



# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Жұмыс орнындағы қақтығыстарды  
басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Біріншіден, бұл биліктің әу бастағы теңгерімсіздігі, ол туралы біз «Еңбек қатынастарын басқару» бөлімінде айтқанбыз. Билік пен менеджерлер және қызметкерлер арасындағы теңгерімсіздік, өз ықпалын арттыру үшін қызметкерлердің бірігуін менеджерлердің қаламауы, компания жетекшілерінен келген нұсқаулықтар мен ескертулерді ұстануды қызметкерлердің қаламауы.

### **Жұмыс орындағы даулардың себептері**

**Билік пен менеджерлер, қызметкерлер арасындағы теңгерімсіздік, өз ықпалын арттыру үшін қызметкерлердің бірігуін менеджерлердің қаламауы, компания жетекшілерінен келген нұсқаулықтар мен ескертулерді ұстануды қызметкерлердің қаламауы.**

**Ұйымдастыру шараларының тиімсіздігі.**

**Әріптестермен және компания жетекшілермен арадағы қарым-қатынасқа қызметкер көңілінің толмауы.**



Жұмыс орнындағы қақтығыстың екінші үлкен себебі – ұйымдастыру шараларының тиімсіздігі. Үшінші себеп – әріптестермен және компания жетекшілермен арадағы қарым-қатынасқа қызметкер көңілінің толмауы. Қанағаттанбаудың нәтижесінде әділетсіздікті немесе осы нақты адамға қатысты басқару қызметтерінің дәйексіздігін сезінуге алып келеді.

Бұл дәрісімізде жұмыс орнындағы қақтығыстарды басқаруды қарастыра алдында, ұйымдағы осы қақтығыстарға себеп болатын ұйымдық қайшылықтың табиғатын, мазмұнын, қайшылық себептерін, қайшылық функцияларын, қайшылық үрдісінің моделін, қайшылық салдарын қарастырайық.

Басқару теориясында көптеген түсініктердегі қайшылықтардың шиеленістердің де анықтамалары мен талдаулары бар. Қайшылық дегеніміз – екі немесе оданда көп жақтардың арасындағы келіспеушілік. Екі жақта немесе әр топ өздерінің көзқарасын немесе мақсатын орындауға тырысады. Сол мақсаты үшін қарсыласына кедергі жасайды. Көптеген адамдар қайшылықтыр мен шиеленістерді үстемдік ету, қастандық, тартыс, дау және жанжал деген түсініктермен салыстырады. Сол себептен оларды болдырмау керек деген тұжырымдамаға келеді.

Басқарудың адамгершілік мектептеріндегі зерттеушілер шиеленістерді болдырмау керек деген. Олардың ойларынша қайшылық ұйымдардағы тиімсіз қызмет белгісі және нашар басқарудан пайда болады деп тұжырымдаған. Қайшылықтар әрқашан дұрыс мінездемеге ие бола бермейді. Кейбір жағдайларда ол жеке адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға немесе ұйымдардың мақсатына жетуіне кедергісін тигізеді.

Сонымен қайшылық функционалды, яғни ұйым тиімділігінің жоғарлауына әсерін тигізеді немесе дисфункционалды жеке бастың қанағаттанбаушылығын төмендетеді. Шиеленісті немесе қайшылықты шешу үшін оның негізгі себептерін түсіну және қарастыру қажет.

1. Ішкі жеке қайшылық.
2. Жеке тұлғалар арасындағы қайшылық.
3. Жеке тұлға мен топ арасындағы қайшылық.
4. Топ аралық қайшылық.



Жалпы қайшылықтардың төрт негізгі түрі бар:

Ішкі жеке қайшылық. Бұл үлгі жоғарыда айтылған түсініктемеге сәйкес келмейді. Бірақ бұның дисфункционалды әлеуеті басқа қайшылықтың нақты түрімен жалғасады. Бұл үлгінің кең тараған үлгісі ретінде – рөлдік басқару қарастырылады. Бұл қайшылық түрінің пайда болуы өндірістік талаптарының жеке тұлға қажеттілігімен келісілмегендігімен туындайды.

