

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Тәртіптік жазаларды қолдану

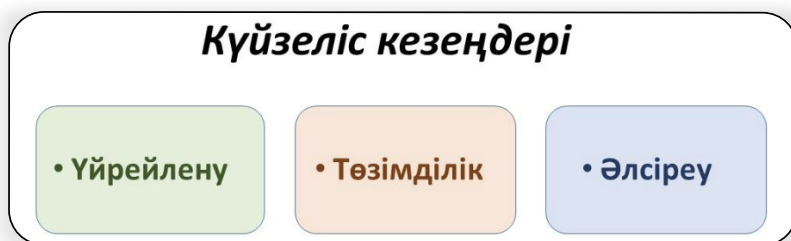
Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Күйзеліс – қатты күйзелу, абыржу, мөлшерден тыс ширақтылық деген сияқты бірнеше мағынаны қамтитын жалпылама сөзбен айтылған адамның ерекше күйі. Ғылымға ең алғаш осы ұғымды енгізген канадалық физиолог Ганс Селье. Оның анықтамасы бойынша, стресс – өте жағымсыз әсерлерге жауап ретінде туған организмнің қалыпсыз бейімделу әрекеттерінің жинағы. Адамның жеке ерекшеліктеріне, мінезіне, жоғарғы жүйке әрекетінің типтеріне орай стрестің бірнеше түрлері байқалады.

Күйзеліс (стресс) үш кезеңнен тұрады:

- 1) үрейлену – жағымсыз тітіркендіргіш әсер еткен сәтте туатын жауаптың алғашқы кезеңі;
- 2) төзімділік – жағымсыз тітіркендіргіш әсеріне беріліп кетпей, оған тезу реакциясы туады;
- 3) әлсіреу – бейімделу қорының мүмкіндігі азайып, таусылады.



Біздің өмірдің шапшаңдығы күн өткен сайын жеделдетіп келе жатыр, осы жағдайда адамдар қоршаған ортасына бейімделе отырып, эмоциялы тепе-теңдікті сақтауы қиынға түсуде. Адам ағзасы өз күшін қалпына келтіріп үлгермеуде, сол себептен адамның барлық он екі мүшесі күнделікті күйзелісті сезінуде. Әрине күнделікті мұндай өмір барлық адамдардың бір күні күші бітіп, соның әсерінен жүйке жүйесі тозады. Міне сондықтан стресс туралы мәлімет біздің заманымызда өте қажет. Стресс күйін зерттеу мына ғалымдардың өмірінде орын алған: Селье, Самоукина, Кеннон, Касл, Купер, Маршалл, Альбрехт, Вейтен Ллойд және т.б. Әрбір жақсы жұмыс жасайтын ұйымдар сол ұйым мүшелеріне теріс әрекет жасайтын жағдайлар болып тұрады және ол жағдай адамды күйзеліске ұшыратады. Шамадан тыс күйзеліс жеке адам үшін ең жоғары қайғыру сатысы болып табылады, ал ол ұйымға да әсерін тиізеді.

Күйзеліс (стресс) – дегеніміз жиі кездесетін құбылыс. Әрбір адам шамалы күйзелістерді бастарынын өткізіп жатады. Тек шектен асқан күйзелістер жеке адамдар мен ұйымдар үшін мәселелер тудырады. Басшыға қатысты күйзеліс оның шектен тыс физиологиялық және психологиялық зорланушылығымен сипатталады. Физиологиялық күйзеліс белгісіне: жүрек аурулары, мигрень, гипертония және т.б. жатады. Психологиялық күйзеліс асқа тәбеттің шаппауы, тез ашуланушылық, депрессия және жеке адам аралық қатынасқа төмен ынтамен қарауы болып табылады. Күйзеліс (стресс) ұйым қызметіндегі жағдайларға, әртүрлі факторларға, сондай-ақ адамдардың жеке өмірлеріне байланысты болуы мүмкін, яғни себептер ұйымдық және тұлғалық болуы мүмкін. Ұйымдық факторларға:

- жұмыс барысында шамадан тыс ауырлық түсу немесе керісінше өте жеңіл және аз жұмыс істеу салдары;
- рөлдер қақтығысы, бұл жұмыс – қарсы талаптар қойған кезде пайда болады;
- рөлдердің айқынсыздығы, қызмет барысында өзінен не талап етілетінін білмеген жағдайда пайда болады;
- қызықсыз жұмыс.

