

Дәріс-11. Басқару жүйесіндегі конфликт ерекшеліктері мен факторлары. Басшы мен қызметкерлер арасындағы үйлесімділікті сақтау

Басқару жүйесіндегі конфликт ерекшеліктері. Ұйым қызметіне әсер ететін факторлар арасында басшы мен қарамағындағылардың өзара қарым-қатынасы үлкен рөл ойнайды. Ол шағын топтарда, яғни, материалдық және рухани құндылықтар жасалатын, өндірістің негізгі мәселелері шешілетін орында мейлінше көп байқалады. Көбінесе дәл осы жерде дау-дамайлық жағдайлар мен дау- (конфликт) туындайды. Олар басшы мен оның қарамағындағылардың мақсаттары, мінез-құлық мотивтері, мүдделері, әлеуметтік үміттері сәйкес келмеген жағдайда туындайды. Сонымен, басшы қарамағындағылардың табысты өндірістік қызметі үшін жағдай жасамайды, жұмыстың ырғақтылығы бұзылады, бұл жұмыстың тоқтап қалуына алып келеді және жұмысшылардың айлығына әсер етеді. Қызметкер өзіне тиістігіне қанағаттанбаушылық туындайды. Бұл жағдай дау-дамайды ықтимал етеді.

Күнделікті өмірде басшы мен бағыныштылар арасындағы қарым-қатынаста дау-дамайға ұласып кететін шиеленіс пайда болатын жағдайлар туындайды. Мысалы, кәсіпорын не мекеме басшысының талабы бойынша, бірақ ар-ұжданына қарсы, бөлімше басшысы қызметкерді жұмыстан шығаруы керек. Оны орындамау бөлімше басшысының қызмет бойынша жылжуына кедергі келтіреді. Бұл жағдайда мүмкін болатын екі шешім бар және екеуінің де салдары жағымсыз. Бұл жерде басшы мен бағынышты арасында дау-дамайдың туындауына ықпал ететін қайшылықтар анық көрініп тұрады.

Ұжым қызметінің жағдайын, оның өндірістік қажеттіліктері мен бағыныштылардың үмітін елемейтін басшының жұмыс істеу стилі арасындағы сәйкессіздік қақтығыстар мен шиеленістерге алғышарт ретінде болуы мүмкін. Бұл егер, мысалы, жеке мүдделер мен мақсаттарға бағдарланған ұжымға талап қойғыш, принципіалды, әлеуметтік-құндылық бағдарлы басшы келетін болса туындауы мүмкін.

Өзінің қызметтік жағдайымен әшкереленген басшы ұжым мүшелерінің алдына кей уақытта ең қарапайым емес мәселелерді қояды. Оларды орындау белгілі бір шиеленісті, еңбек жағдайын жақсартуды, қалыптасқан түсініктерді қайта қарауды талап етеді. Мұндай жағдайда барлық қызметкерлер жағдайды бірден түсініп, жылдам өзгеруге қабілетті болмайды.

Қызметкерлердің бір бөлігі бұрынғыдай жұмыс істеп, ұжымның алдына қойылған міндетті орындауға кедергі келтіреді. Жылдам өзгеруге қабілетсіздік шиеленіс тудыруы мүмкін екені анық. Жаңа басшы жұмысшыларды жеткілікті жақсы білмегендіктен және оларға сенбегендіктен, қатаң тәртіп керек деп шешеді. Жұмысшылар мұндай шешімге қорланып, нашар жұмыс істей бастайды, күштерін толық салмайды. Бірақ қатаң қадағалау мәселені шеше алмады. Нәтижесінде олар тұйыққа тірелді, жұмысшылардың өз міндеттеріне немқұрайдылықпен қарауы мейлінше қатаң тәртіпке себепкер болды, бұрынғыдан да көбірек немқұрайдылықпен қарсыласу тудырды. Жұмысшылар дұшпандық ыңғайда болды, өйткені, басшы өзін бағыныштылардан «жақсы» сияқты ұстағанын сезінді. Білетін және тәжі-

рибелі басшы жағдайды басқаруды өз қолына алады, қалыпты адами қарым-қатынас орнатады және қайшылықтың дау-дамайға ұласуына жол бермейді.

Басшы стилі ұжымның даму деңгейіне сәйкес келуі керек. Ұжымдағы қалыпты жағдай үшін басшының ресми позициясы топтың ресми емес құрылымындағы жағдайымен қайшылықта болмағаны абзал. Оның қызметі ұжым мүшелері қоятын талаптарды қанағаттандыруымен қатар, талапты орындауды және бақылауды сауатты қою үлкен маңызға ие. Сонымен, әркім өз жұмысының көлемі мен сапасына, бақылау мерзімдері мен түрлеріне қойылатын талаптарды білуі тиіс.

