

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымдағы адам ресурстарын
басқару мен сақтау, еңбек
қатынастарын басқару

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 18. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару мен сақтау, еңбек қатынастарын басқару

Компания жұмыс күшін алып, оның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз еткеннен кейін, оны сақтап отыруға барынша күш салуы керек. Ол үшін тиімді өтемақы мен пайда және қызмет бабында өсу мүмкіндіктерін жоспарлау керек.

Өтемақы – компаниялардың қызметкерлер атқарып отырған жұмысты қаржылай марапаттауы. Марапаттың негізгі үш түрі болады. Жалақы – жұмыс істеп жүрген қызметкерлерге сағаттық өтемақы. Америка Құрама Штаттарындағы қазіргі кезде төленетін ең кем сағаттық төлем – 7,25 доллар (кейбір штаттарда бұдан да көп болуы мүмкін). Еңбекақы – жұмыс істеген сағатына емес, тұтас еңбегіне төленетін ақы. Айталық, менеджерлер тұтас жылдық жалақы алады, бірақ ол ай сайын бөліп төленеді. Олар қанша сағат жұмыс істегеніне байланыссыз жалақы алады. Кейбір компаниялар қызметкерлеріне сағатына еңбекақы емес, жалақы төлей бастады. Ал ынталандыру ақысы – басқа түрлерге байлаулы өтемақының ерекше формасы. Коммерциялық комиссиялар мен бонустар – кең тараған ынталандыру түрі. Өтемақының жақсы құрылған жүйесі компанияға жақсы мамандарды тартып, оларды сақтап қалуға және өз саласы мен орналасқан орны бойынша жоғары өнімділік көрсеткіштерін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сәтті жүйе құру үшін менеджерлер еңбекақы мен жалақы мөлшері, еңбекақы мен жалақыны жеке тағайындау жүйесі туралы шешім қабылдауы керек. Өтемақы деңгейі жөнінде шешім – басқарма өз саласы немесе орналасқан аумағы бойынша қазіргі жұмыс күші ақысының ставкасынан жоғары, төмен не пара-пар ақы төлегісі келетін-келмейтіні туралы қабылдайтын іс-әрекеті. Компаниялардың көбі орташа төлейді, бірақ орташадан жоғары ақы төлей алмайтын фирмалар да бар. Үлкен компаниялар халықаралық дәрежедегі жалақы деңгейін ұстап тұруды ұнатады, соның арқасында олар компанияда білікті мамандарды сақтап қалады. Google, IBM мен Microsoft өздері қалаған жаңа қызметкерді алу үшін жоғарғы төлемақы ұсынады. McDonald's, керісінше, минимал төлемақыға жақын. Жұмыссыздық көлемі жалақы деңгейіне ықпал етеді. Жұмыс көп кезде жалақы азаяды, еңбек азайғанда көбейеді.

Өтемақы құрылымы жайында шешім қабылдау процесі жұмысты бағалау деп аталады. Жұмысты бағалау – әр жұмыстың басқа тапсырмалармен салыстырғандағы құндылығын анықтау талпынысы. Жалақы құрылымын тағайындаудың ең қарапайым әдісі қызмет түрлері бойынша ең жоғары еңбекақы, мысалы, компания президентінің айлығы және ең төмен жалақы төленетін қызмет, дала сыпырушы жалақысы деген ретпен қою керек. Салыстырмалы түрде қызметкерлері аз, мысалы, Netflix сынды фирмаларда осы әдісті қолдану оңай, әрі практикалық тұрғыдан ұтымды. Мыңдаған қызметкері бар ірі компанияларда нақтырақ әдісті қолданған дұрыс. Келесі қадам – нақты жалақы деңгейін белгілеу. Сауалнама мәліметтері көмегімен өнімділікті бағалау өлшемі тағайындалады. Әкімшілік күрделілігі бірдей жұмыстарды бір топқа біріктіру арқылы жалақы төлейді.