Жеке тұлғалар арасындағы қайшылық. Қайшылықтың бұл үлгісі өте кең тараған. Көбінесе басшылардың өздерінің шектеулі ресурстары, капиталы, жұмыс күші, құрал-жабдықты пайдалану уақытына байланысты күрестері. Сондай-ақ екі адамның түсінбеушілігімен, дауласуынан да пайда болады. Адамдардың мінез-құлықтары, көзқарастары, рухани және мәдени байлықтары әртүрлі болғандықтан да олар бір-бірімен тіл табыса алмайды.

Жеке тұлға мен топ арасындағы қайшылық. Өндірістік топтар үшін өздерінің ережелері қалыптастырылған. Әр адам осы ережелерді орындауы қажет, сол кезде оның әлеуметтік қажеттілігі де қанағаттандырылады. Бірақ топтың күтуі жеке адам күтуі бір-біріне қарама-қарсы болса қайшылық пайда болады. Шиеленіс лауазымды басшылардың міндеттері арасында да пайда болады.

Топ аралық қайшылық. Бұл қайшылық көбінесе сызықтық және функционалды басшылар арасында туындайды. Сызықтық басшылар функционалды басшылардың ұсыныстарын қабыл алмаулары мүмкін және өзінің осы басшыларға тәуелділігі үшін парыз болуы.

Барлық қайшылықтардың пайда болуының бірнеше себептері бар, олардың негізгілері төмендегідей:

- бөлуге қажетті қорлардың шектеулілігі;
- тапсырмалардың өзара тәуелділігі;
- мақсаттардағы айырмашылықтар;
- құндылықтар мен ұсыныстар айырмашылықтары;
- мінез-құлық үлгісі өнегесіндегі өзгешіліктер;
- білім деңгейіндегі айырмашылықтар;
- нашар байланыс.

1. Ресурстарды бөлу. Ірі ұйымдарда әрқашан қорлар шектеулі. Әрбір басшы ұйым мақсатына тиімді жолмен жетуі үшін топтар арасында материалдар, адамдар, ресурстарын, қаржыларды бөлуі керек. Бір топқа көбірек, екіншісіне азырақ көңіл бөлу шиеленіске әкеп соқтырады. Сондықтан басшы әр шешімді дәлелді, тиянақты қабылдауы қажет.

2. Тапсырмалардың өзара тәуелділігі. Топтардың тапсырмаларды орындауға жеке адам мен топтың байланысынан пайда болады. Барлық ұйымдар бір-бірімен тығыз элементтер арқылы байланысқан жүйе болғандықтан, бір бөлімшенің немесе бір адамның теріс байланысы шиеленіс тудырады. Шиеленістердің пайда болу мүмкіндіктеріне байланысты құрылымның түрлеріде әсерін тигізеді.

3. Мақсаттардағы айырмашылықтар. Ұйымдардағы қайшылықтардың ұлғаюының бір себебі ол ұйым ішіндегі мамандандырылған бөлімшелерге бөлінулері болып табылады. Мұндай бөліну бөлімше мақсаттарын және міндеттерін өздері тұжырымдауларына жетелейді және сол мақсаттардың орындалуларына көп көңіл бөледі.

4. Құндылықтар мен ұсыныстар айырмашылықтары. Құндылық айырмашылығы ең көп тараған қайшылықтың себебі. Мысалы, бағынушы өз ойын әр қашанда айтуына құқықтары бар деп есептейді, ал басшы болса, бағынышты өз ойын тек ол адамнан сұрағанда ғана айтуға құқығы бар деп есептейді.