Ең жақсы бақылау – бағыныштының жұмысына жүйелі назар аудару. Адал және сапалы орындалған жұмысты басшы атап көрсетуі керек. Мынаны есте сақтау маңызды – ешнәрсе *жақсы сөз* сияқты ең арзан тұрмайды және қымбат бағаланбайды. Сыниескертпелер мен оларды айту формасы бағынышты қызметкердің жеке ерешеліктерін ескеріп таңдап алады. Басшы осы кезде мынадай жалпы ережелерді ескеруі тиіс:

– бірінші ескерту оның намысына тимеу үшін жеке оңашада жасалады және басқа

қызметкерлердің қатысуынсыз жойылуы мүмкін себептерді анықтауға мүмкіндік береді;

- оппоненттің көзқарасын бірден және кенет жоққа шығар- мастан түсінуге тырысу керек;
- бағыныштының қатесі мен жаңылыс қадамын жылдам және батыл мойындау керек.

Егер басшы мен бағыныштылар өздерінің алдында тұрған міндетті әртүрлі, әралуан позициядан түсінетін болса, ұйымда дау-дамайлар туындауы мүмкін.

Басшы ұжымдағы өзара қарым-қатынастарды *реттеуге* ықыласты. Нарықтық экономикаға көшу жағдайында басшының же- тістігі оның іскерлік және тұлғалық қасиеттерін дамыту дәрежесімен, компромисстерге қол жеткізе алу, тұлғааралық дау-дамайды болдырмау іскерлігімен анықталатын болады. Ұжымның жетістігі де, басшының жеке жетістіктері де оның этикалық нормаларына, қол астындағы қызметкерлермен тіл табыса алу іскерлігіне, адамдарға ықпал ете алу күшіне байланысты бола-ды.

Басшы дипломаттық, басқару әдістерінде икемділік, табандыбола білу және компромисске қол жеткізе алу шеберлігі сияқты қасиеттерге ие болып, оны дамыта білуі керек.

Басшы мен оның қол астындағы қызметкерлері арасында шиеленістердің өршуін туындататын ең кеңінен тараған факторларының ішінен мыналарды атап көрсетуге болады:

- тараптардың өзара бірін-бірі жек көруі;
- қоғамдық және жеке мүдделердің бірлігін бұзу;
- заң нормаларын елемеу;
- моральды принциптерді сақтамау;
- еңбек және өндірістік тәртіп талаптарын елемеу.

Басшы мен қол астындағы қызметкерлер арасындағы өзара жек көрушілік әртүрлі жағдайларға байланысты туындауы мүм- кін: басшының өзінің уәделерін орындамауы, оның қызметкер- лердің сұраныстары мен мүдделеріне назар аудармауы және т.с.с. Осыған жауап ретінде – бағыныштылардың да жек көруі. Мысалы, тапсырысты орындау үшін қызметкерлердің демалы- сын кешіктіреді, бірақ бригада мен кәсіпорын қол жеткізген оң- тайлы нәтиже құны қызметкерлердің мүдделерін елемеулер бо- лады.

Жек көрушілік сияқты қасиетке бағыныштылардың өздері де бастамашылық жасайтынын айта кету керек. Бұған тәртіпке ба- ғынбаушылық, қырсықтық, өзінің жеке мүдделерін қоғам мүд- десіне қарсы қоя отырып ықпал етуі мүмкін. Бір рет пайда бол- ған жек көрушілік қарама-қайшылықтарды күрделендіріп, жаңа дау-дамайларға, кедергілерге алып келеді.

Қалыпты тұлғааралық қарым-қатынастарды қалыптастыруда басшы мейлінше ықпалы күшті және беделді тұлға болып та- былады. Егер басшы өзінің қол астындағы қызметкерлерін еле- месе, олардың пікірімен санаспаса – дау-дамай туындап, шие- ленісіп ушығуы мүмкін.

