



HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Қақтығыстарды басқару
Тәртіпті басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Қақтығыс жағдаяттары кезінде ережелер мен шаралар өте маңызды. Олар қақтығыс жағдаяттарын талдаудың ашықтығын қамтамасыз етеді және менеджерге ұйымның барлық қызметкерлеріне теңдей әділеттік сезімін орнатуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, ережелер мен шараларды ұтымды пайдалану үшін, қанша дегенмен қосымша шарттар мен алғы-шарттардың қажет екендігін есте сақтаған жөн. Осы туралы сөз етейік.

Біріншіден, ережелер мен шаралар басынан бастап тиімді әрекет етуі үшін, менеджерлер мен қызметкерлердің құқықтарын және міндеттерін нақтылау қажет.

Екіншіден, атқарушылардың көзқарасын ескере отырып, кейіннен бізде қажетсіз сөзталас орын алмайтындай, қызметкерлердің осы стандарттарды сақтамаған жағдайда, осы жайт өздеріне айқын болатындай, нақты және қолжетімді мінез-құлық стандарттарын бекітіп алу қажет. Егер ережелер мен шаралардың сәйкессіздігі анықталатын болса, осы шараларды шешу кезінде көмектеспеген қақтығыстардың тереңдеуіне жол бермеу мақсатында, оларды жетілдіре түсіңіздер.

Әріптестеріңіз бен қарамағыңыздағы менеджерлеріңіздің не істеп жүргенін басқару бақылауын күшейтіңіздер. Адам ресурстарын басқаруды жетілдіріңіздер. Ал енді соңғы ұсыныс: қақтығыс жағдаяттарын жеке шешу билігін менеджерлердің асыра пайдалануына жол бермеңіздер, менеджерлердің шешім қабылдауы кезінде әділдікті барынша қамтамасыз етіңіздер. Әкімшілік билігі басынан айтарлықтай дәрежедегі менеджерлермен қақтығыс жағдаятын талдау кезінде қызметкерлерге біршама қарсы салмақ табуға және қамтамасыз етуге мүмкіндік беріңіздер. Басқару баспалдағында өз әріптестеріңізге кеңес беру көмегін қамтамасыз етіңіздер. Бұл көмек қызметкерлермен жұмыс кезінде олардың заңдылықты бұзуға жол бермейтін дәрежеде болуы тиіс. Олардың кәсіби қызметінде заңдылық шеңберінен шықпауларына көмек беріңіздер. Егер де қызметкерлеріңіздің бірі ұйымда орын алған шаралар мен ережелердің баламасын, өз нұсқасын немесе қандай да бір пайдалы, құрылымдық шаралар мен ережелерді ұсынатын болса, олардың мұндай бастамасына қолдау көрсетіңіздер. Бұл қызметкерлермен жағымды психологиялық байланысты арттырады және ұйымдастыру жұмысын жетілдіруге көмек береді.

Сонымен бірге қақтығыс жағдаяттарындағы шаралар мен ережелерді қолдануға өзіндік шектеулер мен қиындықтар тән екендігін біз естен шығармауымыз керек. Енді осылар туралы айтайық.

Біріншіден, бір жағынан ережелер құрастыру мен осы ережелер арқылы еңбек қатынастарындағы барынша көп салаларды сипаттауға тырысу теңдік пен әділеттілікті қамтамасыз етуге бізге көмек беретінін біз анық елестетуіміз қажет. Алайда екінші жағынан, ұйымдастыру тіршілігінің жақсы сигналы немесе жақсы белгісі ретінде менеджер мен оған бағынышты тұлғалардың арасындағы қарым-қатынастың барлық салаларын қамтитын ережелер мен шаралардың үлкен санының болуын барлығы бірдей қабылдай бермейді. Неліктен? Өйткені желілік менеджерлер өз қызметкерлерімен қарым-қатынас құру кезінде біршама шектеулікті сезінеді және осы себепті ережелер мен шараларды тараптар әрдайым жағымды түрде қабылдай бермейді.

