

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Адам ресурстарын басқаруды
байланыстыратын үдерістер
2-бөлім

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Еуропадағы еңбек қатынастары дамуының негізгі үрдістері: кәсіподақтар

Кәсіподақтар санының азаюы: Ұлыбританиядағы 1979 жылғы 13,2 млн адамнан (жұмыс істеушілер санының 58%-ы) 2008 жылғы 7,2 млн адамға дейін (24,9%).

Кәсіподақтар құрамы өзгереді: қол жұмысшыларыб ақыл-ой жұмысшылары мен арнайы топтар (мемюсекторда қызмет ететін әйелдер және т.б.).

Кәсіподақтар жаңаруы: өзара бірігулер + мүшелерге арналған қосымша қызмет көрсетулер (қарыздар, карталар, кеңестер, келіссөздер...).

Біріншіден, кәсіподақтар санының азайып келе жатқанын атап өту керек. Біріккен Корольдікте 1979 жылы кәсіподақтардың 13,2 млн мүшесі болған, яғни жұмыс істейтін британдықтардың жалпы санының 58%-ын құрайтын. Ал 2008 жылы бұл көрсеткіш 7,2 млн адамға қысқарған, яғни жұмыс істеушілердің жалпы санынан 25%-ға қысқарып кеткен.

Еуропадағы кәсіподақ қызметінің рөлін, орны мен болмысын сипаттайтын екінші өзгеріс – бүгінде кәсіподақтар құрамы өзгере бастады. Егер бұрын кәсіподақтардың негізгі қатысушылары қолмен жұмыс атқаратын жұмысшылар болса, бүгінде ол жұмыскерлердің басқа санатына ауысып кеткен. Олардың арасында әйелдер, мемлекеттік қызметкерлер мен интеллектуалдық еңбек жұмыскерлері өте көп.

Сарапшылар кәсіби одақтар құрамының өзгеру себептері мен құрам санының азаюына қатысты экономика ерекшеліктерінің өзгеруі маңызды рөл ойнайды деп болжам жасап отыр. Мысалы, бұрын XX ғасырдың 70 жылдары Ұлыбританияда өндіруші және ауыр өнеркәсіп экономикасы басым болса, бүгінде қызмет көрсету экономикасы басымдыққа ие болған. Осы жылдар аралығында үлкен өзгерістер орын алған. Өндірістік өнеркәсіптік қызмет әлемнің өзге аймақтарына, өзге елдеріне ауысып кеткендіктен, қазір бұл аймақта сервистік қызметтер өндірісі шоғырланған.

Бүгінде кәсіподақтарға қатысты үшінші тренд – олардың жаңаруы саналады. Біріншіден, кәсіподақтар өзара, аймақтар арасында, салалар арасында біріге бастады, яғни мүшелер санын азайта отырып, ірілене бастады. Аймақтық немесе кросс-индустриалдық түрде іріленіп келеді. Екіншіден, кәсіподақтар өз мүшелеріне қосымша сервистер ұсынатын болды, яғни кәсіби одақтар жұмыскерлер алдындағы мүдделерін көрсетіп қана қоймай, жұмыскерлер сондай қауымдастықтар ауқымы есебінен, бірігулерден ала алатын қосымша пайдалар да іздестіруде.

Сарапшылар Еуропадағы еңбек қатынастарының дамуындағы тағы бір тренд – ереуілдер дейді. Ереуілдерде қандай өзгерістер бар? Біріншіден, ереуілдік белсенділіктің төмендегені байқалады. Мысалы, жетпісінші жылдары Ұлыбританияда 14 млн сағаттың ереуілге кеткені, яғни ереуілмен өткені тіркелген екен. Ал 2000 жылдары бұл көрсеткіш бір миллионға азайып, 927 мың сағатты құраған. Осыған байланысты сарапшыларды «Қарсылық көрсетудің түрі өзгерген жоқ па, ереуілден гөрі, агрессиясы аздау әрі ашық түрдегі қарсылық орын ала бастаған жоқ па?» деген мәселе толғандыра бастады.

