

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Әртүрлілік пен ұйымдастырушылық
өзгерістерді басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Ұйымдастырушылық өзгерістерді біз сіздермен өткен дәрісте талқыладық, ал бүгін әртүрлілікті басқаруға көшеміз. «Әртүрлілік» дегеніміз не, ол неден құралады, ол қайдан пайда болды, онымен неге жұмыс істеу керек?

Ұлыбританияның статистикасын, бұл SBI-дің 2008 жылғы мәліметтері:

Жұмысқа қабілетті адамдар саны 31 млн. Оның ішінде:

- 14.1 млн. әйелдер
- 7 млн. мүгедектігі бар адамдар
- 4,6 млн. этникалық азшылықтар өкілдері
- 7%-ға жуық халқы – христиан емес
- 6% халқы дәстүрлі емес жыныстық бағдар өкілдері

Ол кезде мемлекетте жұмысқа қабілетті адам саны 31 миллион болды, оның ішінде 14 миллионнан астам – әйелдер, 7 миллион – мүгедектігі бар адамдар, 4,6 миллион – этникалық азшылықтар өкілдері, 7%-ға жуық Ұлыбритания халқы – христиандық емес дін өкілдері және 6% – дәстүрлі емес жыныстық бағдар өкілдері. Мысалы, осылай мамандар Еуропаның еңбек базарының әртүрлілігін сипаттайды. Қазақстан Республикасындағы еңбек нарығының әртүрлілігін қалай сипаттап бере аласыңдар? Мемлекетіміздегі жұмыс күшін топтарға бөле алатын кем дегенде 3 критерийді атап шығуға тырысыңыздар.

Қандай критерийлер бойынша мемлекетіміздегі еңбек нарығының алуантүрлілігін сипаттауға болады? Біріншіден, ол тіл: орыстілді халық, қазақтілді халық, екі тілді меңгерген халық және де бүгінгі күні біз ұмтылып жатқан үштілділік. Қалалық және ауыл субмәдениеттерінің жұмыс істеу тәртібіне әсер ететін менталитет, құндылықтар және күнделікті өмір әдеттері секілді факторларымен өзгешеленеді.

Этникалық бэкграунд та өте маңызды болып келеді. Біздің мемлекет өзінің көпұлтты екенін әрқашан мақтан тұтатын. Осындай критерийлерге сонымен қатар діни алуан түрлілік те жатады. Әрине, ислам дінін ұстанушылардың саны көп болғанымен басқа да дін өкілдері, сонымен қатар атеисттердің бар екенін де ұмытпауымыз керек.

Өмір сүру деңгейінің осындай белгілері қатарына бөлінуі де әбден мүмкін, себебі соңғы 10–20 жыл ішінде әлеуметтің жеке-меншік қағидасы бойынша бөлінуі жүзеге асты. Бүгінгі күні халқымызда жұмыс істемей-ақ өзінің қаржысын капиталдандыру арқылы өмірлерін қамтамасыз ете алатындар да бар, ал басқалары әрең өзін-өзі қамтамасыз етеді, олар әрине мұқтаждықта өмір сүретіндер қатарына кіреді.

Сіздердің талқылауларыңызға ұсынылып отырған соңғы критерий – ұрпақтар субмәдениеті. Әрине бұл тек Қазақстанға ғана тән емес, бүгінде бұл жайында әрбір елде және әрбір континентте айтылуда, бірақ, менің ойымша, біздің елде басқа өзгешеліктерге қарағанда ұрпақтар құндылықтарының өзгешеліктері анық көрінуде. Бұған дейін саналуандықты басқарудың қандай қажеттілігі бар екені жайында әңгімелеген болатынбыз. Ал енді саналуандықты басқару деген не – деген сұраққа жауап іздейміз. Әрине, саналуандықты басқару да алалау мен кемсітушілікке қарсы күрестен басталады. Біздің дәрістеріміз Британия авторы оқулығына негізделгендіктен британиялық статистиканы келтірейік.