Жеке еңбекақы тағайындау туралы шешім

Еңбекақы деңгейі және оның құрылымы туралы шешім қабылданғаннан кейін жеке жалақы тағайындау мәселесі шешілуі тиіс. Бұл – әр қызметкердің атқарған жұмысына қанша жалақы төлеу керек туралы шешім. Ең оңай жол әр жұмыстың ерекшелігіне байланысты жеке төлеу, әдетте жалақы төлеу диапазоны әр жұмыс түріне байланысты болады. Сондықтан жүйе әртүрлі еңбекақы тағайындайды. Еңбекақыны еңбек өтілі негізінде өсіруге болады, айталық, алғашқыда 10 доллар болса, алты ай сайын оған 0,5 центтен қосылып отырады. Тағы бір негіз – біліктілік артуы: тәжірибелі білікті мамандар өздерінен төмендермен салыстырғанда жоғары жалақы алады. Үшінші негіз – сіңірген еңбегіне қарай жалақы тағайындау. Осы аталған әдістерді біріктіріп қолдануға да болады.

Үстемеақы тағайындау

Үстемеақы – ұйымның қызметкерлеріне өтемақыдан бөлек берілетін ақшалай төлемдер. Кейде үстемеақы жанама өтемақы есебінде жүреді. Орташа есеппен алғанда әр компания



қолма-қол ақшасының үштен бір бөлігін үстемеақы ретінде төлейді. Осылайша, жылына орта есеппен әр жұмысшы 60 мың доллар көлемінде жалақы алса, 20 мың долларға тең үстемеақы алады екен. Үстемеақы төлеу формалары әр алуан. Қызметкер ауырып қалған жағдайда, демалысқа, жұмыссыздық бойынша төлем түрінде болады. Сақтандыру бойынша үстемеақы қызметкер және оның отбасы мүшелерінің денсаулығы мен өмірін сақтандыруға бөлінеді және өндірістік жарақат алған жағдайда да төленеді.

Әлеуметтік сақтандыру – мемлекеттік зейнетақы жоспары, оған қызметкер де, бизнес те жарна төлейді. Көптеген жұмыс берушілер жеке зейнетақы қорын құрады. Қызметкерге төленетін үстемеақы қосымша төлемдер мен демалу мүмкіндіктерін қамтамасыз етеді. Соңғы жылдары компаниялар үстемеақының жаңа формаларын ұсынуда. Мысалы, тұрғын үй қажеттіліктері бойынша үстемеақы, балаларды өсіруге төлем ақылар, ипотека, ақы төленетін демалыс күндері – қызметкерлер үшін тиімді үстемеақы түрлері болып табылады. Жақсы үстемеақы жоспары ұйымда жұмыс істеуге ынталандырады, бірақ ол барлық кезде еңбек өнімділігін көтере бермейді, себебі үстемеақы – ұйымның барлық мүшелеріне бірдей төленетін ақша. Үстемеақы бағдарламасын басқаруда менеджерлер сақ болуы тиіс. Ол тек қызметкерлердің қалауына сәйкес берілуі керек.

Карьераны жоспарлау

Адам ресурстарын сақтап қалудың соңғы аспектісі – карьераны жоспарлау. Аз ғана адам өмір бойы бір орында карьера жасайды. Кейбір адамдар ұйым ішінде жұмыс орындарын ауыстырады, басқалары сырттан басқа жұмысқа ауысады, қалғандары осының екеуін де істейді. Мұндай қозғалыстар жүйесіз, дұрыс ойластырылмай жүзеге асырылса, ол ұйым үшін де, жеке адам үшін де тиімсіз. Сондықтан сауатты жасалған карьера жоспары екі жақтың да мүддесі үшін қажет. Әрине, жаңа келген қызметкердің карьерасы алдағы 30 жылда қалай болатынын жоспарлау өте қиын. Бірақ жоспарлау картасын құру жеке адамға қызықты жұмыс түрлерімен және ұйымда бар карьера жасау мүмкіндіктерімен танысуға көмектеседі.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдағы өтемеақыны анықтау мәселелерін және оның негізгі компоненттерін білуі керек.

Ұйымдағы өтемеақыны төлеу әдістерін анық түсінуіңіз шарт.

Еңбек қатынастарын басқару

Адам ресурстары менеджментінің маңызды бөлігі – еңбек қатынастарын басқару. Еңбек қатынастары – ұйымның кәсіподаққа мүше қызметкерлермен жұмыс істеу процесі.