Еңбек қатынастарын басқаруда «жұмыскерлер дауысы» үлкен орынға ие. Ол не? Оның қандай қажеті бар? Егер бұл құбылысты біз қызықты деп тапсақ, оларды қандай пішінде ұйымдастырған жөн немесе қандай пішінде дамытуға болады? Онда, біріншіден, оның мағынасы туралы айтар болсақ, келесі слайдта «жұмысшылар дауысының» 4 түрлі түрленуін көруге болатын кесте ұсынылған.

Бірінші мағынасы – ең қарапайым әдісі – жеке тұлғаның да, жеке топтың да, бүтін бір ұжымның да наразылығын білдіру түрі. Екінші мағыналық нұсқасы – жұмысшылар дауысы – ұжымдық ұйымдар демонстрациясы. Үшінші нұсқасы – басқару шешімдерін қабылдауға үлес қосу және төртінші нұсқасы – жұмыс орнындағы өзара тиімді ынтымақтастық. Қане, енді ұйымда жұмысшылар дауысының 1-ші, 2-ші, 3-ші және 4-ші түрлерінің қандай мақсатта қолданылуы мүмкін екенін көрейік.

Сонымен, наразылық таныту – оның компанияларға не үшін қажеті бар? Туындай бастаған қандай да бір мәселелерді дер кезінде анықтап, сәйкессіздікті белгілеп отыру үшін қажет. Басқару тәжірибесіндегі немесе жұмысшылар арасындағы өзара қарым-қатынастың құрылуындағы қандай да бір жол беруге болмайтын ауытқуларды анықтау үшін қажет. Осылайша, ұйымда сол қиындықтарды ауқымды шектен шығып кеткенге немесе тым ауқымды түрде ұлғайып кеткенге дейін жойып үлгеру мүмкіндігі пайда болады.



Жұмысшылар дауысы

Мағынасы	Мақсаты	Тетіктері
Наразылықты білдіру	Мәселені уақытылы зерттеу және оның алдын алу мүмкіндіктері	Менеджерге деген бейресми шағым немесе апелляция процедурасы
Ұжымдық ұйымдар ереуілі	Билік тепе-теңдігі	Кәсіподақтар мойындауы, келісімдер саны
Басқару шешімдерін қабылдаудағы үлес	Ұйымдағы жағдайды жақсарту көздерін іздеу	Қызметкерлер бастамасын қолдау, сауалнамалар, өзін-өзі басқару топтары
Жұмыс орнындағы өзара пайдалы ынтымақтастық	Ұйым тұрақтылығы және адамдар жасаған құндылықтардың құрылуы	Келісімдер, комитеттер, жұмысшылар кеңестері

Ұжымдық ұйымдардың наразылығы билікті тең ұстап отыру үшін қажет. Ол менеджмент жұмыскерлерін билікке қарсы қоюға мүмкіндік беріп қана қоймай, сондай-ақ, кей сәттерде жұмысшыларды ұйымдастыру нәтижесінде менеджмент қызметкердің жүріс-тұрысына көбірек ықпал ету мүмкіндігіне ие болады. Өйткені осылайша, алдындағы ұжымды көре отырып, дұрыс құралдарды қолдана отырып, басшылықта жұмысшылардың жүріс-тұрысына мақсатты және жүйелі түрде ықпал ету мүмкіндігі пайда болады.

Үшінші нұсқасы – басқару шешімдерін қабылдауға үлес қосу. Оның қандай мақсаты бар? Ұйымдағы мүмкіндіктерді арттыру жолдары, яғни жақсартуға болатын және көбірек нәтиже әкелетін нәрсенің бәрі ұйымға көбірек құндылықтар жасауға немесе шығындарын азайтуға көмектеседі, осы тұрғыдан алғанда, жұмыскерлер таптырмас рөл атқарады. Өйткені олар ұйымның ішінде жүреді, олар – ұйым жұмыскерлері – технологиялық үдерістерді менеджменттен де жақсы біледі. Сондықтан да олар идеяларды жетілдіру мен жақсартып отырудың таптырмас көзі болып алады. Бұл «егер сіз қатардағы жұмыскерлерге назар аударсаңыз, идеялардың таусылмас тасқынына ие боласыз» деп айтылатын сапаны басқарудың жапондық үлгісінің айқын мысалы.