5. Мінез-құлық өнегесіндегі айырмашылық және өмірлік тәжірибе. Өмірде әрбір сөзді өзінше қабылдап, оған агрессия, өшпенділік, қыстық, араздық, жаулық сезіммен қарайтын адамдар кездеседі. Сондай адамдар айналасында қайшылықтар мен шиеленістер, жанжалдар туғызады.

6. Білім деңгейіндегі өзгешелік.

7. Нашар байланыс ақпаратты дұрыс жеткізбеу және оны бұрмалау шиеленістің негізгі себеп-салдары болып табылады.

Қайшылықтар мен шиеленістерді басқарудың бірнеше әдістері бар. Қайшылықты басқарудың тиімділігіне байланысты оның салдары функционалды және дисфункционалды болып бөлінеді.



Қайшылықтың функционалды салдарына:

- Мәселе тек қана шешім қабылдауға екі жақтың адамдарының қатысуы. Бұл екі жақтың қарсылығын, жауласушылықты жояды.
- Екі жақтың бірлесіп жұмыс істеуі.
- Топтың ой-пікірлері.
- Шешімдердің баламасының болуы.
- Шешімдердің орындалуына баға беретін белгілер.
- Екі жақтың бір-біріне тәуелділігі.

Қайшылықтың дисфункционалды салдары. Егер қайшылықты басқарудың тиімді жолдары табылмаса, онда мақсатқа жетуге кедергі жасайтын ендігідей дисфункционалды салдар пайда болады:

- Өнім өндірудің төмендеуі, қанағаттанбаушылық;
- Алдағы уақыттағы достасудың төменгі дәрежесі;
- Өз тобына қатты берілуі;
- Келесі жақты жау ретінде санау;
- Қарсыласушы жақпен жұмыс істеуі мен араласуының кері бұрылуы;
- Жауласуларының ұлғаюы;
- Нағыз мәселені шешкенге қарағанда, қайшылықтағы жеңіске көп көңіл бөлулері.

Қайшылық жағдайларын басқарудың әдістерін екі категорияға бөлуге болады:

- Құрылымдық;
- Жеке адамдар стилі арқылы басқару.

Қайшылықтарды құрылымдық әдістер арқылы шешудің төрт түрі бар:

Жұмыс талабына түсініктемелер беру әдістері дисфункционалды қайшылықты болдырмаудың алдын алуының бірден бір басқарудағы тиімді әдісі. Мұнда әр бір қызметкердің және бөлімшеден қандай нәтиже күтілетіні түсіндіріледі.

Координациялық және интеграциялық механизмдерді қолдану әдістері өте кең механизмсі – команда тізбегі, өкілеттіктер иерархиясы адамдардың қарым-қатынастарын қалыптастырады. Мысалы, екі немесе одан да көп бағыныштылар бір сұрақты шешу барысында көзқарастарында таластар тудырса, ортақ басшы шешім қабылдау арқылы қайшылықты болдырмауға тырысады.

Жалпы ұйымдық кешенді мақсаттарды орнықтыру әдістері. Мақсаттардың тиімді түрде іс жүзінде асырылуы үшін бір немесе бірнеше қызметкерлердің бөлімшелер мен топтардың бірігуі қажет.

Марапаттау жүйелерін қолдану әдістері. Адамдардың қылықтарына, іс-әрекеттеріне марапаттау әдістері арқылы әсер ету қайшылықтарды басқару әдісі ретінде қарастырылады.

Жеке адамдар стилі арқылы басқару әдістерінің негізгі бес түрі бар:

- 1) алыстау;
- 2) «жуып-шаю», бұл әдіс ренжісуге тұрмайды деген сендірумен негізделеді;
- 3) еріксіз көндіру;
- 4) келісімге келу /компромисс/;
- 5) мәселені шешу, яғни екі жаққа да қажетті іс-қимыл мен әрекетті таба білу.

***Жеке адамдар стилі арқылы басқару әдістерінің негізгі 5 түрі***

- 1) алыстау;
- 2) «жуып-шаю», бұл әдіс ренжісуге тұрмайды деген сендірумен негізделеді;
- 3) еріксіз көндіру;
- 4) келісімге келу /компромисс/;
- 5) мәселені шешу, яғни екі жаққа да қажетті іс-қимыл мен әрекетті таба білу.