Бұл факторларға қосымша мынадай факторлар да күйзеліске ұшыратуы мүмкін, ол физикалық жағдайлардың ықпалын айтуға болады, мысалы, бөлме ауасының тарлығы, жарық жетіспеушілігі, шуылдың көптігі.

Енді дәрісімізді жанжал жағдайында мәселелерді шешу жолдарына арнаймыз. Бірінші мәселе. Жанжалды жағдайларда жұмыс үдерісін қалыптастырудың маңыздылығы, арыздар мен тәртіптік жазалар туралы көп әңгімеледік. Тәртіптік жазалар жағдайында қалып-ты жұмыс істеу мүмкін бе қалай ойлайсыздар? Тәртіптік жазалар жағдайындағы қызметтің көлеңкелі



тұстары тәртіпті бұзған және қыз-меткердің жетістіктерінің төмен деңгейі тіркелген кезде жақсы нұсқа болар еді. Әрине, бұл нұсқаның теріс жақтары бар, ол іс-әрекеттің қайталануына байланысты.

Екінші мәселе. Төмен нәтижелер тәртіпті жазалауға жата ма, сіздер қалай ойлайсыздар? Өткен дәрістерімізде айтып өткендей, қызметкердің жетістігі оның мотивациясы мен оның тырысуының салдары емес. Қызметкер жұмысының нәтижесіне ұжымдық қолдаудың маңызы зор, сондықтан жұмыс орнында төмен нәтижеге ие болған адамды тәртіптік жазалауға бола ма деген сауалға біртекті жауап қайтару қиын. Егер қызметкер тиімді жұмыс атқару үшін ұжым толық мүмкіндіктер бермегенін байқаса, тәртіптік жаза қолдануға болмайды. Ұжым адамның жетістіктерін жақсартпа ала ма, алдымен соны саралап алу керек.

Жұмыстан тыс уақыттағы тәртібі үшін тәртіптік жазалау қолдануға бола ма? Бұл сауалға сарапшылар келесідегідей жауап берді: қызметкердің жұмыстан тыс уақыттағы тәртібі, оның өз міндетін атқаруға деген мүмкіндігі мен қабілетін төмендететін болса, ондай тәртібі үшін ұжым тәртіптік жазалау қолдана алады. Мысалы, жұмыс уақытының алдында ішімдік ішетін болса. Ұжым сіздің соңғы рет қашан ішімдік ішкеніңізді қадағалай алмайды, дегенмен, ұжымдық талаптарды сақтадыңыз ба, жоқ па, оны тексеруге құқылы. Мысалы, жұмысқа кірісер алдында қаныңызда ішімдік көрсеткіші болған жағдайда. Егер жұмыстан тыс уақытта қызметкер мемлекет заңын бұзса, қылмыстық және азаматтық жауапқа тартылады және ол оның қызметіндегі міндетін атқаруға кедергі тудырады. Онда ұжымның қызметкеріне тәртіптік жаза қолдану құқығы бар.