Төртінші нұсқа – жұмыс орнындағы өзара тиімді ынтымақтастық. Оның ұйымға не қажеті бар және менеджмент оған неліктен қызығуы мүмкін? Осылайша басшылық ұйымдық тұрақтылықты, оның дағдарыстан өте білу қабілетін, құлдырау кезеңін немесе қандай да бір ұйымдық қиын кезеңін қамтамасыз ете алады. Егер ұйымда өзара тиімді ынтымақтастық, өзара түсіністік, бір-біріне қарсылық таныту емес, көмек қолын созу дұрыс қалыптасса, ондай климат ондағы адамдар мен олардың қарым-қатынасы арқылы қосымша құндылықты қалыптастыруға ықпалын тигізеді.

Ынталандырудың тағы бір мықты факторы – неліктен қажетті жұмыскерлердің ұйымды тастағысы келмейтіні. Наразылық білдіру желілік басшылыққа бейресми түрде шағым айту мүмкіндігін ұсыну деген қарапайым жолмен ұйымдастырылуы мүмкін. Бұл бәрінен бұрын, жеке қарым-қатынастарға қатысты, жалпы алғанда, менеджмент егер қандай да бір жұмысшының ұйымдағы еңбек қатынасындағы немесе жұмыс кестесіндегі әлденеге көңілі толмаса, ол сол туралы басшымен сөйлесе алатындай жағдай жасайды. Ал бұл анағұрлым қалыпты, жүйелік нәрсе, апелляция тәрізді тетік болуы мүмкін. Егер әлдебір нәрсе менің көңілімнен шықпаса, мен міндетті түрде түрлі сатыдан өтетін және жағдайды шынайы түрде шешіп бере алатын адамға жететін сол тетікті іске қоса аламын.

Ұжымдық ұйым наразылығы біріншіден, кәсіподақты мойындаудан, ұжымдық әңгімеге жол беруден немесе әдейі тудырудан болады. Басқару шешімдерін қабылдауға қалай үлес қосуға болады? Біріншіден, оның бәрі қызметкерді мойындаудан, қолдау беруден және оның құндылықтарын мойындаудан басталады. Осы іс-әрекеттерді белсенді ете түсетін тағы бір тетік



бар. Жұмыскерлер дауысының бағытын сауалнамалар және басқару міндеттерінің маңызды бөлігі табысталатын өзін-өзі басқару топтары арқылы күшейте түсуге болады және соңғы түрі – жұмыс орнындағы өзара тиімді ынтымақтастық, әрине, ол келісімдердің, комитеттердің және жұмысшылар кеңестерінің тетіктері арқылы жүзеге асады.

Келесі суреттен біз «жұмыскерлер дауысын» басқарудың негізгі терминдерімен және ұғымдарымен танысамыз.

Жұмыскерлер дауысын басқарудың негізгі терминдері мен ұғымдары

- Алшақтық / Гап көрнекілігі: жұмысшылар дауысының қалай көрініс табатынын басқару диктаты деген болады
- Жұмыскерлер дауысының 4 индикаторы бар: тереңдік (шешім қабылдауға қатысу деңгейі), қамту (сұрақтар), деңгей мен пішін (жеке, топтық, өкілдік)

Сарапшыларымыз бірден назар аударатыны, алшақтық немесе гаптар (ағылшынша Gap) көрнекілігі. Неге осындай «сәтсіздіктер», сол дауысты дұрыс қамтымау орын алып жатады? Біз жұмыскерлерімізді барлық жұмыс орындарынан, барлық мәселе бойынша ести бермеуіміз мүмкін. Өйткені оған ол «дауыстың» ұйымда қалай көрінетініне қатысты басқару үстемдігі де себеп болып жатады. Қалай дегенмен де, бұл мәселеде менеджмент шешім қабылдайды ғой.