2008 жылғы CIPD құжаттарының бірінде біз ұйымдардағы қақтығыстардың туындауына себеп болатын, кең таралған себептердің тізімін кездестіре аламыз. Бұл – жетекшілердің немесе қандай да бір қызметкерлердің бейәдеп қылықтары, яғни басқа жандардың табыстарын, жұмыстағы сәттіліктерін иемденіп кетуі немесе бір адамның сыртынан сөйлеу. Я болмаса, адамды ұйымдағы қандай да бір әлеуметтік іс-шараға шақырмау. Тіпті бұл – ұйымдағы қызметкерлердің бірінің гигиенасының жетіспеушілігі тәрізді қарапайым себеп болуы мүмкін.

Жұмыс орнындағы қақтығыс қалай туындайды? Қақтығыс ресми болуы мүмкін, яғни шағымдану немесе сотқа жүгіну тәрізді. Сондай-ақ бейресми болуы мүмкін, яғни жұмысқа шықпай қалу, іріткі салу, ұрлау, себебін түсіндірмей жұмыстан шығару.

Жұмыс орнындағы қақтығыс жеке немесе ұжымдық болып бөлінеді. Ұжымдық қақтығыс дегеніміз ереуілдер немесе «бәрін аз-аздан жасаймыз» стратегиясына сай жұмыс істеу. Бұл ретте ұжым тек қызметтік нұсқаулыққа кіретін міндеттерді ғана орындайды, ал нұсқаулықтан тыс тапсырмаларды орындаудан, өзара келісім бойынша, бас тартады.



Қақтығыс жағдайында бәріне белгілі sit in әдісі бар. Мұнда, қызметкерлер жұмысқа шығады, бірақ орнын басқа қызметкерлермен алмастырмас үшін, жұмыс орындарына ие болып қана жүреді.

Тағы бір әдіс – бұл go slow. Мұнда қызметкерлер өзіне айтылғанның бәрін істейді, бірақ асықпайды. Бәрін баяу орындайды, нәтижесінде ұйым біраз уақыттан соң жетістік деңгейінің құлдырап бара жатқанын сезінеді.

Қақтығыс жағдайындағы тағы бір ұжымдық тәсіл – over time one. Мұнда ұжым, қосымша жұмыс істеуге ешкімнің келсіпейтіні туралы өзара уәделесіп алады. Заң бойынша менеджмент ол үшін жазалай алмайды, бірақ ұйым үшін қосымша жұмыс істеу аса маңызды болса, ұйым тығырыққа тіреледі.

Жеке және бейресми тәртіпке ұрлық, іріткі салу, жұмысқа шықпай қалу, жалған еңбекке жарамсыздық қағазы және тағы сол сияқтылар жатады.

### **Жұмыс орнындағы қақтығыстардың пайда болуы**

- Ресми (процедуралар, шағымдар мен сотқа шағым) – бейресми (ұрлық, саботаж, жұмыстан шығу)
- Жеке – ұжымдық
- Ереуіл – «sit in кезіндегідей ұжым жұмысқа шығып, орнын алмастыруға ешкімге мүмкіндік бермейтін және қызметтік нұсқаулықта көрсетілген міндеттерді ғана орындау, go slow – жұмысты орындау қарқынын бәсеңдету.



Ұжымдық бейресми тәртіпке ұжымдық зымияндық, ұжым болып жұмысқа шықпай қалу немесе жұмыс күнінде үнемі кетіп қалу сияқтылар кіреді. Жетістік деңгейін немесе жұмысты реттейтін топтық нормалар шығаруды да осында жатқызуға болады. Қосымша жұмыстан бас тарту сияқты.