Тараптардың бірі екінші тараптың нормалары мен принцип- теріне келіспейтін, бірақ оны ашық айтпайтын және қалып- тасқан жағдайды өзгертуге тырыспайтын кездер болады. Бұл, әсіресе, басшы мен бағынышты арасындағы қарым-қатынас- тарда жиі байқалады. Қол астындағылар басшының қылығы-на (жасырын) ашуланады, бірақ онымен қарым-қатынасын бұз ғысы келмейді. Мысалы, фирма арақ-шарап өнімдерін шыға-румен және өткізумен айналысады. Өнімнің бір бөлігі өткізіледі, бірақ одан түскен қаражат фирманың есебіне емес, басшының жеке мүдделеріне жұмсалады. Бұл қызметкерлерге белгілі болып, олардың кенет ашуын шақырады. Қол астындағылар өз басшыларының іс-әрекеттерін кінәраттайды, бірақ оны ашық сынай алмайды, өйткені, бағыныштының басшыдан белгілі бір тәуелділігі бар.

Қол астындағылардың басшысына сыни ескертпелерді ашықайту мүмкіндігінің болмауы, сынға қысым жасауы ұйымдағы дау-дамайға алып келуі мүмкін теріс факторлар:

1. *Біліктілігі, жастары әртүрлі қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар.* Көбінесе, топтарда, мысалы, еңбек қарқындылы- ғы жоғарылаған сайын айлық жалақыны айтарлықтай жоғары- лату мүмкіндігі туындайтын топтарда дай-дамайлар туындауы мүмкін. Бірақ бұл құрылымдарда көбінесе егде жастағы және өзінің дене мүмкіндіктеріне қарай еңбек қарқындылығын жо-ғарылата алмайтын адамдар жұмыс істейді. Мұндай жағдайлар оларды шеттетуге және топта әлеуметтік-психологиялық

шие- леністің туындауына алып келеді, ол адамдарды басқа жұмыс орнын іздеуге мәжбүрлейді.

2. *Әртүрлі жастағы топтар өкілдеріне дау-дамайдың ерек-ше себептері тән.* Мысалы, өзінің еңбек жолын енді бастаған бозбалалар мен қыздар үшін еңбек ұжымында бейімделу, әріп- тестерімен өзара қарым-қатынас жасау мәселесі өткір болады. Ұжымда жұмыс істеген тәжірибесі жоқ жас маман ұжым дәс- түрлерін, оның моральдық нормаларын білмегендіктен, ұжым талаптарын, басшылық стилін қабылдамағандықтан, дау-дамай- ға түсуі мүмкін. Бейімделу кезеңінде қызметкерлер өндіріс та- лаптарын сақтамағандықтан, яғни өзінің жеке мүдделерін ортақ іс пен ұжымның мүдделеріне бағындыра алмағандықтан дау-дамай қатысушылары болады. Бірақ, содан кейін жаңа пробле- малар да туындап жатады. Мысалы, некеге жаңа тұрған ұжым- ның жас мүшелерінің алдында тұрғын үй, айлық жалақы, жұмыс ауысымы сияқты мәселелер өткір болады. Осы қажеттіліктер- ді қанағаттандыра алмау, келешектің болмауы дау-дамай көзі болуы мүмкін.

3. *Кемелденген жаста қызметкерді басқа мәселелер ойлан- дырады:* біліктілікті жоғарлату, мәнсаптық өсудің келешегі жәнет.б. Осы мәселелерді шеше алмау, яғни, наразылық пен оны іске асыру мүмкіндігінің арасындағы сәйкессіздік ересек адамның дау-дамайға түсуіне ықпал етеді.

Ұйымдағы дау-дамайға бастамашы ұжымдағы әлеуметтік шиеленіс болып табылады. Әлеуметтік шиеленіс мәніне бірнеше көзқарасты атауға болады:

1. Әлеуметтік шиеленіс нақты өмірде еңбек ұжымы мүше- лерінің көпшілігінің әлеуметтік әділеттілік қағидасы мен дау- дамайдың қандай да бір формасы арқылы жағдайдан шығатын жол табуға дайындықты айқын бұзуды жете ұғыну ретінде бо- лады.

2. Әлеуметтік шиеленіс әлеуметтік қарым-қатынастардың объективті сипаты мен осы қарым- қатынастар субъектілерінің мінез-құлқының субъективті сипатының қарама-қайшылығы бо- лып табылады. Ұйым деңгейінде шиеленістің байқалуы қалып- ты ынтымақтастықтан ауытқумен бірге жүреді, ол еңбек қызметі барысында әлеуметтік қарым-қатынастардың өзіндік ерекше сапалық сипаттамасы болып табылады.

3. Әлеуметтік шиеленіс – бұл қалыпты қарым-қатынастарды бұзу және өзара әрекеттесуге қатысушылардың адекватты емес қызмет етуі.

