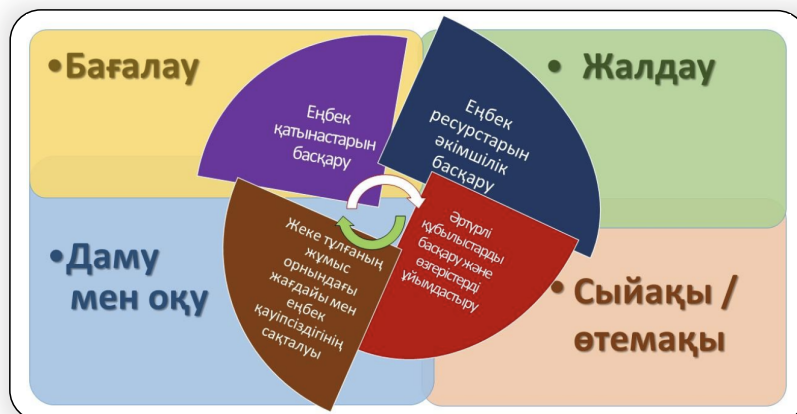


# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Адам ресурстарын басқаруды  
біріктіру үдерістері  
1-бөлім

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Бұл – жалдау, марапаттау, оқыту және дамыту, бағалау сияқты шағын жүйелер және осы шаршының ішінде 4 біріктіру үдерісі бейберекет айналыста болатын.

- еңбек ресурстарын басқару;
- әралуандық пен ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару;
- еңбекті қорғау және жеке тұлғаның жұмыс орнындағы жағдайы;
- еңбек қатынастарын басқару туралы қорытынды.

Біз екі үдерісті ғана талқылаймыз: еңбек қатынастарын басқару және әралуандық пен ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару. Қалған екі үдеріс бүгінде соншалықты жақсы құрылымдалып, жеке тәртіпке бағынатыны сондай – онымен қазір арнайы мамандар айналысады. Сондықтан қазіргі уақытта технологиялық және ұлттық ерекшеліктеріне қарамастан, әрбір желілік менеджер мен адам ресурстары басқарушысының алдында тұрған жалпы үдерістер туралы әңгімелеп береміз. Сонымен, бірінші үдеріс. Бұл – еңбек қатынастарын басқару.

Еңбек қатынастары деген не? Бұл – жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастың әлеуметтік-саяси аспектілері. Ол ең алдымен басқару мен жұмыс күші арасындағы биліктің бөлінуіне әсер етеді. Бұл жұмыс орнында пайда болатын жанжалдардың себебі осы қатынастардың бар болуын және дамуын анықтайтын қоғамдық-құқықтық реттеудің негіздеріне әсер етеді.

### ***Еңбек қатынастары***

Бұл жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастың әлеуметтік-саяси аспектілеріне әсер етеді:

- басқару мен жұмыс күші арасындағы биліктің бөлінуіне,
- жұмыс орнында пайда болатын жанжалдарға,
- осы қатынастардың бар болуын және дамуын анықтайтын қоғамдық-құқықтық реттеудің негіздеріне.

Ұжымдық және жеке деңгейде де болуы мүмкін.

Еңбек қатынастары жеке деңгейде (яғни қызметкер – мекеме – жеке тұлға) және ұжымдық деңгейде де болуы мүмкін. Біз еңбек қатынастары, ең алдымен, басшылық пен жұмыс ұжымының өкілі арасында билік бөлінісімен байланысты екендігін айттық. Енді билік жайлы айтайық.



Басшылық басқарудың маңызды компоненті болғанына қарамастан, көшбасшылар (жетекші қызметкер) үнемі тиімді басқарушы бола алмайды. Көшбасшының тиімділігі олардың басқаларға ықпал, әсер ету деңгейімен өлшенеді. Кейде шешімді көшбасшылық ресми ұйымға да кедергі келтіруі мүмкін. Мысалы, бейресми ықпалды көшбасшы ұжымның нашар жұмыс істеуіне және өнімнің сапасының төмендеуіне әсер етуі мүмкін.