Ұлыбританияның еңбектік қатынастар трибуналының есебі бойынша 2010–2011 жылдары 218100 жүгінулер қарастырылған, анығында олардан кемсітушіліктердің 382400 жағдайы пайда болған. Неге жүгінулер саны кемсітушіліктерден аз? Себебі кейбір кейстер кемсітушіліктердің бірнеше жайларын өзіне біріктіреді.



Кемсітушілік мәселелері: ЕҚ трибуналының есебі, 2010-2011, UK



- 218 100 жекелеген жүгінулер қарастырылған.
- Олардың 382400 жағдайында кемсітушілік бар екенін анықталған (кейбірінде бірнеше кемсітушілік байқалған: сексуалдық алымсақтық және әділетсіз жұмыстан шығару).
- Шамамен 73420 жайда еңбек жағдайындағы әділетсіздік туралы айтылады, оның ішіндегі 34600 жүгіну еңбек ақысындағы әділетсіздікпен, 18300 сексуалды алымсақтық бойынша кемсітушілікке, 7200 жүгіну денсаулық жағдайы бойынша кемсітушілікке байланысты.
- 5000 жүгіну нәсілдік кемсітушілікке байланысты. Ал 6800 жүгіну жас бойынша кемсітушілікке байланысты.

Кейіннен шағым түсірушілер саны азаяды. Шағым беруші үшін баж салығының көп болуы себеп болуы мүмкін.

Шамамен 73420 жайда еңбек жағдайындағы әділетсіздік туралы айтылады, Оның ішіндегі

- 34600 жүгіну еңбек ақысындағы әділетсіздікпен байланысты.
- 18300 жүгіну гендерлік белгі бойынша кемсітушілікке байланысты.
- 7200 жүгіну мүгедектікке және денсаулық жағдайы бойынша кемсітушілікке байланысты.
- 5000 жүгіну нәсілдік кемсітушілікке байланысты.
- 6800 жүгіну жас бойынша кемсітушілікке байланысты.

Таңқалдырарлық статистика. Бұл жалпы жүгінулер саны одан да көп болғанын білдіреді. Алайда 2011 жылдан кейін жүгінулер саны азаяды. Бірақ мамандардың айтуы бойынша бұл кемсітушіліктің азаюына байланысты емес, трибуналға жүгіну үшін адам төлейтін баж бағасының артуына байланысты.

Кемсітушілік біздің мемлекет үшін әдеттегі сұрақтардың бірі емес, себебі КСРО кезінде теңдік еңбек қарым-қатынасының басты құндылықтарының бірі болатын. Кемсітушіліктің бізде заң деңгейінде пайда болуына ұзақ уақыт бойы мүмкіндік болмайтын. Сондықтан да біз үшін батыстық әріптестеріміздің кемсітушілікті қалай саралайтынын білу қызықты. Ендеше, кемсітушілік нысандары.

Бүгінгі күні кемсітушіліктің үш негізгі нысаны жиі қарастырылады.

Кемсітушілік нысандары

- Жеке бас деңгейіндегі кемсітушілік
- Институционалды сипаттағы кемсітушілік
- Құрылымдық сипаттағы кемсітушілік

Әр нысанды толығырақ қарастырайық. Жеке бас деңгейіндегі кемсітушілік дегеніміз не? Осыған ұйымның жеке мүшелерінің мінез-құлық жағдайлары жатады. Бір нәсілдік, этникалық, гендерлік, жастық топ өкілдерінің әдейі негативті ықпал ету. Оның мінез-құлқы басқа нәсіл, этнос, гендерлік немесе жастық топтың өкілі болып келетін ұйымның басқа мүшесіне теріс түрде әсер етеді.

Институционалдық кемсітушілік ұйымдастырушылық жұмыстар атқаратын доминантты топ өкілінің азшылық көрсететін топ өкіліне әдейі негативті әсер ететін жағдайда орын алады



немесе доминантты топ өкілдерінен басқаларына өзгеше қарым-қатынас тәсілдерін қолданады. Бұл институционалды кемсітушілік деп аталады.