«Жұмыскерлер дауысын» басқару мәселесіндегі терминдер мен ұғымдық аппараттың екінші бөлігі – жұмыскер дауысының 4 индикаторы болып табылады. Бұл ұйымдағы шешімдерді қабылдауға қатысу сатыларын айқындайтын тереңдік, екінші көрсеткіш – жұмыскерлер менеджментке өз пікірін, ой-тілек немесе ұсыныстарын айтуға мүмкіндік алатын мәселелердің қамтылуы, кеңдігі.

Үшінші көрсеткіш – ұйымдық иерархия бойынша «жұмыскерлер дауысы» ұсынысының деңгейі және түр. Ол жеке (өкілдік), топтық түр немесе уәкілдік институты болуы мүмкін. Төмендегі кестеден мен сіздерге жұмыскерлер дауысының компанияға ықпалының деңгейін көрсететін диаграмманы ұсынбақпын.

Жұмысшылар дауысының компанияға ықпалы деңгейі

- 2 индикатор: тереңдік пен қамту
- 5 ықпал ету деңгейі: хабарлау мен бақылауға дейін.

Бұл диаграммада біз жұмысшылар дауысының 4 индикаторының тек 2-уіне ғана сүйенеміз. Бұл дауыстар өкілдігінің тереңдігі мен қамту. Осылайша, біз жұмыскерлер дауысының ұйымға ықпалының хабарлаудан бастап, бақылауға дейінгі 5 деңгейін көріп отырмыз. Өтінемін, қараңыздар. Бірінші деңгей – жұмыскерлер дауысының ұйым өміріне ең аз ықпалы – хабарлау, ақпарат беру. 2-деңгей – коммуникациялар, 3-деңгей – кеңес беру, 4-деңгей – келіссөздер және 5-деңгей (ең жоғарғысы) – бақылау. Біз сіздермен кеңес беруден қызметкерлер дауысының кеңес беру міндеті, ал келіссөздерден – жұмыскерлерге менеджмент міндетінің бір бөлігі берілетін табысталған міндеті басталатыны туралы айтамыз.

Енді біз сіздермен қызықтырып тартудан қатысуға дейінгі жұмыскерлер дауысын қолдану туралы айта аламыз. Төрт нұсқа бізге еңбек қатынастарын басқару қарым-қатынасындағы басқару тәжірибесін ұсынады. Бірінші нұсқа – жоғарыдан төменге қарай жіберілетін коммуникация. Бұл түр несімен артық? Ол жұмыскерлер тарапынан болатын жағымсыз жағдайларды,



наразылықты және қарсылықты болдырмас үшін менеджментке өз іс-әрекетін, жағдайды, ұйым өмірін, белгілі бір шешімдердің себептерін, жағымды және жағымсыз салдарларын толық түсіндіруге мүмкіндік береді.

2-деңгей – сәл жоғары тұрған деңгей, шешім қабылдау. Біз өз бастамаларын алға тартқан жұмыскерлер мен ұжымды ынталандырамыз, яғни олар жұмыс орнында мәселеге бағалау, диагностика жүргізіп, қиындықты шешудің ықтимал нұсқаларын талқылап, содан соң басшылыққа дайын диагноздарды жөнелтеді. Әрине, жұмыскерлер даусын қолданудың мұндай белсендірек түрі адамдардың өз қатысушылық сезімін, ынтасын, ұйымға деген ізгі ниетін арттыра түседі.

**Жұмыскерлер даусын пайдалану күші:
тарта білу мен қатысу**

- Бәсеңдеуші communication (жоғарыдан төмен)
- Мәселелердің өрлемелі (төменнен жоғары) шешімі
- Уәкілдіктер институты (қызметкерлердің жанама қатысуы, ұжымдық келісім, жұмысшылар кеңесі, серіктестік...)
- Табысқа қатысу