Файли, Хаус және Керр басқару мен басшы қызметкер арасындағы айырмашылықты көрсетті. Басқару – бағыныштыларды өздеріне арналған тапсырмалар мен міндеттерді орындауға мәжбүр ететін ой және дене үдерісі, ал көшбасшылық болса, керісінше, бір адамның басқаларға ықпалы, әсер ету үрдісі деп атап көрсеткен. Басқарушы ұйымның басшылығына алдын ала қарастырылған ресми әрекет-өкілеттіліктерді беру арқылы келеді. Көшбасшы болса, ресми емес әрекеттердің нәтижесінде, өз еңбегімен, өз абыройымен жетеді.

Ұйымның басшысы – көшбасшы, сонымен бірге, ол өз бағыныштыларын тиімді басқаратын адам, оның мақсаты – ұйымға берілген жұмысты, тапсырманы орындауға басқаларды бағыттау, оларға ықпал, әсер ете білуі.

Көшбасшылық, жетекші қызметкерлік – бұл ұйымның мақсаттарына жету жолына бағыттау арқылы жекелеген адамдармен топтарға ықпал және әсер ете білу қабілеті.

Әсер, ықпал, және билік. Ықпал – жеке бір адамның, келесі бір адамның мінезіне, басқалармен қарым-қатынасына, сезіміне өзгеріс енгізетін қандай да бір мінез-құлық әрекеті. Мұндай ықпал ету құралдары ретінде: өтініш, құлаққа сыбырлау немесе ең соңғы саты – қорқыту жатады. Бір адам басқаларға тек қана идеяларының көмегімен ықпал етуі мүмкін. Басшы өзінің көшбасшылығымен ықпал әсерін тиімді әсер ету үшін билікті пайдаланады және оны дамытады.

Қоғамда билікке теріс сезім әрекеттері қалыптасқан. Лорд Эктон ол туралы былай деген «Биліктің аздыру тенденциясы бар, ал шексіз билік шексіз аздырады». Көптеген адамдар билік ұғымын зорлық, күш көрсету және агрессиямен байланыстырады. Билік – бұл басқалардың мінез-құлқына әсер ету мүмкіндігі. Басқаруда билік болмаса, ұйымның жұмысы алға баспайды, тәртіп нашарлайды.

Билік балансы. Көптеген адамдар билік бір адамға екінші бір адамның сезімдері, ойларына қарамастан, ықпал етуге мүмкіндік береді деп ойлайды. Бұл дұрыс емес. Ұйымдағы билік тек ішінара иерархиямен анықталады. Белгілі бір жағдайдағы бір адамның билігінің мөлшері оның ресми өкілеттіліктерінің деңгейімен емес, басқа адамға тәуелділік дәрежесімен анықталады. Басқа адамның тәуелділігі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым адамның билігі де үлкен болады. Мұны мына формуламен көрсетуге болады: билік берілген А адамның Б адамға ықпалының деңгейі Б адамның А адамға тәуелділігінің де деңгейінде де болады. Бұл билік балансы деп аталады.

Бағыныштылар билігі. Басшылардың өз бағыныштыларына билік жүргізетін себебі бағыныштылар жалақы, жұмыс ғимараттары, қызметте өсу, өкілеттіліктерді кеңейту мәселелерге келгенде басқарушыға тәуелді болып қалады. Бірақ кейбір жағдайларда бағыныштылар басшыларға билік жүргізуі мүмкін. Мысалы, шешім қабылдауға қажетті мәліметтер мен ақпараттар басқа адамдармен бейресми қарым-қатынастар сияқты мәселелерде басшы бағыныштының көмегімен ықпалына жүгінеді. Бағыныштылар билігінің жүзеге асуына әсер ететін факторларды қорыта келіп, Д. Меканик былай дейді: «Бір адам басқа бір адамға қаншалықты тәуелді болса, соншалықты сол адамның билігіне бағынуға мәжбүр болады». Басшы әрқашанда билік балансының сақталуына әсер етуі тиіс. Себебі ұйымның мақсатына жетуі бағыныштыларға тікелей байланысты.