Еңбек қатынастары дегеніміз – ұйымның кәсіподаққа мүше қызметкерлермен жұмыс істеуі. Соңғы жылдары еңбек қатынастары бойынша эксперттер еңбек қатынастары әдеттегі қатынастардан өзгеше болатынын айтуда. Кейбір мәселелер жұмысшылардың мобайл сауаттылығы жоғары болуына байланысты. Ал кейбір мәселелері мигрант жұмысшыларды қамтиды. Олар басқа жұмысшылар секілді қорғалмауы мүмкін.

Кәсіподақтар қалай құрылады?

Қызметкерлер жаңа жергілікті кәсіподақтарға бірігуі үшін ең алдымен қызметкерлер кәсіподақ құруға мүдделі болу керек. Ұйым қызметкерлері кәсіподаққа біріккісі келсе, онда олар ұйыммен бірігіп, заң бойынша анықталған процедураларды орындауы керек. Айталық,



осы процедураларға сәйкес, кәсіподақ мақұлданған жағдайда, ұйым жаңа кәсіподақпен ұжымдық келісімшартқа отыруы тиіс.

Ұйымдар қызметкерлерінің кәсіподаққа мүше болғанын аса қаламайды. Өйткені кәсіподақ менеджмент қызметін көптеген бағыттар бойынша шектейді. Сол себепті, менеджмент қызметкерлерді жалақымен ынталандыру арқылы олардың кәсіподаққа қарсы дауыс беруін ұйымдастырады. Бұл жағдай көбінесе «әділетсіз еңбек практикасы» деп аталады. Мысалы, әділетсіз еңбек практикасы жағдайында ұйым басшылығы қызметкерлер кәсіподақты күйретсе, үстеме ақша төлеуге уәде береді. Эксперттердің айтуынша, кәсіподаққа бірігуді болдырмаудың жақсы жолы – қызметкерлермен тек кәсіподақ құрылуы қаупі туған кезде ғана емес, әрдайым жақсы қатынаста болу. Қызметкерлерге қатысты: төлемақы, карьера бойынша өсу жолы, жұмыстан шығу, ішкі тәртіп бойынша әділ әрі түсінікті стандарттар жүйесін ұйымдастыру; жеке адамдардың әділетсіздік жағдайында шағым айту мүмкіндігі, кәсіподақты керексіз етеді. Walmart осындай практика арқылы кәсіподақты құртқан.

Ұжымдық саудаласу

Ұжымдық саудаласу – екі тарап: ұйым менеджменті мен кәсіподақ қанағаттанатындай еңбек келісіміне келу процесі. Келісімшарт төмендегідей келісімдерден тұрады: жалақы мәселесі, жұмыс уақыты, еңбек қауіпсіздігі, карьераны дамыту, жұмыстан шығу, ішкі тәртіп, үстемеақы, артық жұмыс уақытын бөлу, демалыс, демалу уақыты, шағым беру процедурасы. Келісім процесі ұйым менеджменті өкілдері мен кәсіподақ арасында бірнеше аптадан бірнеше айға немесе одан да көп уақытқа созылуы мүмкін. Кездесу барысында ұсыныстар мен қарсы ұсыныстар жасалады. Келісілген шарт кәсіподақ мүшелері тарапынан ратификацияланады, ол бекітілмесе, кәсіподақ ереуілге шығып, ұйым басшылығына қысым көрсетуі мүмкін және жағдай одақтың мүшелеріне қолайлы болмайынша келіссөз жалғаса береді.

Шағымдарды қарастыру процедурасы келісімшарттың орындалуы көмегімен анықталады. Бұл жұмыс контракты тәсілдер жиынтығы. Қызметкерлер келісімшарт аясында ұйым әділетсіздік танытты деп ойласа, онда олар мәселені шешу үшін шағымдана алады. Шағымданудың бірінші қадамы – шағым айтушы қызметкер келісімшарттағы құқығы туралы тікелей бастығымен сөйлесуі. Көбінде шағымдар осы сатыда шешімін табады. Қызметкер өзіне деген қарым-қатынасты әлі де әділетсіз деп шешсе, ол келесі деңгейге арыздануға құқы бар. Кәсіподақ ресми түрде қызметкердің мүддесін көздеп, оны қолдайды. Бұл кезде де шешім бойынша келіспеген қызметкер компанияның жоғары басқармасына шағымдана алады. Ең соңғы қадам – арбитражға шағымдану.