Қақтығыс жағдайындағы жеке ресми тәртіпке қызметкерлердің жетекшілерге тікелей немесе кәсіподақтар арқылы шағым түсіру тәртібін жатқызуға болады. Сондай-ақ еңбек трибуналдарына жүгінуді және қызметкерді жұмыстан шығару да осында жатады.

Қақтығыс жағдайындағы ұжымдық тәртіпсіздікке ереуіл жатады. Sit in кезіндегідей ұжым жұмысқа шығып, орнын алмастыруға ешкімге мүмкіндік бермейтін және қызметтік нұсқаулықта көрсетілген міндеттерді ғана орындайтын жағдайлар да болады. Бұл қосымша жұмысқа тыйым салу немесе go slow – жұмысты орындау қарқынын бәсеңдету тәрізді.

Қалай ойлайсыздар, менеджерлер қақтығыстың болатынын сезе ме? Олар қауіптің деңгейін және температурасын сезе ме, жоқ па? Жетекші мен бағынышты арасындағы қатынасқа қаншалықты оң баға беретінін орындаушы тарапынан қарап көрейікші және бұл қатынасқа кім оң баға береді – менеджер ме, әлде орындаушылар ма? Егер жетекші мен орындаушы арасындағы қатынасты менеджерлер оң бағалайды деп ойласаңыздар, дәл таптыңыздар. Статистикаға сүйенсек, сауалнамаға қатысқандардың ара-сында менеджерлердің 96%-ы қарамағындағылармен қарым-қатынасы өте жақсы немесе жақсы екенін айтқан. Ал қызметкерлердің 64%-ы ғана осылай жауап берген.

Бізде жұмыс орнындағы қақтығыстардың еуропалық статистикасы бар. Бұл сұраққа қатысты отандық статистикаға қол жеткізу мүмкін емес, сол себепті оны келтіре алмаймыз, әйтпесе ол статистиканы білген де қызық болар еді. Сауалнамаға қатысқан менеджерлердің 41%-ы өз қарамағындағылардың ең аз дегенде біреуіне тәртіп санкциясын қолданғанын айтады. Демек бұл кең таралған құбылыс. Сонымен қатар, сауалнамаға қатысқандардың 29%-ы компания қызметкерлері тарапынан шағым саны артып келе жатыр дейді және 18%-ы жазаны қақтығысты шешу құралдарының бірі ретінде қолданғанын жеткізді.

Тағы бір статистиканы қарастырып көрейікші, жұмыс орнындағы қақтығыстар қалай шешіледі? Сарапшылар ұжымдық қақтығыстардың жеке түрге ауысып жатқанын айтады, мұның цифрлық көрінісі қандай? Сауалнамаға қатысқан жұмыс берушілердің 98%-ы 2013 жылы соңғы 12 айда өз қызметкерлері тарапынан наразылық акциялары немесе ереуілдер мүлде болмағанын белгілеген. Екінші тараптан, мұндай акциялар мемлекеттік қызметте көбейіп кеткен. Онда жұмыс берушілердің 64%-ы ғана қызметкерлер тарапынан наразылық акциясы болмағанын айтады.

Екі цифрды да 2004 жылы жұмыс берушілер байқаған және белгілеген цифрға қарағанда оң өзгеріс бар екенін көрсетеді, яғни сарапшылар 2004–2013 жылдарды салыстырған. 10 жылда жағдай жақсарған. Сарапшылар қызметкерлердің бір-біріне деген наразылығы, көңілі толмаушылығы азайып келе жатқанын айтады. Бірақ сонымен қатар, әлеуметтік желілер арқылы жаппай қолдауды ұйымдастыру мобильділігі артуда және адамдардың әлеуметтік желілер арқылы алатын қолдауы адамдардың бұрында жұмыс орнында алатын қолдауынан анағұрлым жоғары.