Еңбек ұжымында әлеуметтік шиеленістердің пайда болуына ықпал ететін факторлардың екі тобын атап көрсетеді: *ішкі және сыртқы.*

1. *Ішкі факторларға жататыны:*

– басшылықтың өз уәделерін орындамауы және адамдарға істің нақты жағдайын түсіндіргісі келмеуі;

– шикізат пен материалдарды жеткізудің үнемі тоқтап қа- луынан өндіріс режимінің бұзылуы; еңбек ұжымы үшін жақсы табыс табу мүмкіндігінің болмауы;

– қызметкерлердің еңбек жағдайын, тұрмысын және демалы- сын жақсарту туралы заттық қамқорлықтың көрінетіндей нәти- желерінің болмауы;

– материалдық жағдайлар мен еңбекақыны төлеу қорының әділетсіз бөлінуінен басқарма қызметкерлері мен жұмысшы- лардың тайталасуы;

– инновациялар мен түбегейлі өзгертулерді жұмысшылар- дың мүдделерін ескерместен енгізу;

– формальды емес көшбасшылардың арандатушылық іс- әрекеті.

2. *Сыртқы факторлар:*

– елдегі жағдайдың тұрақсыздығы, әртүрлі саяси топтардың мүдделерінің соқтығысуы;

– алғашқы қажетті заттар мен азық-түлікке өткір тапшы- лықтың туындауы;

– жаңа заң актілерінде әлеуметтік жеңілдіктерге шек қою;

– еңбек ұжымы мүшелерінің мүдделерін құқықтық әлеумет- тік қорғаудың күрт нашарлауы;

– әділ және адал еңбекті қамтамасыз ету, жекелеген азамат- тарды заңсыз байыту.

Дау-дамайға ұласатын ұйымдағы әлеуметтік шиеленістің ұлғаюын дау-дамайлық жағдайды адекватты шешкен жағдайда жеңуге болады.

Ұйымдағы мүдделердің қатынасы

Ұйымда әртүрлі мәртебеге ие адамдар өзінің объективті мүдделерін және олардың қарама-қайшылығын сезінуі де, сезінбеуі де мүмкін. Бірақ тек саналы мүдделер жұмысшылардың белсенді әлеуметтік әрекетіне айналады. Бұл сезіну ұйымдағы өзінің өмірлік тәжірибесін өз бетінше жете ұғыну нәтижесінде, не бол-маса пайда болған мүдделердің қарама-қайшылығын кім ертерек сезінді, соның түсіндіру жұмыстары кезінде, не болмаса ұйым мүшелерінің санасына айла-шарғы жасау нәтижесінде болады.

Алайда мүдделердің қарама-қайшылығын сезіну автоматты түрде дау-дамайға алып келмейді. Дау-дамай – бұл қарама-қайшы мүдделердің ашық формасы.

Ұйымдағы дау-дамайлар жеке және ортақ мүдделердің тайталасуы арқылы дамиды. Мүдделердің қатынасы былайша көрінуі мүмкін:

- толық ұқсастық, яғни мүдделердің бір бағытта болуы;
- мүдделер бағытындағы айырмашылықтар, яғни біреулерге пайдалы болған нәрсе, екіншілеріне сондай шамада пайдалы болмайды;
- мүдделер бағыттылығының қарама-қайшылығы – субъектілер өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қарама-қарсы жүруі керек болатын жағдай

Дау-дамай нақты қарама-қайшы объективті мүдделерден де, сондай-ақ оларды қарама-қайшы елестетуден де туындауы мүмкін. Жасанды негіздегі дау-дамай егер оның қатысушылары мүдделердің қарама-қайшылықтарын қабылдайтын болса туындауы мүмкін.

Дау-дамай типтері және оның қатысушылары. Дау-дамайға талдау жасау кезінде оның негізінде қандай әрекеттер жатқанын түсіну маңызды. Иррационалды типтегі (аффект, ашу, байбалам және т.с.с. жағдайында туындайтын) дау-дамай қатысушылары мүмкін болатын ұтыс пен зиянды есепке алмай, олардың қатынасын ескермей әрекет етеді. Мұндай типке мысал

- стихиялы ереуілдер. Олардың салдары әдетте саналы мүдделермен сәйкес келмейді, тіпті оған мүлде қарама-қайшы болуы мүмкін.