Басшылық жасау үшін ықпал ету қажет, ал ықпал ету үшін биліктің негізі болуы керек. Белгілі бір билікке ие болу үшін орындаушыға аса қажетті бір нәрсені өз қолыңызға алу арқылы өзіңізге бағынуға мәжбүр етесіз. Ықпалдың барлық формалары басқа адамның талаптарын орындауға талпындырады. Соның салдарынан басшы және орындаушы болашақтағы ұқсас немесе ұқсас манерлерін қалыптастырады, басшы бағыныштыға ықпал етеді.

Дәстүр бойынша, теорияда 5 негізгі билік көзі бар, ол екі ірі типке, екі ірі топқа бөлінеді. Бұл жеке билік, харизма билігі немесе референдум билігі және сарапшылық билік.

Биліктің ұйымдастырушылық көздері бар – бұл сыйақының күші, заңның (немесе дәстүрдің) және жазаның күші. Билік – бұл ұйымның ресурстарын адамдарға қатысты пайдаланудағы



нақты мүмкіндік, бұл сіз қарым-қатынас жасайтын адамдардың мінез-құлқын жүйелі түрде өзгертуге деген нақты мүмкіндік және биліктің әрбір тұлғасы неге біреудің сіз қалаған нәрсені істейтінін көрсетеді. Ол – адамға немесе адамның ерік-күшіне байланысты болуы мүмкін. Мысалы, харизмалы билік адам өзін көшбасшы сезінгенде пайда болады. Ол биліктің өзіне ұқсайтынына риза болады, ол оның командасының бөлігі болғанына риза және бұл ұйым деңгейіне қатысты.

Билік объектісі (субъект) объектінің неғұрлым табысты болуына көмектесетін ақпаратқа ие екенін білсе немесе біле алса сарапшы билік пайда болады, яғни мен сізді тыңдағым келген соң тыңдап отырмын.

Ұйымдастыру билігі – бұл билік субъектісі қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін сыйақы беру немесе сыйақы беру мүмкіндігі бар екенін біледі немесе адамды өтемеақыдан айыра алады. Мұндай жазалау билігі – өзіне теріс пікір тудырады. Билікке тәуелді объект субъектінің айтқанымен жүріп тұруға мәжбүр, себебі өзінің жағдайын субъект нашарлатып жібере алатынын түсінеді. Мекеме тарапынан бұл жұмыстан шығарып жіберу, айыппұл салу немесе қандай да бір тәртіпке шақыратын шаралар, яғни заң мен дәстүрдің билігі. Билігі бар адам заң мен дәстүрді сақтау – қалағанының жылдам орындалуына кепілдік болатынын түсінеді. Ендеше, тәртіп болған жерде әркім өзінің қалаған нәтижесіне тезірек қол жеткізе алады. Егер мұндай тәртіп, заң мен дәстүр болмаса әрқаймысызға өз қалауымызды орындау немесе күткен нәтижеге қол жеткізу қиындау болар еді.

Сондықтан еңбек қатынастары туралы сөз қозғағанда, ең алдымен, назарымызды бірден аударатын және миымызға кіретін не нәрсе? Бұл – мекемедегі билікті бөліп берудегі теңсіздік. Жұмыскер, біріншіден, басшылықтың пәрменімен қызметінен босатылуы мүмкін және жұмыстан босатылғаннан кейін дереу мекемеге кіре алмайды. Менеджментке келер болсақ, оның жағында бұған дейін айтқан ұйымдастырушылық биліктің үш көзі де тұр. Мекеменің ішкі жарғысы, билігі мен ресурстары, жазалау билігі. Екінші жағынан, жұмыскердің де, басшының да өзіне тән харизмалы билігі болуы мүмкін екенін де ескеруіміз керек. Осылайша, қызметкерлер арасында олардың лауазымына қарамастан, бейресми көшбасшылар пайда болады, олар барлық команданы артынан ерте алады.

Теңсіздік осыдан туындайды. Бұл теңсіздік басшылықтың жұмыскерлерді ұйымдастырып, ұжымдастыру арқылы оларға қарсы шығу әрекетін ұйымдастыруының арқасында өзгеруі мүмкін. Соңғы жылдардағы ірі бас көтеру, шерулерді алып қарайықшы. Мұның барлығы осы теңсіздік нәтижесінде болған жағдайлар. Себебі басшылыққа құрылтайшы өзіне шексіз билік беріп қойған секілді көрініп, өзінікі дұрыс, заң өзі жағында секілді көрінеді. Бірақ қызметкерлер бірігіп, мұндай қатынастар шегіне жетер болса – екі тарап та зардап шегетінін байқауға болады.