Егер қызметкер менеджерге өзінің әріптесінің үстінен шағым түсірсе, менеджер ол шағымды қарастыруға қатысуға міндетті ме? Сарапшылар бұл арыз-шағым жұмыс берушіге емес, осы ұжымда жұмыс істейтін басқа адамға болса, жұмыс беруші оны қарауға міндетті дейді. Неліктен? Адамға өз жұмысын тиісті деңгейде атқаруы үшін біз жұмыс беруші ретінде оған қажетті, ұйымдастырушылық, психологиялық, әлеуметтік жағдайлар жасау міндетін алдық. Әріптесінің тәртібі тиісті деңгейде жұмысын атқаруға кедергі тудырған жағдайда, бұл мәселені қарастыруға компания басшыларының араласуының себебі болады. Сондықтан біз жұмыс берушіге тікелей қатысы болмаса да арыз-шағымды қарауымыз қажет. Олардың тәртібі үшін өзге қызметкерлер алдында біздің жауапкершілігіміз бар.

Бұл жаттығулардан кейін біз сіздермен арыздармен жұмыс барысы туралы мұқият танысуға дайынбыз. Сарапшылардың ұсынысы да осындай. Сонымен, арыз-шағымдармен жұмысты неден бастау керек? Біріншіден, арыздың табиғаты мен сипатымен танысатын мүмкіндікті қарастыру қажет. Бұл кезеңде біз үш маңызды мәселеге көңіл аударайық. Қандай да бір нақты жағдайда арыздың кімге түсуі керек екенін алдын ала анықтап алу керек. Негізі арыз көбіне қызметкердің тікелей бастығының атына жазылады. Арыз жанжалды жағдайда қатысушылардың есімдері көрсетіліп, сипатталған түрде, жазбаша рәсімделеді. Үшінші сәт, осы жағдайға байланысты екенін ескеру қажет. Әр жағдайға байланысты кәсіби одақ тарапынан, қызметкердің өкілі немесе әріптестері тарапынан көмек сұрауға болады. Арыздармен жұмыстағы екінші қадам, арыз-шағым түсірген қызметкермен кездесу өткізуі керек. Бұл арыздың қысқа мерзім ішінде қаралуына мән беріңіз. Кездесудің өзі монолог емес, диалог пен талқылау түрінде өтуі қажет. Бұл әңгімелесуде қызметкерге арызға себеп болған оқиға туралы айтып беруіне мүмкіндік беріп қана қоймай, осы түйткілді шешудің жолдарын өзі көрсетуіне де мүмкіндік берген дұрыс. Біз қызметкердің сенімді адамының бұл кездесуге қатысуына мүмкіндігі бар екенін есте сақтаймыз.

Бұл үрдістегі келесі қадам сіздің қызметкеріңіз арыз түсірген жағдайға қарай шешім қабылдау. Ондай шешімдер көбіне кездесуден кейін бірнеше уақыттан соң қабылданады. Сондықтан ол уақытты қызметкермен кездесуде талқыланған фактілерді тексеріп, анықтауға жұмсаған дұрыс. Түсінгендеріңіздей, бұл шешім жазбаша түрде тіркелуі тиіс. Бұл шешімде түсініктеме бөлімі болуы керек, онда біз қабылдаған шешімді анықтап береміз және қызметкер қабылданған шешіммен келіспеуге құқылы.

Қандай да бір арыз-шағым жағдайда қабылданған кез келген шешім, бақылауда болуы тиіс. Бұл шешім орындала ма және дау-жанжалды жағдайды шешуге ықпал етті ме соны қадағалау қажет. Нәтижесінде біз қызметкерге (өзіміз де ұмытпауымыз керек), шешім жеңілдік әкелмейтін болса, оның жағдайын жақсартпаса, онда ол компания басшылығына қайтадан арыз-шағым түсіруге құқылы екенін хабарлауымыз керек.



Қызметкерлердің арыз-шағымдарын қараудың дұрыс немесе бұрыс ұйымдастырылғанын, дұрыс немесе бұрыс көзқарас үлгілерін қарайық. Бірінші, сұрақ пен шағымды біз қалай қараймыз. Дұрыс ұйымдастырудың немесе дұрыс тәжірибенің үлгісі: мәселені қарауға дереу кірісеміз. Біз қабылдаған шешімнен кейін ахуалдың қаншалықты жақсарғанын бақылаймыз. Ал енді, дұрыс ұйымдастырылмаған үлгіге, сәтсіз мысалға назар салайық. Мәселені шешуді жұмыс тобының құзырына қалдыратын болсақ, біз дұрыс жасамағанымыз және жанжалды шешуге басшы мәселенің түп-тамырына кірлікпей араласатын болса, ол дұрыс емес.