Құрылымдық кемсітушілік дегеніміз не? Құрылымдық кемсітушілік бойынша, доминантты топ өкілдері әдейі емес, алайда регламент пен саясат ерекшеліктеріне байланысты әртүрлі топ өкілдеріне өзгеше қарым-қатынас көрсетеді.

Мамандардың санауы бойынша, институционалды және жеке бас кемсітушіліктері әдейі жасалған кемсітушіліктерге жатса, құрылымдық кемсітушілік оған жатпауы да мүмкін. Біздің ұйымда кемсітушілік бар не жоқ екенін қалай білуге болады? Ұйымдағы кемсітушіліктер белгілерінің арнайы тізімі бар ма? Мамандар осындай белгілерді жинақтады және біз оларды қазір қарастырамыз.

Ұйымдағы кемсітушіліктердің белгілері

- Персонал қабылдау кезіндегі ұзынқұлақтылық.
- Адамдар өзінің діни сенімдерін білдіре алмайтын дресс-код.
- Бейресми ұсынысқа негізделген қызмет бойынша өсуі.
- Ешқандай құрылымға негізделмеген бағалаулар.
- Оқытуға бейімділігі жайындағы болжамдар.
- Тілдік қиыншылықтар.

Ұйымдағы кемсітушіліктің бірінші белгісі – ол персонал қабылдау кезіндегі ұзынқұлақтылық. Егер біз персонал таңдау кезінде біреуді, яғни бізге керек адамды тауып алуды сұрасақ – ол кемсітушіліктің белгісі.

Екінші белгі – ол дресс-код, оның есебінен адамдар өзінің діни сенімдерін білдіре алмайды.

Үшінші белгі – ол бейресми ұсынысқа негізделген қызмет бойынша өсуі.

Төртінші белгі – ол ешқандай құрылымға негізделмеген бағалаулар.

Бесінші белгі. Егер біз менеджердің ойынша бір үміткердің үйренуге деген қабілетінің өзге үміткерден жақсы дегенін естісек, ол кемсітушілікке жатады.

Кемсітушіліктің тағы бір түрі – тілдік қиыншылықтардың орын алуы. Егер сіз белгілі бір тілді керек деңгейде меңгермесеңіз, сізге жұмысты орындау қиынға түседі.

Мамандар бізге ұйымдағы кемсітушіліктің осындай алты белгісін ұсынады.

Ұлыбританиядағы кемсітушілікке қарсы заңның даму кезеңдерін қарастыруға ұсынамыз.

1970 жылы жалақының теңдігі және гендерлік белгілерге байланысты оның әртүрлілігіне қарсы заң қабылданды.

1975 жылы – гендерлік кемсітушілік туралы акт қабылданды.

1976 жылы – нәсілдік кемсітушілік туралы акт.

1995 жылы – мүгедектік туралы акт.

1996 жылы – еңбек құқықтары туралы акт.

2003 жылы – сексуалды бағдарлық пен діни ұстанымға байланысты еңбектік қарым-қатынастың теңдігі туралы акт қабылданды. Ал 2006 жылы бұл актқа толықтыру ретінде жастық айырмашылықтарға көңіл бөлінді.

Еуропаның кемсітушілікке қарсы заңдарының бүгінгі күнге дейін дамып келе жатқанын көре аласыңдар. Кемсітушілік туралы сөзді бітіре отырып, келесіні анықтайық. Біріншіден, анықталған тұрақты белгі бойынша әлдекімге жағымсыз қатынас кемсітушілікке жатады. Сонымен қатар біреуге деген жағымсыз қатынас тұрақты белгісі болмаса да, сондай тұрақты белгісі бар басқа біреуге байланысты қалыптасуын байланысты кемсітушілікке жатқызады. Мысалы, қандай да бір адам туысының ауруға ұшырауынан және оған тұрақты түрде күтім қажет болатындығынан кемсітушілікке ұшырауы мүмкін. Жұмыс беруші осы себепті ауыр сырқат туысының лауазымдық міндетін толық түрде орындай алмайды деп тұжырымдайды.