Рационалды типтегі дау-дамайларға қатысушылар мүмкін болатын ұтыс пен шығынның, жеңу мүмкіндіктері мен ұтылып қалудың ара қатынасын ескереді. Мұндай дау-дамай тараптардың бірінің сәттілікке жоғары сенімділігі болған кезде ғана басталады.

Ұйымдағы дау-дамай субъектілері немесе тараптары жеке де, ресми де тұлғалар (мекемелер мен ұйымдар өкілдері), жекелеген қызметкерлер де, сондай-ақ тұтас топтар да болуы мүмкін.

Тараптардың дау-дамайға қатысу дәрежесі әртүрлі болуы мүмкін: *тікелей* қарама-қарсы әрекет етуден дау-дамай барысына *жанама* әсер етуге дейін. Осыдан шығатыны: 1) негізгі қатысушылар, 2) қолдаушы топтар, 3) басқа қатысушылар. Негізгі қатысушылар – бұл қарама-қарсы әрекет етуші тараптар. Олардың мүдделері үйлеспейді және әрекеттері бір біріне қарсы бағытталған.

Қолдау топтары – дау-дамай қатысушылары, бірақ екінші дәрежелі рөл ойнаушы. Олар:

- дау-дамай барысына әсер ете алады және өздерінің мүдделері болады;
- пайдакүнемдік мүдделерінің болмауы және күрес барысына әсер етпеуі мүмкін. Бірақ олар дау-дамайға кездейсоқ тартылуы мүмкін немесе өздерінің мақсатына жету үшін басқа адамдарға айла-шарғы жасауы мүмкін;
- дау-дамайдың дамуына кеңестерімен, көмектерімен немесе басқа да құралдарымен ықпал етуі мүмкін;

– дау-дамайды ұйымдастырушы болуы мүмкін, дау-дамайды және оның дамуын жоспарлауы мүмкін. Олар дау-дамайға өзбетінше қатысушы ретінде де болулары мүмкін (мысалы, ереуілшілер).

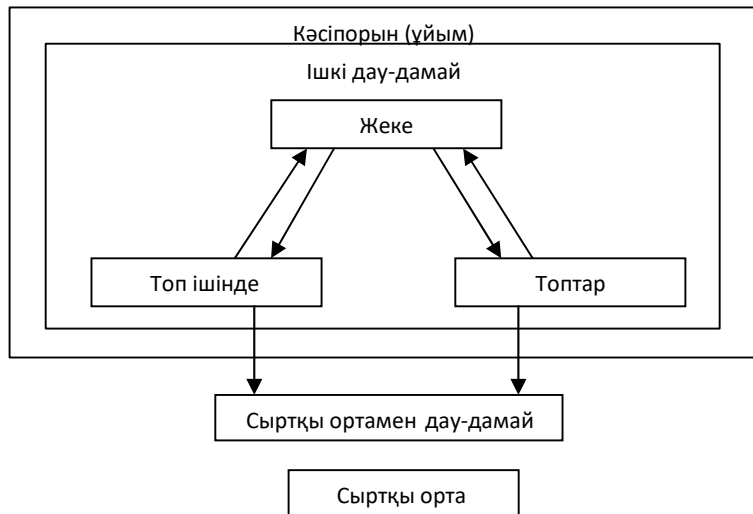
Басқа қатысушыларға делдалдар мен судьялар жатады. Бұлар қатаң бейтарап тұлғалар. Олар дау-дамайдың алдын алуға, тоқтатуға немесе шешуге тырысады.

1. *Ішкі дау-дамайлар* ұйым (кәсіпорын) ішінде туындайды және қолданыстағы нормативтер мен келісімдер, яғни, белгілі бір деңгейде және мүдделі тараптар арасында қабылданған ойын ережелері арқылы шешіледі. Мұндай дау-дамайларға мыналар жатады:

- *жеке тұлғааралық* дау-дамай – қызметкерлердің жеке мақсаттарындағы қайшылықтар.

Мұндай дау-дамайға басшының ав-торитарлы басқару стилі мен кейбір қарамағындағы қызметкерлердің бастамашылық пен шығармашылыққа ұмтылуы арасын- дағы дау-дамай мысал ретінде бола алады.

– топшілік дау-дамай – бөлімше ішіндегі бәсекелес қызмет-керлер арасында немесе «Бөлім немесе кәсіпорын иерархиясын- да кім маңыздырақ?» сұрағы бойынша басшылар арасындағы дау-дамай;



– топаралық дау-дамай – мысалы, кәсіпорын иеленушілері арасындағы дау-дамай. Егер, меншік өкімет органдары мен жекетұлғалар арасында бөлінген болса, бұл жағдай күрделірек болады.