3-деңгей – уәкілдіктер институттары. Уәкілдіктер институттары тек идеялар ұсынып қана қоймай, қандай мәселелерді қалай шешу керек екенін де ұсынады. Жұмыскерлердің талқылауларға менеджерлермен тең дәрежеде қатысуы, балама шешімдерді таңдау үдерісінде менеджментпен тең болуы. Бұл тікелей және жанама қатысулар түрінде жүруі мүмкін. Белгілі бір мәселелер бойынша ұжымдық келісімдер жасауда міндетті түрде уәкілдіктер қажет етіледі. Олар – жұмысшылар кеңесі мен жұмыскерлер мен менеджмент арасындағы серіктестік институттары және ең жоғарғы деңгей – қаржылық қатысу. Компанияның жұмыс тәртібі немесе өміршеңдігі – жұмыскерлердің түскен пайданы менеджментпен және меншік иесімен тең дәрежеде бөлуге қатысуы деп санағанда орын алады. Осылайша, жұмыскерлер даусы анағұрлым салмақты әрі ықпалды бола түседі. Мен сіздерге менеджмент пен жұмыскерлер арасындағы серіктестікті қалай жолға қоюға болатынына қатысты мысал келтірсем деймін. 1997 жылы тұжырымдалған IPA қағидаларына қараңыздаршы. Involvement and Participation Association қауымдастығының қағидасына сәйкес, қауымдастық қатысушылары жұмыс істеудің өз тәртібін ұйымдастырады.

**Менеджмент пен жұмыскерлер
арасындағы серіктестік қағидалары**

Involvement and Participation Association (IPA, 1997)

- Жұмысшылардың кепілдендірілген жұмысқа, ал компанияның – талап етілетін икемділікке ынтасын мойындау
- Компания ішіндегі жетістікті бөлу
- Қызметкерлерге жұмыс орнындағы және жалпы ұйымдағы өзгерістер туралы хабарлап отыру
- Ұйымдағы түрлі адамдар көзқарасы тұрғысынан тиімді өкілдік ету

Біріншісі – жұмысшылардың бір жағынан кепілдендірілген жұмысқа, екінші жағынан – талап етілген икемділікке ұмтылуы және мойындауы. Қауымдастық мүшелері адамға тұрақты жұмыс орны керек екенін о бастан-ақ түсінеді. Адам өзінің табыс көзін жоғалтқысы



келмейді, өйткені ол оның өмір сүруінің материалдық негізі. Екінші жағынан, бүгінде бизнес-орта компаниядан жоғарғы икемділікті талап етеді, демек, шығындарды, сонымен қатар, қызметкерлерді қысқартуға дайындықты талап етеді. Әйтпегенде, компания өмір сүре алмайды. Бұл компаниялар жағдайдың қайшылық екенін жақсы түсінеді. Менеджмент пен жұмыскерлер мүддесі 100%-ға сай келе алмайды. Осыны ескере отырып, оңай келісімге келуге болады.

Екінші қағида – компания ішіндегі табыс бөлінісі. Бір жағынан, біз жұмыскерлердің біз үшін қаншалықты маңызды екені туралы, олардың сіңірген еңбектерін мойындайтынымыз туралы айтамыз. Әлдебір ойындағы қолжаулығы емес, табысқа жетуге қатысып жатқан адамдар ғой. Егер сіз қызметкерлерді басқару саласындағы танымал компаниялардың бенч-маркеттік миссиясына, құндылықтарына, ұрандарына көз салсаңыз, ұжым – компания табысының үлкен бір бөлігі деген ұстанымды көресіз. Екінші жағынан, бұл жұмыскерлердің еңбегін бейматериалдық тұрғыдан мойындаумен ғана емес, пайданы қызметкерлер мен меншік иелері арасында бөлумен де астасып кетуі мүмкін.