Түсінігі бойынша әлдекімге жағымсыз, орынсыз қатынас жайлары да кемсітушілікке жатады. Бұл адамда анықталған тұрақты белгілері болмаса да сондай белгілер бар деп есептеу.



Мысалы, бір қызметкерді дәстүрлі емес жыныстық көзқарасқа жатады деп күдіктенеді де осы себепті қызметкер кемсітушілікке ұшырайды. Ал ақиқатында адамның жыныстық көзқарасы дәстүрлі болып шығады. Харрасмент немесе жәбірлеушілік пен алымсақтық жайында бір ауыз сөз. Ұлыбритания заңнамасында жәбірлеушілік пен алымсақтық жайында тек қана жәбірленуші ғана емес, сонымен қатар жұмыс орнындағы осы жағымсыз жағдайлардың куәгері де шағымдана алады.

Егер кемсітушілік компания жұмысшысы болып есептелмейтін бөтен кісімен жасалған жағдайда да компанияны айыптауға болады. Бірақ ұйымда кемсітушілік фактілерінің қайталануын тоқтата алмаған жағдайда ғана айыптауға болады, яғни сіздің кеңседе клиенттердің, серіктердің әлде кездейсоқ өтіп бара жатқан адамның бірі сіздің қызметкерлердің біріне жағымсыз, орынсыз көзқарас білдірсе, ал сіз бұндай қылыққа тоқтау бере алмасаңыз, онда сіздің ұйым қудалауға ұшырайды.

Біріккен Британ Корольдігінің кемсітушілікке қарсы заңнамасында виктимдеу деген термин де бар. Бұл кемсітушілікке шағымдануы бойынша немесе шағымданушыға қолдау көрсету бойынша әлдекімге деген жағымсыз, орынсыз көзқарас. Егер мен әлдеқашан маған немесе менің әріптестеріме байланысты болған кемсітушілік жайында шағымданған болсам, ал сіз мені осы үшін қандай да бір теңсіз күйге қоятын болсаңыз, мен мұны қудалаушылық деп есептеп, ұйымды айыптап, сотқа шағымдана аламын.

Ал енді сіздерге «Солтүстік мемлекет» фильмінен үзінді көруді ұсынамын. Бұл фильмде XX ғасырдың 70-80-ші жылдарындағы Біріккен Штаттардағы бір кен қазу кәсіпорнындағы жағдай баяндалады. Бұл өз құқығы үшін күресуші бір әйелдің қайғылы оқиғасы, бітіспес күрестің үлкен өзгерістерге әкелетіні жайындағы оқиға.

Шарлиз Теронның кейіпкері, Джози – кемсітушілік жағдайына тап болу әбден мүмкін екенін, бірақ, оған көндікпей, еңсені түсірмеу керек екендігінің айқын дәлелі. Күйеуімен ажырасқан соң, Джози Эймс жұмыс іздеп Солтүстік Миннесотадағы өзінің туған қаласына оралады. Оның екі баласы бар, балаларын асырау үшін, ол жергілікті ер азаматтардың барлығы дерлік, соның ішінде әкесі де жұмыс істейтін шахтаға жұмысқа тұруға мәжбүр болады.

Жалғыз басты ана Солтүстік Миннесотада шахтаға жұмысқа тұрады да, қатал шындықты басынан кешіреді. Нәзік жыныс өкілдері жағынан бәсекелестікті көтермейтін ер азаматтар, қорлайтын талаптар қояды. Содан Джози тәуекелге бел буып, өзін және құрбыларын қорғау үшін, сотқа шағымдануды ұйғарады. Сайып келгенде, бұл АҚШ-тағы сексуалды алымсақтық туралы қауымды қанағаттандырған ең алғашқы үлгілі іс болады.