Ережелер мен шараларды қолдану кезінде ескеру қажет болатын тағы да бір сәт бар. Ұйымда олардың заңды орын алғанына қарамастан, оларды тараптардың қандай да бір бейформалды психологиялық келісімімен сүйемелдеу қажет. «Иә, біз осы ережелер мен шараларды қабылдаймыз, сондай-ақ біз оларды басшылыққа алуға міндеттенеміз». Негізінде ережелер мен шаралардың болуы адамдар оларды бұзған жағдайдағы жағдаяттарды жоя алмайды және де осы ережелер мен шаралардың қандай да бір жағдаяттарда бұзылғаны жайлы менеджмент әрдайым хабардар бола бермейді.

Ережелер мен шараларды айтарлықтай тиімді қолдану тұрғысында тағы бір маңызды ескерту. Ережелер тиімді болу үшін, олар жалпы басқару стиліне, фәлсафа мен компанияның мәдениетіне сай болуы тиіс. Себебі біз, мәселен, топтық жұмысты делегациялау орын алған басқару стилі туралы айтатын болсақ, онда шарадағы көптеген ережелер саны осы стиль мен осы пәлсафаны жүзеге асыру жолындағы қайсібір сипаттағы шектегіш сияқты қабылданатын болады.

Шаралардың ережелері, олардың әсері қандай дәрежеде болса да, қақтығыс жағдаятын жақсартуға өз көмегін береді. Алайда осы қақтығыс жағдаяттарының себептік мәселелерін



шеше алмайды. Сондықтан да қақтығыстарды айтарлықтай тұрақты түрде басқару, оның нәтижесінің тұрақтылығын айтарлықтай тиімді және тереңдетілген түрде алу мақсатында, бізге осы қақтығыс жағдаятының себептерін жою бойынша параллель жұмыс жүргізу қажет.

Біз жұмыс орнындағы қақтығыс жағдаяттарын басқару жөніндегі сұрақтарды талдауды аяқтадық. Енді келесі маңызды сұраққа көшуге даярмыз. Бұл – тәртіпті басқару. Адам ресурстарын басқарудың жалпы кезеңінің ең танымал сатысы тәртіпті басқару болып табылады. Өйткені еңбек қатынасында менеджмент пен қызметкер арасындағы әу баста орын алатын қақтығыстың унитаристік фәлсафасының тасымалдаушысы болып табылады.

Дей тұрғанмен, адам ресурстарын басқару курсындағы ең талап етілген тараудың бірі осы екенін мамандар өкінішпен мойындайды. Себебі тәртіп бұзушылық және тәртіптік жазалау сұрақтарын біз айтарлықтай жиі кездестіреміз. Осы үдерістерді және осы құралдарды дұрыс басқармау өте салмақты қақтығыс жағдаяттарының пайда болуына әкеліп соғуы мүмкін.

Сонымен, тәртіпті басқару тарауына қош келдіңіздер! Тәртіптік шаралардың бастау көздері мен мақсаттарын талқылаудан бастайық. Олар қандай мақсатта әзірлеген? Оның бастамашысы немесе тәртіпке салу субъекті кім болуы мүмкін?

Біріншіден, егер бастау көзі туралы айтатын болсақ, әлбетте, тәртіпке салу қызмет ретінде басшылар тарапынан күтіледі. Ең алдымен бұл олардың тікелей кәсіби міндеттеріне кіреді. Екінші жағынан, өзін-өзі тәртіпке салу туралы да ұмытпаған жөн. Өйткені бұл шығын тұрғысынан алғанда ең тиімді әдіс. Егер сіз жұмыс орнындағы өзін-өзі тәртіпке салуды дамытуды көздейтін болсаңыз, онда сіз осылайша қызметкерлердің барлық қызметтік салаларын түгел дерлік өз бақылауыңызбен қамтисыз. Олар өздерінің немен айналысатындарын, не нәрсе жақсы шықпайтынын, қай жерде тәртіп бұзушылық орын алатынын нақты біледі. Сол себепті өзін-өзі тәртіпке салудың бастау көзі ұжымның өзі болып табылса, онда бұл – тәртіп басқарудың ең жағымды жағдаяты.