Екінші – ұжымдардың үрдісі мен тәртіптерін біз қалай пайдаланамыз. Дұрыс ұйымдастырудың немесе үздік тәжірибенің үлгісі. Біз арыз туындаған жағдайдағы үрдістерді жіктеген болатынбыз. Бұл үдерістер белгілі. Ұжымның ережелеріне, үдерістерде жазылған болса, мәселені жоғары басшылыққа жібереміз.

Үдерісті ұйымдастырудың сәтсіз тәжірибесі және дұрыс ұйымдастырылмауы қалай болады? Қызметкердің арызын біз оның келісімсіз ресми талап қоюға айналдыратын болсақ, онда сіз бен біз оның бізге өтініш жасағанын пайдаланып, бізді қызықтырған мәселені алға қойып, өз мүддемізді қорғап отырғанымыз. Егер біз қабылданған үдерістерге көңіл аудармасақ, біздің қадам бұл ретте дұрыс емес.

Үшінші, қатысушы немесе іске араласушылармен байланысты. Үдерісті дұрыс ұйымдастырудың үлгілі үлгісі қандай болуы тиіс. Біз медиатор ретінде іске араласатын болсақ және жанжалдасқан жақтарды бірге талқылауға шақырсақ, онымыз дұрыс қадам. Екі жақты біз бөлек-бөлек тыңдамаймыз. Дұрыс емес ұйымдастыру және дұрыс емес тәжірибенің үлгісі қандай болмақ. Біз екі жақтың бірін қабылдап, екінші жақты мүлдем тыңдамайтын болсақ, ол дұрыс емес.

Төртінші, топ немесе команда ішіндегі мониторинг. Команда ішінде қандай да бір жағдайды ушықтыратын қарым-қатынастар мен түйткілдер бар екенін білсек, ол дұрыс жасағанымыз. Бұндай жағдайларды барынша төмен деңгейде ұстап тұруға тырысамыз. Ұжым ішіндегі қарым-қатынасты ушығуына қандай да бір қызметкердің себепкер екенін біліп, оған назар аудармайтын болсақ, ол әрине дұрыс емес.

Бесінші біліктілік жанжалды жағдайларда жетекші үлгі ретінде жүрумен байланысты. Егер біз кәсібилігімізді көрсетсек, дұрыс жасағанымыз. Ең бастысы кәсібилік мүдде. Ұжымдағы қабылданған тәртіп стандарттарына сәйкес келуі тиіс мүддемізді айқындаймыз. Егер біз эмоциялық дискуссияға ерік беріп, жанжалдың одан әрі қарай өршуіне ықпал ететін болсақ, біз дұрыс жасамаймыз.

Алтыншы біліктілік, тұлғалық біртұтастық және кемеңгерлік жағдайындағы жанжалдарды шешу үдерісінде маңызды. Қызметкер көтерген мәселені құпия түрде сақтасақ ол дұрыс жасағанымыз. Әр жеке жағдайда барынша әділеттілікті қамтамасыз етуге тырысып, қызметкерлермен тіл табысуға барымызды саламыз. Жағдайды зерттеу барысында қызметкерді қорлап, оны дұрыс шешім қабылдауы үшін қорқытып, тәртіптік жазалар қолданатын болсақ, бұл әрекетімізді дұрыс деп айтуға болмайды.

Ал енді бөлім аяқталғанда дәстүр бойынша өз-өздеріңізді бақылау үшін сұрақтар қоямын.