Джозидің кейіпкері Луис Дженсон есімді шын мәнінде өмірде болған әйел сипатталған. Ол шахтаға жұмыс істеуге 1975 жылы келген, ал алымсақтықтан қорғау туралы алғашқы өтінішін тек 13 жылдан соң ғана берген. Фильмдегі алымсақтық оқиғалары шын мәнінде әртүрлі әйелдердің бастарынан өткен. Қысқаша үзіндіге назар аударуларыңызды өтінемін. Ауызбіршілік болмай, қолдау болмай, бір өзіңнің барлығына қарсы шығуың қиын. Әйелдер де, олардың басшылары да осындай жағдаймен күресетін емес. Бұл әйелге көптеген жүйемен күресуге тура келді. Бірақ ол жеңіп, үлгі болатын іс атқара алды. Осылайша ол тек өзін ғана емес, әділетсіздіктің басқа да құрбандарын қорғай алды. Бұл өмірде шын мәнінде болған оқиға екенін біле тұра, фильмді көру оңай емес. Өкінішке қарай, бұл жағдай әлемде барлығы үшін өткен кезең емес. Бірақ фильмнің соңы сәтті аяқталады. Ал шахтада жұмыс істеп жүрген осы бір америкалық келіншектің мінезі, тіпті адам айтқысыз қиын жағдайда да өз-өзін қорғау мүмкін деген сенім мен үмітті күшейте түседі. Сондай-ақ осы сияқты революция жасап, сексуалды алымсақтық туралы ұжымдық табысқа қуаным беру де мүмкін екенін дәлелдейді.

Келесі сұрақ. Кемсітушілік жағымды болуы мүмкін бе? Жағымды кемсітушіліктің болуы да мүмкін. Ұлыбританияда қабылданған теңдік актісіне сәйкес екі түрге бөлінеді. Біріншісі, жұмыс берушінің анықталған тұрақты белгілердің иесі болуы себебінен қиын жағдайдағы жеке тұлғалар мен топтардың теңсіздігін жоюға бағытталған жағымды әрекеттері. Мысалы, мүгедектерге қосымша оқыту мүмкіншіліктері берілетін немесе нәрестелердің ата-аналарына ыңғайлы жұмыс кестесі берілетін ұйымдар.

Басқа да тең шарттардың қатарында белгілі әлеуметтік топтардан шыққан үміткерлерге артықшылықтың берілуі де жағымды кемсітушіліктерге жатады. Қандай да бір орынға үміткерді іріктеу кезінде, біліктілік сипаттамалары тең болған жағдайда ұйым кемсітушілікке негіз



болатын белгісі бар үміткерге артықшылық береді. Кейбір елдерде мұндай кемсітушіліктерге рұқсат етілген, ал кейбір елдерде бұған шектеу қойылған.

Дәрісіміздің соңында соңғы сұрақ. Қалай ойлайсыздар, адами ресурстарды басқару қызметтерінің қандай түрлерінде және қызметкерлермен жұмыс атқарудың қай кезеңдерінде кемсітушілік жайлары пайда болады?

Кемсітушіліктің адами ресурстарды басқарудың кез келген кезеңінде пайда болатынына көздеріңіз жеткен шығар. Ол бос орын жайында хабарландырудың кемсітуші мәтінін құрастыру кезінде пайда болады. Бұл хабарландырулардың мәтініне байланысты кейбір әлеуетті үміткерлер өзінің үміткерлігін ұсынудан бас тартады. Қызметкерді бағалау кезінде, қызметкерлерге сыйақы белгілеу туралы шешім қабылдағанда, оқу бағдарламаларына үміткерлерді іріктеу кезінде кемсітушіліктердің пайда болуы мүмкін. Сонымен, қызметкерлермен жұмыс атқарудың барлық кезеңдерінде кемсітушіліктермен күресу сіздің назарыңызда болуы керек.