Егер тәртіпке салушылардың мақсаттары туралы сөз ететін болсақ, сіздер қалай ойлайсыздар, мақсаттардың неғұрлым қолайлысы немесе басымы қайсысы? Егер тәртіп бұзушылық орын алған болса, қызметкерлерді жазалау ма, әлде тәртіп бұзудың алдын алу мен олардың қайталауының жолын кесу ме?

Тәртіп бұзушылықтың жолын кесу мен олардың қайталануына жол бермеу – бұзушылық үшін жазалаумен салыстырғанда, неғұрлым қолайлы мақсат болып табылады. Бұл мақсат неғұрлым басым, ол екі тараптан да айтарлықтай құрылымдық ынтымақтастық мінез-құлыққа жетелейді. Себебі біз қызметкерге қатысты жазалау қолданған жағдайда, ең болмағанда жуық болашақта үйлесімді қарым-қатынастың ықтималдығы айтарлықтай төмен болады. Ал егер біз адамның жазадан құтылуына көмек берген болсақ, онда ол адами тұрғыда бізге риза болады. Біріншіден, ұйым осыдан пайда таппайды. Екіншіден, біздің сіздермен қарым-қатынасымыз жақсарады. Шағымдарды қарастыру мен тәртіпке салу шараларын пайдалану мәселесіне мұқият қарау не себепті мұнша маңызды? Бірінші кезекте бұл заңдылықты сақтау талаптарымен байланысты. Егер адамның осындай жазалаудың әділдігі бойынша дауласу мүмкіндігі болса немесе ол өз арызы лайықты түрде қарастырылмаған деген себеп айта алатын болса, онда біз өзіміздің құқықтық жүйенің соққысын аламыз.

Екінші жағынан, әділ таразылау және тәртіп жазасын қолдану ұйымдық ортада әділдік бар екенінің жарқын көрсеткіші. Бүгінде жұмыс кеңістігінде әділдіктің болуы көптеген қызметкерлер үшін маңызды ынталандырушы факторлардың бірі. Шағымдар және тәртіпке шақыру шараларын қолдану статистикасын қарап көрейік. Ұлыбританиядағы статистиканы алайық. Бұл 2013 жылы ұсынылған деректер. Сауалнамаға қатысқан менеджерлер, белгілі бір кезеңде шамамен 90% лауазымдық қызметке қатысты тәртіп жазасын қолданғанын көрсеткен.

Шағымдардың да көрсеткіші осындай. Қызметкерлерден лауазымдық қызметтің 89%-ына қатысты шағым келіп түскен. Осынша үлкен пайыздық қамту көрсеткіші қайдан шықты. Сарапшылар мұның негізгі себебі мемлекет тарапынан қызметкерлер құқының кеңінен қорғалуы болуы мүмкін дегенді айтады. Адамдар қорғаныс іздеу, әділдікті табу және өз құқықтарын қорғау мақсатында мемлекетке жүгіне алады. Сол себепті ұйымда өзін сот талаптарынан қорғау қажеттілігі туындайды.

Бір жағынан, жұмысшылар көп шағымдануға құқылы, екінші жағынан – ұйым көптеген сот талаптарына қатысқысы немесе кездескісі келмейді. Ол барлық шиеленіскен мәселені



ресми тәртіп арқылы шешуге тырысады. Әрбір шағым және әр тәртіп жазасы ресми түрде рәсімделеді, себебі шағым саны артуда. Біріккен Корольдіктің Еңбек трибуналы қандай жағдайда шағымдануға болатыны, шағымдармен қалай жұмыс істеуі керек екені туралы кейбір нұсқаулар мен кеңестерді беру туралы ойлануда. Аса шиеленіскен мәселелерді шешуге қатысты жұмыс орнындағы рұқсат етілген тәртіп нормаларын бекітті.