Соңғы жылдардағы ірі шерулер. 2007 жылы General Motors-қа қарсы кәсіподақ мүшелерінің саны 73 мыңға жетті. Бұл бір ұйым шеңберіндегі кәсіподақ ғана емес, бұл бір компанияға қарсы шыққан барлық кәсіподақ еді. Нәтижесінде Канададағы екі құрастыру зауыты тоқтатылды. Компанияның осылай бас көтеруінен соң ғана басшылық қызметкерлердің талаптарын қанағаттандырды.

2010–2011 жылдары Ұлыбританияда пошта қызметкерлерінің наразылық акциясына байланысты 10 миллион хат жіберілген жоқ.

2007 жыл Оңтүстік Африка, яғни мүлдем өзге құрлық, кеншілердің бір күндік ереуілі шамамен 700 шахтаны тоқтатты. Шахтерлер еңбекке дұрыс жағдай жасауды талап етті. Шахта деген өте қауіпті жер, бірақ олар тіпті осы жағдайда да ол жердегі жағдайды өзгертуге болады деп есептеді.

Америкаға қайта оралайық. «Верайзен» телекоммуникациялары. «Қазір мені естисіз бе?» Ұранымен 45 000 адам көшеге шықты. Бұл сұрақ олардың басшыларына қойылған еді. Олар төлем талаптарын жақсартуды талап етті.

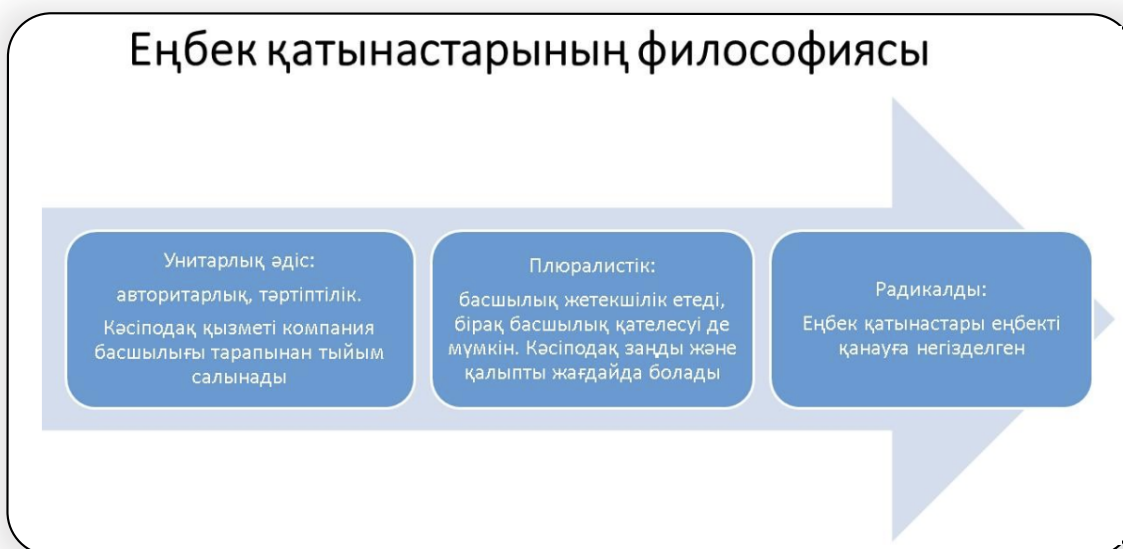
Еңбек қатынастарын ушықтырмауға тырысатын ел Қытай еді. Себебі мұнда Шығыс мәдениеті, құндылығы басты орында. Әдетте Қытай жұмыскерлері көнбіс болып келеді. Соған қарамастан 2010–2011 жылдары мұндағы Honda, Тойота секілді өндірістік кәсіпорындарда ереуілдер өтті. Ең қызығы – ереуілге Қытайдағы өзге ел компаниясының өкілдері шықты. Себебі жергілікті жұмыскерлер мен Қытай аумағына компаниялар алып келген жұмыскерлер арасындағы жалақы айырмасы тым алшақ еді.