- Басқару тәжірибесінде кімді дарын иесі дейді?
- Жалдану, марапаттау және даму кезеңдерінде дарынды адамдарды басқару үдерісінің ерекшелігі неде?
- Жұмыс орнындағы жанжалдарды унитарлық және плюралистік тұрғыдан қалай қарастыруға болады?
- Қызметкерлер еңбек қарым-қатынасына өздерінің көңілі толмайтындарын жеке және топтық деңгейде қалай көрсетеді?
- Жұмыс орнындағы жанжалдарды басқаруға қандай заманауи технологиялар көмектеседі?

Ал қазір барлық дәрістің қорытындысын шығаруға рұқсат етіңіздер. Бірінші тарау «Адами ресурстарды басқару» деп аталды, біз көптеген қызықты сәттерді қарастырдық. Ол адами ресурстарды басқарудың эволюциясы. Екіншіден, заманауи ұжымдарда адами ресурстарды басқарудың негізгі мақсаттарын айқындадық. Біз адами ресурстарды басқарудың үрдістері мен негізгі жүйелік бөлімдерін атадық. Ұжымдардағы адами ресурстарды басқарудағы



мамандар мен топ менеджерлердің рөлін анықтадық. Адами ресурстарды басқару үрдісінде топ менеджерлердің рөлі айтарлықтай өсетінін айттық. Адами ресурстарды басқарудың негізгі трендтерін сараладық.

Екінші тарауда, адами ресурстарды басқару жолдарын қарастырдық. Әрбір төрт жүйелік бөлімдерді жіктеп қарастырдық. Атап айтатын болсақ, жалдау жүйесі, жаңадан келгендерді іріктеу, олардың бейімделуі, тіпті еңбек қарым-қатынастарын тоқтату мәселесі де қарастырылды. Қызметкерлердің жұмыс орнындағы жетістігін анықтайтын жұмыстарын бағалау туралы әңгімелестік, ұйымдастырудағы қолдаудың болуы тиіс екенін айттық. Сондықтан, қызметкердің жетістігі үшін жауапкершілікті екі жақ – қызметкер және менеджмент сезінуі тиіс. Марапаттау туралы әңгімелестік, ұжымдардағы марапаттау жүйесін жоспарлау арқылы сегіз негізгі сипаттары туралы айтылды. Human Resources Development Activities деп аталатын адами ресурстарды дамыту туралы айттық. Адами ресурстарды басқару аясында бұл маңызды жүйе.

Үшінші тарауда адами ресурстарды басқаруды байланыстыратын екі негізгі үдеріс туралы талықаладық. Бұл еңбек қарым-қатынасын басқару және ұжымдық өзгерістер мен әртүрлілікті басқару. Әртүрлілікті және ұжымдық өзгерістерді қалай басқару керек екені туралы нақты жауап жоқ екенін білдік, мүмкін жауап жоқ та шығар.

Бірақ бұл біздің бүгінгі күнделікті өміріміздің маңызды бөлігі, сондықтан оған көп көңіл бөлінеді.

Соңғы тарауда біз адами ресурстарды басқарудың кейбір маңызды түйткілдеріне, атап айтсақ, таланттарды басқаруды қарастырдық. Заманауи адами ресурстарды басқарудың өте маңызды, өте қомақты тарауы. Дарын иелері деген кім? Оларды қалай басқару қажет? Оларды қалай тану керек? Ол адамдарға зәру болған жағдайда, оларды ұжымда қалдыру үшін қалай ынталандыру керек? Олармен қоштасуға тура келетін сәт туындауы мүмкін емес пе? Таланттарды басқарудағы мәселелер өте көп. Сізбен қарастырған соңғы мәселеміз, жұмыс орнында жанжалдарды басқару. Онда біз тәртіптік жазалар, қызметкерге түсетін арызшағымдар туралы айттық. Қызметкерлерімізбен жағымды психологиялық байланыс үзілмес үшін осы үрдістерді біз қалай дұрыс басқара аламыз.