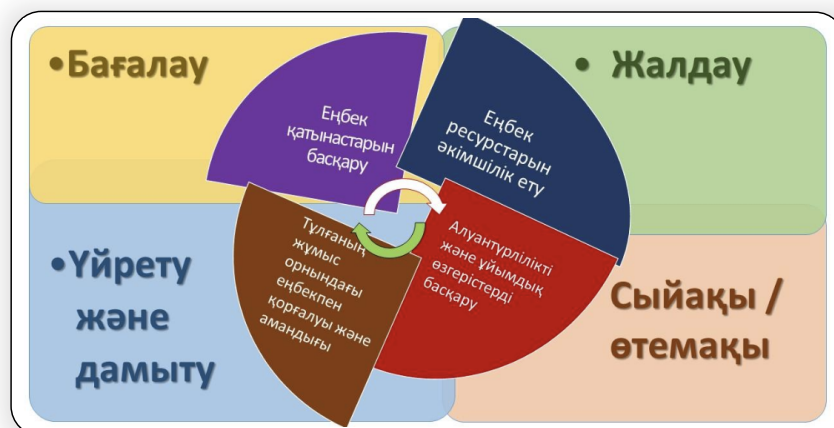
Үшінші қағида – қызметкерлерді жұмыс орнындағы және жалпы ұйымдағы барлық өзгерістер туралы хабардар етіп отыру. Одан кейінгі тақырыптардың бірінде ұжымдық мәдениетті басқару туралы әңгімелейтін боламыз. Менеджменттің қызметкерлермен тек жағымды, жақсы, жеңісті сәттерді ғана емес, қиындығы бар мәселелерді де талқылауға дайындығын байқаудың маңызы зор. Бұл ұйым ішіндегі сенімді нығайта түседі. Демек, коммуникацияны анағұрлым ашық, жылдам әрі дәлме-дәл ете алады. Бұл өміршең болу немесе қиын кезеңдерден өту жағдайында талап етілетін нәрселер.

Соңғы, төртінші қағида – ұйымдағы адамдар тұрғысынан алғанда, тиімді уәкілдік. Біз сіздермен сөз еткелі отырған келесі тақырыпқа қатысты айрықша өзекті қағида, ұстаным. Ол алуан түрлілік және ұйымдық өзгерістер тақырыбы. Қиын кезеңдерден аман шығу үшін біз ұжым ішінде бір-бірімізді мүлдем әр түрлі, кейде өзара ерекше мінездемемен, түрлі биологиямен, түрлі психологиямен, түрлі мәдени ортамен толықтырып отыруға тиіспіз. Медициналық көрсеткіштер бойынша денсаулық жағдайы, сондықтан қызметкерлердің түрлі топ өкілдіктері, қызметкерлердің жалпы даусында өте маңызды болып табылады. Төртінші қағида, онсыз серіктестік жасау мүмкін емес, ұйымдағы түрлі адамдардың түрлі көзқарастарының тиімді өкілдігі болып табылады.

Осымен, мен сіздерге бүгінгі дәріс аясындағы еңбек қатынастарын басқарудың үлкен тарауы аяқталғанын хабарлағым келеді және әдеттегідей, үлкен тарау қорытындысы ретінде, мен өзін-өзі бақылауға қатысты сұрақтар қойғым келді.

- Еңбек қатынастарындағы унитарлық плюралистік тәсілдер немен сипатталады?
- Еуропада неліктен кәсіподақтар ықпалының белсенділігі төмендеп барады?
- Жұмыскерлер даусының негізгі индикаторларын сипаттаңыздар.
- Жұмыс беруші мен жұмыскерлер арасындағы серіктестік институтының әлеуеті қандай? Ондай ұйымдар қаншалықты тұрақты болуы мүмкін және түрлі тараптардың мүдделер үйлесімділігін қалай ұзақ қамтамасыз етуге болады?

Енді келесі дәрісімізде өтетін жаңа тақырыпты, жаңа тарауды таныстырып өткім келеді. Біз ұйымдық алуан түрлілік пен өзгерістерді басқару туралы айтатын боламыз. Егер естеріңізге түсірсеңіздер – қазір экранда үдерістерді байланыстырып тұрған негізгі міндеттер сызбасы шығып тұр – адам ресурстарын басқарудың 4 міндеті: жалдау, сыйақы төлеу, даму және бағалау, және біз сіздермен 4 негізгі қызмет түрінің тоғысқан тұстарын кездестіреміз: еңбек қатынастарын басқаруды біз сіздермен жаңа ғана қарастырып өттік.



Келесі мұндай үдеріс алуан түрлілікті және ұйымдық өзгерістерді басқару болып табылады. Біз бұл жұмысты 4 негізгі міндеттің әрқайсының аясында жүзеге асырамыз. Жалдауда алуан түрлілікті және өзгерістерді кездестіреміз. Сыйақыда ұйымдық өзгерістердің түрлі пішініне бейімделеміз. Бұл жетістіктерді бағалауға да қатысты...