Ұйым мен қызметкерлер үшін қандай да бір реттеуші ретінде жүретін негізгі үш қағиданы қарастырайық. Біріншіден, бұл кодексте жұмысшының да, жұмыс берушінің де мәселені компания ішінде шешуге тырысуы керек екені жазылған. Екіншіден, жұмыскер де, жұмыс беруші де құрылымдық жұмыс қатынасын сақтауға тырысуы керек. Үшіншіден, екі тарап та шиеленіскен мәселені тез шешуге ұмтылуы тиіс. Мәселе қаншалықты тез шешілсе, ұйым да, қызметкер де қандай да бір құрылымдық, өнімді қызметке қайта алады. Бұл ережелердің негізін қалаушы қағидаттар.

Біріккен Корольдіктің еңбек трибуналы қандай ережелер ұсынады? Біріншіден, қызметкерлер де, жұмыс берушілер де туындаған мәселені мейлінше тез қарауы тиіс. Олар шиеленіскен мәселелер талқыланатын және шешім шығарылатын жиналысты, талқылауды, кездесуді және мәжілісті ұйымдастыруды созбауы керек.

Қызметкер де, жұмыс беруші де дәйектілікпен әрекет етуі тиіс. Туындаған мәселеге қатысты қызметкер сілтеп отырған фактілерге көз жеткізу үшін қажет болса, қосымша тексеру жүргізу жұмыс берушінің міндеті. Осы ережелерге сай, жұмыс беруші оқиғаның себептері туралы қызметкерге ақпарат беруге, сондай-ақ кейс бойынша соңғы шешім шығарылғанға дейін, орын алған оқиғаға қатысты өз көзқарасын ұсыну үшін қызметкерге дайындалуға мүмкіндік беруі тиіс. Мұндай кездесулерге жалғыз емес, сенімді тұлғаларының бірімен қатысу құқы беріледі, яғни ұйым маған қатысты мәселені қарастырып жатса, мен мұндай мәжілістерге, жиналыстарға және шерулерге қасында өзімді қауіпсіз сезінетін жанмен немесе маған өз құқыымды қорғауға көмектесетін жанмен келе аламын. Жұмыс беруші қызметкерге қатысты ұйым қабылдаған кез келген шешімге қызметкердің шағымдану және наразылық білдіру құқығын қамтамасыз ету керек.

Тәртіпті және шағымдарды дұрыс басқару үлгілері қандай болады? CIPD-ға сай біз 2009 жылдың құжатын қарастырамыз. Біріншіден мұндай жағдайда, қызметкерлер өздерінен не күтілетінін біледі, яғни жетістіктердегі стандарттарда немесе тәртіп стандарттарында. Сондай-ақ олар стандарттар сақталмаған жағдайда, салдары қандай болатынын да біледі. Екіншіден, әрбір нақты жағдайда ұйым бекіткен стандарттарға жету жолында қызметкерге кедергі келтіретін жағдайлар болуы мүмкін екенін түсінеді. Мұндай шектеулерді жою үшін, ұйым барлық тиісті шараны жасайды. Үшіншіден, қызметкердің тәртібін жақсарту қажет болған жағдайда, қызметкерге бекітілетін жаңа стандарттарға қатысуға және талқылауға қатысуға мүмкіндік береді, яғни қызметкерден талап етілетін жақсартуларды сипаттайтын стандарттар, олардың келісімінсіз бекітілмейді. Ұйымда әрбір шиеленіскен жағдайды мүмкіндігінше қандай да бір төтенше шараға жүгінбей шешуге тырысады. Ең соңғысы, еңбек трибуналы ұйымдық тәртіптердің дұрыстығын бағалауды қамтамасыз ету үшін және тәртіпке шақыру шараларын қолданған жағдайларда, бір адам тәртіпке шақыру шараларының әділетсіз қолданғанына трибуналға шағым айтуы керек, яғни трибунал компаниядағы тәртіпке шақыру шараларын қолданудың қолданыстағы жүйесін өздігінен қарастырмайды, бағаламайды және жетілдірмейді.

Ұйымда тәртіпке шақыру шараларын дұрыс қолдану туралы және шағымдарды қарастыру тәртібі туралы сөзімді осы бағыттағы іс-әрекетке арналған жалпы кеңестерді шолумен аяқтасам деймін.