2-сурет. Ұйымдағы дау-дамайлар

2. *Сыртқы ортамен дау-дамай* – бұл дау-дамайлар көп жағ- дайда кәсіпорын басшылары мен иегерлерінің бәсекелестермен, клиенттермен, жеткізушілермен, өзінің кәсіподағымен дау-дамайлары.

Дау-дамайлық жағдайлар және дау-дамайлық әрекеттер

Ұйымдағы дау-дамайлар белгілі бір *дау-дамайлық жағдайдан* туындайды, ол оның қатысушыларының тікелей соқтығысуына дейін ұзақ уақыт болуы мүмкін. Дау-дамайлық жағдай ұғымы дау-дамай ұғымымен сәйкес келмейді, өйткені *алғышартты* сипат- тайды, нақты дау-дамай туындауы үшін, сондай-ақ тараптардың өзмүдделерін қорғау бойынша нақты әрекеттерге негіз болады.

Дау-дамайлы жағдайларда адамдардың әлеуметтік-эконо-микалық, адамгершілік және басқа да қарым-қатынастары шиеленісіп жатады.

Ұйымдағы дау-дамайлық жағдайға неғұрлым тән белгілермыналар:

- тұлғаның ар-намысын ресми және ресми емес жағдайдатөмендету;
- тікелей басшылардың нұсқауларын, өкімдерін орындауданжалтаруы;
- ұжым мүшесіне қатысты жағымсыз сөздер айту, тіл тигізіпнемесе күш көрсетіп қорлау;
- жекелеген қызметкерлердің тұйықтығы, немқұрайлы-лығы, жалғызсырауы, жабырқауы.

Дау-дамайлық жағдай екі тарап та әрекет еткенде ғана дау-дамайға ұласады. Мұндай әрекеттер мыналар:

1) ішкі мінез-құлықтық актілер және 2) қарама-қарсы тарап-тың өзіне қарсы деп танылған әрекеттері.

Дау-дамайлық әрекеттер – бұл қарама-қарсы тарапқа өзінің мақсатына жетуге тура немесе жанама кедергі келтіруге бағыт- талған әрекеттер. Олар дау-дамайдың өзінің өту фонын күрт ушықтырады: дау-дамайды күрделендіруі, оның эскалациясына тенденция туындатуы мүмкін.

Ұйымда дау-дамайдың пайда болуына ықпал ететін жағдай- лар мыналар:

- еңбек ұжымдарында сақталатын жағымсыз салттар мен дәстүрлер;
- басшының қарамағындағы қызметкерге сенімсіздігі (ол қарамағындағы қызметкердің өзінің міндеттерін орындау бары-сында тым артық қамқорлығынан көрінуі мүмкін);
- ұжымның бір мүшесінің екіншісіне алдын ала теріс түсі-нілген жағымсыз қатынасы;
- адамдарға тым артық шыдамдылық танытудан байқалатын жұмсақтық қатынас пен бәрін кешірушілік;
- ұйымдарда басшының тым жоғары талап қоюына наразы-лық білдіруінен, тұлғааралық антипатияның байқалуынан көрі-нетін дисфункционалдылықпен сипатталатын ресми емес микротоптардың болуы.

Бұл мейлінше жоғары шағын өндірістік топтарда, бригада-ларда, звеноларда, ауысымдарда және т.с.с. байқалады, яғни, ма-териалдық құндылықтар жасалатын, өндірістің негізгі мәселе-лері шешілетін орындарда болады.

Дау-дамай іс жүзінде барлық жерде көрініп тұрады, өйткені, *сырттай* байқалады: ұжымдағы шиеленістің жоғары деңгейі; жұмысқа қабілеттіліктің төмендеуі – соның салдары ретінде өн-дірістік және қаржылық көрсеткіштердің, жеткізушілермен, са-тып алушылармен өзара қарым-қатынастың төмендеуі және т.б.

Ұйымдағы дау-дамайлар адамдардың мүдделердің, мінез-құлық нормаларының, құндылықтарының қайшылығынан туын-даған қарама-қайшылық нәтижесі болып табылады. Олардың арасынан, ең алдымен, *қарама-қайшылықтардың мынадай ти-пін* бөліп алуға болады: ұйымдастыру, өндірістік, іскерлік, ин-новациялық.

Осыған сәйкес ұйымдағы дау-дамайдың негізгі типтерін атапкөрсетуге болады:

- ұйымдастыру;
- өндірістік;
- еңбек;
- инновациялық.

Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар

Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар – бұл дау-дамай-ға қатысушылардың мүдделердің, мінез-құлық нормалары мен құндылықтарының қайшылығынан туындаған қарама-қарсы ба-ғыттағы әрекеттерінің қақтығысуы. Олар формальды ұйымдас-тыру бастамалары мен ұжым мүшесінің нақты мінез-құлқының сәйкес келмеуі салдарынан туындайды. Мұндай келісілмеу тө-мендегі жағдайларда туындайды:

- қызметкер ұйым тарапынан қойылған талаптарды орындама-ған, елемеген жағдайда. Мысалы, жұмыстан қалу, еңбек және орын-дау тәртібін бұзу, өзінің міндеттерін сапасыз орындау және т.с.с;
- қызметкерге қойылған талап қарама-қайшы, нақты емесболған жағдайда. Мысалы, қызметтік нұсқаулар сапасының тө-мен болуы, қызметтік міндеттерді ойластырмай бөлу және т.с.с. дау-дамайға алып келуі мүмкін;
- қызметтік, функционалдық міндеттер бар, бірақ оларды орындаудың өзі еңбек процесіне қатысушыларды дау-дамайлық жағдайға алып келеді. Мысалы, ревизор, нормалаушы, бағалау-шы, бақылаушы қызметін орындау.

Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар ең алдымен ұйымға және онда қызмет ету жағдайына қатысты мәселелерден тұрады. Жағдайды мұнда мыналар анықтайды: құрылғы мен құрал-жаб-дық, жоспарлау мен техникалық құжаттау, нормалар мен баға-лар, еңбекақы мен сыйақы құралдарының жағдайы; «ең жақсы-ларды», «нашарларды» бағалаудың әділдігі; тапсырмаларды бөлумен адамдарды жүктеу; жоғарылату мен көтермелеу, түрлі ма-рапаттаулар және т.с.с.

Бүгінгі таңда ұйым, жалпы қоғам сияқты, біртіндеп дағдарыс-тан шығуда және өзінің сапалы жаңа фазасына – даму фазасына шығуда. Ұйымдағы дамудың қарқындауы, әсіресе өндірістік, әр-түрлі күштердің өзара әрекеттесуінің неғұрлым жоғары дәре-жесімен шартталуы мүмкін. Бұл өз кезегінде дау-дамай база-сының сөзсіз ұлғаюына және оның жетілу уақытының қысқа-руына алып келеді [62].

Ұйымдастырудың жаңа формаларын іздеу мен енгізу бары-сында дау-дамай ұйымдастыруға байланысты дау-дамай түріне ие болуы мүмкін. Мұндай дау-дамай кез келген ұйымның дамуы үшін қажетті болып табылады. Мұндай дау-дамайлар көбінесе ұжым алдында тұрған міндеттер мен оларды шешетін ескірген ұйымдастыру формалары арасындағы сәйкессіздік түрінде бай-қалады. Олардың субъектілері ретінде қызметкерлер тобы да, жекелеген тұлғалар да; жұмысшылар немесе қызметшілер, сон-дай-ақ әкімшілік өкілдері де болуы мүмкін. Дау-дамайды жеңу бойынша қабылданған шаралар ұйым құрылымын жетілдіруге, оған тиісті сапаны беруге мүмкіндік туғызады.

Жекешелендіру процесінің даму жағдайына қарай кәсіпорын-дар нарықтық экономикаға тән ұйымдастыру-құқықтық формалар-ға (унитарлы кәсіпорындар, коммандиттік серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер және т.с.с.) қайта түрленуде.

Бұл ұйымдардың кез келгені оның жұмысын қамтамасыз ететін және басқа кәсіпорындармен, мемлекеттік органдармен және аза-маттармен қарым-қатынасын көрсететін, оны басқару үшін қажетті органдар құрады.

Сонымен, акционерлік қоғамда шаруашылықты жүргізу, бұй-рық беру және меншікті пайдалану құқығына төраға басшылық ететін басқарма ие (ол бас директор, орындаушы директор, пре-зидент болуы мүмкін). Мұнда басқарма мен акционерлік қоғам директорларының кеңесінің өкілеттілігі мен мүдделері тоғысқан-да қарама-қайшылықтар орын алуы мүмкін. Жеткілікті, айқын қарама-қайшылықтар мен дау-дамайлар туындатуы мүмкін.