Қытай көлік қызметкерлерінің ереуілі де белгілі. 600-ге жуық адам бас кеңсеге барып, еңбек жағдайына наразылық білдірді. Бірнеше жыл бұрын жаңалықтарда алғаш рет сән индустриясының қызметкерлері ереуілге шыққаны туралы ақпарат болды. Олар ұзақ жұмыс аптасы мен тым төмен жалақыға шағым айтты. Бүгінгі таңда Ресейде де жұмысшылар талап қоя бастады. Өткен жылы 100 мыңнан астам жүк көлігінің жүргізушілері ереуілге шықты. Тіпті барлық өңіраралық көлік байланыстары тоқтап қалу қатері төнді.

Еңбек ұжымдарының ереуілі мен наразылық шаралары Қазақстанды да айналып өтпеді. Біз Батыс Қазақстандағы қайғылы жағдайдан хабардармыз. Бұл – 2011–2013 жылы Жаңа-өзенде мұнайшылардың жаппай ереуілге шығуы еді. Кейіннен мұндай ірі ереуіл болмаса да, Қазақстанның өзге өңірлеріндегі өнеркәсіп жұмыскерлері арасында қолдау тапты. Еңбек дауын кәсіпорын 7 ай бойы шеше алмады. Басшылық ұжым арасында көңіл толмаушылық, ерегесу, ашулану болғанда эмоциялар ақтарылмай тұрмайтынын есте ұстауы керек еді. Себебі бұл мұндай жағдайды мүддесі басқа жандар мен ұйымдар өз пайдасына оңай пайдаланып кетеді. Ереуіл саясиланып, тіпті ұлттық реңке ұласып кетуі мүмкін. Бұл тек Қазақстанда ғана емес, адамзат тарихында талай кездескен жағдайлар. Өкінішке қарай, Жаңаөзендегі наразылық қанды оқиғамен аяқталды.

Еңбек қатынастарының философиясы қалай дамиды?



Бұған көшу авторитарлық және тәртіптілік деп аталатын, капиталдың еңбек қатынастарын пайдалану нәтижесі ретінде қарастырылатын унитарлық әдіс арқылы да болуы мүмкін.

Унитарлық әдістің сипаты қандай? Басшылық қызметкерлердің талқылауға және шешімдер қабылдауына қатысуға мүмкіндік бермеуімен ерекшеленеді. Соның ішінде жұмыс процестеріне, жабдықтарға, жұмысын ұйымдастыруға, қауіпсіздігіне және т.б. қатысты. Кәсіподақ қызметі компания басшылығы тарапынан тыйым салынып, қолдау көрмейді. Бұл жетпісінші жылдардағыдай еңбек ұжымдарынан, өнеркәсіптің барлық салаларында жұмыс істейтін қызметкерлердің қарсылығының күрт өсуіне алып келеді.

Жеңімпазы болмайтын бұл тайталас плюралистік көзқарасты дамытуға алып келеді. Ол: басшылық жетекшілік етеді, шешімді солар қабылдайды, соңғы сөзді солар айтады, бірақ басшылық қателесуі де мүмкін, сондықтан жұмыс процестеріне тікелей қатысушы және ең құзыретті бақылаушы саналатын ұжым басшылыққа нені түзету енгізу керек екендігін көрсете алады деген ұғым. Мұндай жағдайда кәсіподақ заңды және қалыпты жағдайда болады. Сөйтіп компанияларда кәсіподақтармен келіссөздер жүргізе алатын және шешімдер қабылдау процесінде еңбек ұжымдарының өкілдерін тартатын арнайы механизмдер құрылады. Еңбек қарым-қатынасына радикалды көзқарас, сондай-ақ марксисттік көзқарас, бұрынғы Кеңес Одағының аумағында жақсы танымал. Тағы да қайталап айтайын, идея негізінен капитал еңбекті



қанайды дегенге негізделеді. Неге ол радикалды? Себебі оның басты ұраны: қандай жағдай болмасын капитал компания қызметкерлері мен қызметкерлерінің еңбегін пайдалану идеясын тастай алмайды, қарым-қатынастың қалай қалыптасқандығына тікелей, қатаң бақылау болуы керек. Бірақ кез келген жағдайда, өндіріс қаражаты ішінара болса да жұмысшыларға тиесілі болуын қамтамасыз етуге ұмтылады.