Арбитр – заң қызметкері. Оның қызметінің ақысын кәсіподақ пен ұйым төлейді. Ол келісімшартпен мұқият танысып, екі тарап та орындайтын шешім шығарады. Шағымдану процедурасы қолданыстағы келісімшарт шеңберінде ереуілдерді болдырмауға мүмкіндік береді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер қызметкерлердің кәсіподақ құрудағы негізгі қадамдарын білуі тиіс.

Өзіңіз жұмыс істейтін ұйымда кәсіподақ болса, онда кәсіподақ келісімшарт аясында не істей алатынын және не істей алмайтынын анық білуіңіз керек.

Жұмыс орнын ауыстырғанда туындайтын жаңа сын-қатерлер

Жоғарыда айтып өткеніміздей, ұйым менеджерлері тиімді жұмысшыларды жұмысқа тартуда бірнеше өзекті мәселелерді шешуі тиіс. Бұны бизнестегі өзгерістерге әсер ететін әлеуметтік және экономикалық орта факторлары қиындатады. Адам ресурстарын басқарудың негізгі мәселелері қазіргі бизнеске де қатысты деп қорытынды жасауға болады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 18. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару мен сақтау, еңбек қатынастарын басқару

Білімді қызметкерлерді басқару

Қызметкерлер әдетте ұйымға жұмысы немесе тәжірибесі арқылы оң әсер етеді. «Ақпараттандыру ғасыры» жағдайында олар ұйымға білімімен де пайдалы. Ой еңбегімен айналысатын адамдар білімі арқылы ұйымның дамуына үлес қосады. Ақпарат арқылы басқарылатын жұмыстар маңызының артуы ой еңбегіне негізделген білімді қызметкерлер қажеттігін көтерді. Мұндай қызметкерлер жоғары мамандандырылған және ауқымды оқыту ұйымдастыруды талап етеді. Бірақ кез келген ұйым осындай жұмыс түрлерінен пайда табу үшін адам капиталына инвестиция жасауға дайын емес.

«Қазіргі әлем бұрынғыдай емес. Компаниялар білекке қарағанда білім маңыздырақ заманда машықтар үшін ақша төлейді. Автоматтандыру, жаһандану, бақылауды азайту мен бәсеке күштері әлемдегі осындай жұмыстың қаншалықты маңызды екенін өзгертті», – дейді Challenger, Gray & Christmas Аудит фирмасының атқарушы директоры Джон Чалленджер.

Шын мәнінде, білімді, ой еңбегі қызметкерлері жұмысқа кіріскеннен кейін, оқыту және қайта оқыту курстары олардың білімі «ескіріп кетуін» болдырмау үшін қажет. Мысалы, инженерлер техникалық білімнің «жарты ғұмыры» – үш жыл деп ұсынды. Қызметкерлердің қабілетін арттыру курстарын ұйымдастырмау фирманың бәсекеге қабілетін төмендетіп қана қоймай, қызметкерлердің жұмыстан шығып кетуіне алып келуі мүмкін, себебі қызметкерлер біліктілікті арттыру курстарын ұсынатын, ұдайы білімін арттырып отыруға мүмкіндік беретін ұйымдарға кетіп қалады.