Мұндай дау-дамайдың себептері ретінде мыналар болуы мүмкін:

- директорлар кеңесі мен басқарма мүшелерінің жоғары тұрған органның басқару стилі мен әдісін бағалау кезіндегі қай-шылықтар;
- директорлар кеңесі мен басқарма мүшелерінің өндіріс ішін-дегі іс-әрекет мәселелері бойынша келіспеушілік жағдайлар;
- цехтар, бөлімшелер, қызметтер басшылары мен басқарма мүшелерінің арасында және олардың жұмыс уақытында мәжі-лістерге қатысу мәселесі бойынша келіспеушіліктер пайда бол-ғанда өндіріс пен басқарма мүдделерінің жасанды келіспеу-шілігі;
- басқарма мен басқарманың территориялды органдары, оның ішінде аудан басқармасы мүдделерінің келісілмеушілігі. Соңғы жағдайда басқарма мүшелерінің кәсіпорын ұжымының еңбегі-мен табылған табысынан аудан қажеттілігіне төлем ақы жасау реті және оны алу әдістері туралы келіспеушіліктер туындауы мүмкін. Басқарма, акционерлер атынан «қожайын» рөлінде бола отырып, қаражаттың есепке алынуы мен жұмсалыуына қызығу-шылық білдіреді және жоғарыда тұрған ұйымдардың нұсқауы бойынша негізделмеген төлем ақылар жасауға қарсы шығуға құ-қылы, бұл шиеленіс, дау-дамайлық жағдай тудырады, тіпті дау-дамайға алып келуі де мүмкін.

Ұйымдарда басшы мен оның орынбасарының арасында бас-қару барысында дау-дамайлар туындауы мүмкін. Бұл дау-дамай-лар ұжымға жылдам ауысады, өйткені, еңбек ұжымында дау-дамайға түсушінің әрқайсысының тірегі бар.

Бұл жерде басшы мен оның орынбасарының басқару стилі маңызсыз емес рөл ойнайды. Мысалы, егер басшының стилі – демократиялық, ал оның орынбасарының стилі – демократиялық немесе авторитарлық стиль болса, олардың қызметтерінде дау-дамайды болдырмайтындай келісушіліктерге қол жеткізуге бо-лады. Көбінесе дау-дамай басшы мен оның орынбасары «Бөлім немесе ұйым иерархиясында кім маңыздырақ?» қағидасы бойынша іс-әрекеттің авторитарлық стилін ұстанатын, стильдер сәйкес келмеген жағдайда туындайды. Мұндай жағдайда амбициялар-мен, мәнсаптық мақсаттармен байланысты аралас мотивациялар байқалады. Басшы мен оның орынбасарлары бүкіл еңбек ұжы-мының жұмысын қамтамасыз ете отырып, бірін-бірі толық-тырып отыруы керек.

Ұйымдағы еңбекпен байланысты дау-дамайлар

Нарыққа және жеке кәсіпкерлікке көшу жағдайында эконо-микалық хаостың күшеюінде әлеуметтік дау-дамайдың бір түрі ретіндегі еңбек дау-дамайлары маңызды болып келеді.

Еңбек дау-дамайлары – еңбек қарым-қатынастары (еңбек жағдайы, мазмұны, ұйымдастыруы

және ақы төлеу) бойынша әртүрлі топтардың өкілдерінің арасындағы мүдделер мен пікірлердің, бағалаулардың қақтығысуы.

Ұйымдағы дау-дамайлар былай қарастырылады:

- ішкі тәртіп пен еңбек ұжымының тұрақтылығына тікелей қарсы шығу, мүдделерді, келіспеушілікті, өзара наразылық пен мәселелерді анықтауға мүмкіндік береді;
- өзара қарым-қатынасты реттеу, өндіріс пен еңбек қатынас-тарын ұйымдастырудағы оңтайлы тәртіпті ретке келтіру тәсілі;
- еңбек ұжымының дамуындағы қажетті кезең.

Әдебиеттер:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М., 2014.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди, люди которые играют в игры. - СПб.: Питер, 2012.
3. Добреньков В. И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. Учеб. пособие. - М.: КДУ, 2015.
4. Захарова Л.Н. Психология управления. Логос. 2014г.
5. Митин А.Н. Психология управления. – М.: ВотерсКлувер, 2011 – 400 с.
6. Морозов, А. В. Управленческая психология. - М.: Академический проект; Трикста, 2015.
7. Полукаров В. Л. Психология менеджмента: учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2010 Полукаров В. Л. Психология менеджмента: учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2010
8. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2012.