Осылайша еңбек қатынасының философиясы құрылады. Еңбек қатынастарын басқару жүйесі қандай ұйымдарда жұмыс істейтінін неғұрлым егжей-тегжейлі талқылау үшін еңбек қатынастарын басқару стильдерінің типтік үлгілерімен танысуға болады. Оның авторлары Парсол мен Сисон. Мұнда еңбек қатынастарын басқарудың 4 стилі бар. Бірінші стиль дәстүрлі авторитарлы уни-таризм, шығындарды азайту стратегиясы, яғни қызметкерлер шешім қабылдауға қатыспайды. Компанияның мақсаты – адамдардан үнемдеу екені айқын.

Келесі тәсіл осындай патерналистикалық унитаризмді адами қарым-қатынастар секілді жетілген әдіс. Осындай жағдайларда менеджмент деген – ата-ана, қызметкерлер мен балалар. Ал қамқор ата-ана ретінде басшылық балаларының, яғни жұмысшылар мен еңбек ұжымдарының әл-ауқатына қамқорлық жасайды. Біртұтастық көзқараста қарама-қарсы мүдделер контекстінде шешім қабылдайтын барлық функциялар мен міндеттерді кәсіподақтар өз мойнына алады. Басқарма қызметкерлердің қажеттіліктерін анықтап, шиеленіс күшейтілмеуі үшін сақтық шараларын өзі жасайды. Қызметкерлер осының нәтижесінде компания басшылығына оң пейілді болады.

Келесі тәсіл қазіргі заманғы дамыған қатынастар немесе плюрализм.



Мұнда менеджмент өздерінің бағыныштыларына балаларға қамқорлық жасағандай қарамауы керек, өйткені біздің қарым-қатынастарымыз тек іскерлік қарым-қатынастар мен іскерлік қағидалар болып табылады дейді. Сондықтан да өкілеттіктерді басқару шегі және қызметкерлердің билікпен арасы нақты бөлінген. Менеджмент ресурстарды үнемдеуге және капиталды жинауға, қызметкерлер үдеріске тікелей қатысушылар болғандықтан белгілі бір мәселелерді шешуге көмектесуге мүдделі болады. Бірақ соған қарамастан кім, қандай мәселелерге араласа алатынын, ал басқарушылар еңбек ұжымдарының қатысуынсыз дербес шешімді қандай жағдайда қабылдайтынын нақты анықтауымыз керек.

Мұндай көзқарас, еңбек қатынастарын басқарудың осы стилі заңның арқасында компанияға тиесілі келісімдерге қол жеткізу ниетімен сипатталады. Егер тараптар бір нәрсе туралы уағдаласса, онда осы тараптардың әрқайсысы келісілген тәртіпті сақтауға міндетті.

Еңбек қарым-қатынастарын басқарудың төртінші стилі, стандартты, қазіргі заманғы стиль. Ол унитаризм мен плюрализмнің орта тұсы саналады. Бұл өз мекенін мезгіл-мезгіл өзгерте алатын, өмір сүру формаларын өзгерте алатын тірі организм сияқты. Еңбек қатынастарын басқарудың бұл стилі нені білдіреді? Басқарушылар мен жұмыс ұжымы, жұмыс беруші мен



қызметкер арасындағы қарым-қатынастағы икемділікті білдіреді. Егер компания дағдарыста болса, унитаризмге жол береді. Бұл дағдарыс бүкіл ел немесе индустрияны қамтуы мүмкін. Мұндай кезде өлшеп-пішіп, байқап кесіп-пішетін кез екенін барлығы түсінеді. Сонда басшылық ресурстарды үнемдеу үшін жауапкершілікті өз қолына алады. Бұл: «үріп ішіп, шайқап төкпесем де қарным аш болмаса болды» деген қағида. Бірақ еңбек ұжымдары шешімдер қабылдау үдерісіне қатысу деңгейін жоғарылатуды талап ете бастайды.