Білімді қызметкерлерді басқару және еңбек қатынастары

Экономикалық құлдыраудың себебінен соңғы жылдары еңбекке жалпы сұраныс азайғанымен, ой еңбегі, ақпарат саласы қызметкерлеріне сұраныс әлі тұрақты, сонымен қоса жоғары. Нәтижесінде, осындай қызметкерлерді фирмада ұстап қалу үшін жалақы жүйесін реттеп, оларға жалақыны көтеріп төлейді. Бастапқы жалақының жоғары болуы, бонустар беру – ортақ шара. BP Exploration компаниясы жаңа келген мұнай саласы инженерлеріне суасты бұрғылау жұмыстарының сызбасын жасағаны үшін алты саннан тұратын жалақы төледі, оған қоса 50 мың доллар бонус және пайдадан тікелей үлес алатын болды. Осынша көп ақша төленсе де, мұндай инженерлерді ұстап тұру өте қиын деп шағымданды HR менеджерлері, өйткені Мексика бұғазы жағалауында мұндай мамандар бәсекелестерге кетіп қалады екен.

Шартпен жұмыс істейтін және уақытша қызметкерлер

HR саласының келесі маңызды мәселесі – уақытша қызметкерлерді жұмысқа тарту ерекшелігі. Шын мәнінде, ұйымдар соңғы жылдары осындай жұмысшылар қызметін пайдалана бастады.

Уақытша қызметкерлер тренді

Соңғы жылдары жарты күн жұмыс істейтіндер саны артып келеді. Жарты күн жұмыс істейтіндер – тұрақты жұмыс істейтіндерден бөлек, ұйымдағы әртүрлі қызмет түрлерін уақытша атқаратын жұмыс күші. Жарты күн жұмыс істейтіндер – тәуелсіз конструкторлар, кезекші қызметкерлер, жалға алынғандар, уақытша жұмысшылар, яғни фирмадан тыс агенттіктер арқылы келгендер. Мысалы, ірі қаржы қызметін ұсынушы Citigroup жаңа клиенттер жинау үшін жарты жұмыс мөлшерлемесіне қызметкерлер қабылдаған. A Staff Industry Survey орталығы жүргізген сауалнама нәтижесінде барлық жұмысшылардың 13%-ы жарты күн жұмыс істеген және олардың саны 2040 жылы 40%-ға дейін артады деп болжануда.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 18. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару мен сақтау, еңбек қатынастарын басқару

Уақытша қызметкерлерді басқару

Уақытша қызметкерлер тартудың маңыздылығы артуына байланысты, HR менеджерлер мұндай топ адамдарын қалай тиімді пайдалану керек екенін түсінуі қажет. Басқаша айтқанда, уақытша қызметкерлерді басқару ерекшеліктерін білуі керек.

Біріншіден, дұрыс жоспарлау. Уақытша жұмысшылар қызметін пайдаланудың артықшылығы икемділік болғанымен, бұл топты үйлестіріп отыру керек. Ұйымдар жұмысшыларды аяқастынан, алдын ала келісімсіз шақырудың орнына белгілі бір анықталған кезеңге жоспарлы түрде ұйымдастыруға көшуге тырысады. Осылай ұйымдастыру қабілеті ұқыпты жоспарлау арқылы жүзеге асырылады.

Екіншіден, уақытша жұмысшыларды түсіну, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін салыстыру керек. Ұйымдар уақытша жұмысшыларды жалдағанда қандай жетістікке жете алатынын, қандай жетістіктерге қол жеткізу мүмкін емес екенін талдауы тиіс. Олар арқылы жоғары нәтижеге жетеміз деген пікір – қате.

Үшіншіден, менеджерлер уақытша жұмысшыларға жұмсалатын шығындарды есептеуі керек. Жоғарыда көрсеткеніміздей, көптеген фирмалар еңбек шығындарын қысқартуға тырысады. Ұйымдар еңбек шығындары есебінен үнемдеген қаражатын құжат түрінде көрсетуі шарт.

Төртіншіден, менеджерлер ұйым стратегиясын анық түсініп, уақытша жұмысшыларды басқаруды алдын ала шешіп, олар ұйымның қызметіне қалай араласатынына арнайы көңіл бөледі. Фирмадағы жалпы қызметкерлердің басым көпшілігі уақытша жұмысшы болса, ұйым оларды толық күн жұмыс істейтіндермен салыстырғанда қалай басқаратынын анықтайды.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымда шартты және уақытша қызметкерлерді жалдауға қатысты негізгі мәселелерді білуі қажет.

Менеджерлер ой еңбегі, зияткерлік еңбек тренді мен мәселелерін білуі керек.