Жалпы алғанда интернет, компанияға деген наразылығыңды өте кең көлемде білдіруге мүмкіндік береді. 2016 жылғы «Қазақтелеком» HR-директоры мен компания арасындағы қақтығысты есімізге түсіріп көрейікші. «Қазақтелекомның» HR-директоры жұмыстан шығады да, әлеуметтік желілердегі аккаунты арқылы компанияда орын алып жатқан мәселелер туралы көзқарасын толық және эмоционалды түрде жеткізеді. Бұл ретте оның қандай да бір деректерді, статистиканы, өз көзқарасын білдіруге тамаша мүмкіндігі болған. Оның ұстанымы өте нанымды болды.

Интернет – жұмыс орнындағы қақтығысқа ерекше үлес қосады. Құрама Штаттардағы зерттеулер компаниялардың 31%-ы электронды поштаны қолдануға қатысты саясатты бұзып, құпия ақпаратты корпоративтік электронды пошта арқылы жолдағаны үшін қызметкерлерін жазалағанын көрсетті. Деректер қызметкерлердің блогы, Twitter-дегі парақшалары арқылы орынсыз жария болады. Бұған америкалық компаниялардың 17%-ы күмәнданады және компаниялардың 8%-ы өз қызметкерлерін осындай әрекеттері үшін жазалаған.



Интернетті қолдану – адамның өзін ұйым өміріне толық жұмылдырылмағанының, жалғыздығының және қоғамнан, қарым-қатынастан сырт қалғанының өтеуі ретінде жүреді. Ұлыбританияда қызметкерлердің орта есеппен 64%-ы күніне шамамен 1 сағат жұмыста Интернетті жеке мақсатта қолданады екен. Қызметкерлердің ең кемі 14%-ы интернетті шарлап шығуға күніне жұмыс уақытының шамамен 3 сағат жұмсайды және бұл еуропа заңнамасы бойынша жұмыс уақытының жартысынан сәл ғана кем – 48%.

Жұмыс орнындағы қақтығыстарды басқарудың қандай ресми құралдары бар. Сарапшылардың бізге ұсынатын тізімін көрейік. Біріншіден, кәсіподақтардың жалдау, ұйымдасу және ерекше топтардың мүддесін қорғау, арнайы адамдарды жалдау және арнайы топтардың мүддесін қорғау құқықтарын заңдастыру керек. Екіншіден, менеджмент ұжымның көтерген қандай да бір мәселелерін немесе қызметкерлердің жеке шағымдарын тікелей талқылауға міндетті түрде қатысуы керек. Егер сіз қақтығыс жағдайына қатысуды бастамасаңыз, алдағы уақытта бұл жағдайларды тиімді басқара алмайсыз және осы қақтығыстардың салдарларымен кездесуге мәжбүр боласыз. Үшіншіден, бекітіліген ережелерді бұзған немесе жетістіктерге жету жолында мойнына алған міндеттемелерін орындамаған қызметкерлерді жазалау. Төртіншіден, қызметкерлерді жұмыстан шығару шараларын міндетті түрде сүйемелдеу. Бұл қызметкердің өміріндегі маңызды сәт және ол жұмыс беруші мен оның бұрынғы қызметкері арасындағы қандай да бір құрылымдық қарым-қатынастың бұзылуына алып келіуі мүмкін. Өте ауыр жағымсыз нәтижелерге, соның ішінде ұйымдағы жағымсыз нәтижелерге алып келуі мүмкін.

Бесіншіден, ұйымда қызмет істейтін қызметкерлерде әділетсіздік және теріс түсінік қалыптаспауы үшін, тең мүмкіндік ұсынуды қамтамасыз ету және оны дамыту. Әділетсіздік және теріс түсіну сезімдерімен заманауи адамдар аса келісе бермейді.

Соңғы ұсыныс – сарапшылар нақты, тиімді және түсінікті шаралар жасауды ұсынады, олар қызметте жоғарылауда, сыйақыны бөлуді, қызметкерлерді жалдауды және іріктеуді, соның ішінде оқыту бағдарламаларын, сүйемелдеуі тиіс.