Біріншіден, тәртіпке шақыру жазаларын жасай отырып және қолдана отырып, табиғи әділдік қағидаттарын басшылыққа алыңыз. Мұны қалай түсінеміз? Табиғи әділдік басқа адамдарға қатысты қоғамда қабылданған тәртіп нормаларын көрсетеді. Бұл көптеген жұмысшылардың қалыпты жазаны қабылдауына көмектеседі. Екі тараптың да – менеджердің де, қызметкердің де осы нормаларды әділ норма ретінде қабылдайтындай жағдай жасауын мүмкіндік береді. Сол себепті олар осы нормаларды бұзбауға тырысады. Нормалардың, тәртіптер мен ережелердің болуы, адамдардың осы нормаларды сақтайтынына кепілдік бермейтініне назарларыңызды аударғым келеді. Көп жағдайда, адамдар осы нормалардың әділдігіне сенбесе, оларды бұза



береді. Мұндай жағдайда, біздің міндетіміз дәлелдеуге және қылмыскерді қылмыс орнында ұстауға айналып кетеді. Мұның бізге мүлде қажеті жоқ. Себебі мұндай жағдайда, біз ұжымдағы ешбір құрылымдық қарым-қатынас туралы айта алмаймыз.

Жұмыстағы тәртіп жазалары қандай болуы тиіс? Әр жағдайға қатысты нақты фактілерді анықтаңыз. Содан соң ғана кездесулерді жоспарлап, осы кейске қатысты қандай да бір сауалнамалар жүргізе аласыз және осы оқиғаға қатысты ары қарай қандай да бір шара қолдану қаншалықты қажет екенін шеше аласыз. Екінші қадам – туындаған мәселе туралы қызметкерге хабарлаңыз. Осы хабардың өте ресми түрде ұйымдастырылуына және ресми арналар арқылы берілуіне назар аударыңыз. Хабарламада қызметкерге тәртіп жазасы қолданылуы мүмкін осы оқиғаның туындау себебін анық көрсетуіңіз керек. Бұл кездесуге қызметкердің талқылау үдерісінде көргісі келген жандармен, яғни оған өз көзқарасын дәлелдеуіне және әділ шешім шығарылуына көмектесе алатын жандармен келе алатынын қызметкердің есіне салуды ұмытпаңыз. Келесі қадам туындаған мәселе бойынша жұмысшылармен кездесу болады. Кездесудің уақыты мен өтетін орны туралы қызметкерге алдын ала хабарлау керек. Сарапшылар, сізге осы мәжіліске қатысатын менеджер ретінде, қасыңызға адам алып келуге кеңес береді, яғни болып жатқан оқиғаны жазып отыратын және куә болатын, осы оқиғаның саналы және оңтайлы шешімін шығаруға көмектесетін жанмен келуіңізге кеңес береді. Бұл кездесуде қызметкерге кім сүйеу бола алады? Бұл қандай да бір нақты жұмыс оқиғасын білетін әріптесі болуы мүмкін. Ол кәсіподақ өкілі болуы мүмкін, яғни ол ұйымға қатысы жағынан бөтен адам болуы да мүмкін. Бұл адамдар қызметкеріңіздің өз құқығын қорғауына көмектеседі, бірақ кездесуде оның атынан сөйлемейі керек. Талқылап біткен соң, осы кейске қатысты соңғы шешімді шығаруыңыз керек. Шешім нақты жағдайларды ескеруі тиіс. Ол жазбаша түрде рәсімделуі керек, ал жазылған құжатта неліктен мұндай шешім шығарылғанының себебі көрсетілуі керек. Бұл үдерістегі соңғы қадам – қызметкерге қабылданған шешімге қатысты шағымдана алатынын түсіндіру немесе шағымдануына мүмкіндік беру керек. Әдетте шағым кімге беріледі? Осы оқиғаны талқылауға қатысқан менеджерден жоғары менеджерге шағымдануға болады.