.

3 Басшының рөлі. Сараптаманы тапсырудың соңғы бағасын бөлімше басшысы берді. Ол ізбасармен қорытынды сұхбат жүргізіп, білім берудің тақырыбы болған нақты процестер мен тапсырмалар бойынша нақты сұрақтар қойды. Бұл ізбасардың барлық қажетті ақпаратты шын мәнінде қабылдағанына көз жеткізді.

4 Басшының жауапкершілігі. Басшы үшінші тұлға ретінде сараптаманы беруді аяқтау туралы шешім қабылдауға жауапты болды. Егер басшы ізбасар барлық қажетті білімді сәтті игерді деп санаса, ол сараптама толығымен тапсырылғанын растайтын бағалау нәтижелерін қабылдады.

Уақыт

Forte Sensei жобасы 4 айға созылған бір реттік бағдарлама ретінде жүзеге асырылды. Осы кезеңде бағдарламаның барлық негізгі элементтері әзірленіп, енгізілді: сенсейлерді оқыту, білім беру процесі және ізбасарлардың жетістіктерін бағалау. Жоба бастапқы жоспарлаудан бастап нәтижелерді қорытынды бағалауға дейінгі барлық кезеңдерді қамтыды, бұл мәселені кешенді түрде шешуге және маңызды бизнес-процестерді тиімді жүйелеуді қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.

Бюджет

Оқыту банктің ішкі тренерлерімен жүргізілді және ешқандай шығынды қажет етпеді. Шығындар негізінен брендтелген өнімді, сыйлықтарды сатып алуға жұмсалған шығындарға қатысты болды, бұл **1 адамға 9 000 теңгеден аспады (20\$)**.

Қиындықтар

Жоба барысында **ізбасарлар мотивациясының жеткіліксіздігі мәселесі туындады**. Жобаның басында сыйлық алған, оқудан өткен және процеске белсенді қатысқан сенсейлерге көңіл бөлінді. Нәтижесінде сенсейлерден білім алатын ізбасарлар шетте қалды.

Ізбасарларға аз көңіл бөлінді. Оқыту жұмыс уақытында жүргізілгеніне және ізбасарлар тарапынан жаңа сараптама алуға қызығушылық танытқанына қарамастан, олар қосымша сыйлықтар, материалдардағы ескертулер немесе подкасттарға қатысу сияқты банк тарапынан көбірек көңіл бөлуге ниет білдірді.

Қорытынды

Forte Sensei жобасы іске асырудың төртінші айының соңында айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізді:

- 1. Жүйелеу және құжаттау.** Негізгі бизнес-процестер сәтті жүйеленіп, құжатталды. Бұл маңызды ақпаратты жоғалту қаупін азайта отырып, банктің үздіксіз және тұрақты жұмыс істеуін қамтамасыз етті.
- 2. Сараптаманы беру.** Барлық сенсейлер, біреуін қоспағанда, өз білімдері мен тәжірибелерін ізбасарларына сәтті жеткізе білді. Нәтижесінде білімнің едәуір бөлігі тиімді түрде беріліп, игерілді, бұл банк ішіндегі процестердің жақсаруына ықпал етті.
- 3. Бағалау және мотивация.** Жоспарлауды, аралық және қорытынды бағалауды қамтитын білім беру бойынша кешенді бағалау жүргізілді, бұл сараптаманы берудің сәттілігіне көз жеткізуге мүмкіндік берді.
- 4. 104 тәлімгер мен 162 ізбасар дайындалды.**

Ұқсас кейсті екінші рет жүзеге асыра отырып, сіз басқаша тағы не істер едіңіз?

Жоба барысында біз ізбасарларға аз көңіл бөлетінімізді түсіндік. Көбінесе көңіл сенсейлерге бағытталған болатын. Олар үшін сыйлықтар дайындалып, подкасттар өткізілді, біз оларды жобаға толығымен тарту үшін бәрін жасадық. Алайда ізбасарлар белгілі бір дәрежеде біздің назарымыздан тыс қалды. Осындай жағдайды жүзеге асыра отырып, біз барлық қатысушылардың, соның ішінде ізбасарлардың мүдделері мен қажеттіліктерін ескерер едік.

Сіздің кейсіңіз қандай компанияларға пайдалы болуы мүмкін?

Біздің кейсіміз банктер мен ірі өндірістік кәсіпорындар сияқты ауқымды операциялық процестері бар ұйымдарға пайдалы болатын еді. Бұл, әсіресе, мамандандырылған білімнің жоғалуы жұмыстың үлкен бұзылуына әкелуі мүмкін компаниялар үшін өзекті. Бұл шешім жұмыстың үздіксіздігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ететін, тәжірибелі қызметкерлер өз білімдерін жас әріптестеріне беруі керек ұйымдар үшін де қолайлы.

Сіздің кейсіңізді қайталай отырып, компанияларға не нәрсеге назар аудару керек?

Жобаға қандай бизнес-процестер немесе қызметкерлер тартылатынын, сондай-ақ оларға қандай талаптар қойылатынын нақты түсіну қажет. Жақсы тұжырымдалған критерийлер жобаны жүзеге асырудың сәттілігін анықтайды және білім беру процесінде белгісіздік пен проблемаларды болдырмауға көмектеседі.

Егер сіз кез-келген HR сұрақтары бойынша кеңес алғыңыз келсе (бұл тегін), бізге alena@vladimirskaya.uz >