

# ҰЙЫМДЫҚ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Мінез-құлықты ұйымдастыру  
негіздері





### Дәрістің мақсаты:

1. Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздеріне анықтау;
2. Мінез-құлықты ұйымдастыруды дамытуға ықпал ететін мінез-құлық ғылымының негізгі пәндерін анықтау.

1980 жылдардың соңына дейін бизнес-мектептердің оқу бағдарламалары экономика, бухгалтерлік есеп, қаржы және сандық әдістерге ерекше зейін бөлген. Мұнда мінез-құлық тактикасы мен басқарушылық қарым-қатынас дағдылары қарастырылады.

Заманауи бизнес-мектептердің басымдықтары құрамдас бірліктерімен, көбінесе менеджер қызметінің тиімділігін анықтайды.

20 саланың 2100-ден астам қаржы директорларына жүргізілген сауалнама, қызметкерлердің мансаптық сатысындағы алға жылжуда тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларының жоқтығы кедергі болып отырғанын көрсетті.

Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздерін зерттеудің мәні тұлғааралық қарым-қатынасты жақсарту болып табылады. Менеджерлерде осы дағдыларды дамыту, ұйымдарға білікті мамандарды тартуға және сақтауға көмектеседі. Бұл тек олардың бағасының жоғары болғанын ғана емес, олар ұйымның (толық ұйым) тиімділігін арттырудағы рөлі маңызды. Сонымен қатар, мінез-құлықты ұйымдастыру қағидалары қызметкерлер іс-әрекеттерінің нәтижелігіне ынталандырып, ұжымдағы жұмыс атмосферасына үлкен әсер етеді.

Осы орайда, үлгі ретінде мына компанияларды айтуға болады: Telefónica, Adobe Systems, Cisco, McKinsey & Company, Procter & Gamble, Facebook и Southwest Airlines.

Келесі кезекте біздің атап өткіміз келетіні ол – ұйым қызметкерлерінің арасындағы қарым-қатынас сапасы және олардың жұмысына қанағаттану арасындағы байланыс деңгейі. Өйткені қазіргі заманғы кей ұйымдардағы қызметкерлердің стрестік күйлері, осы ұйымда жұмыс жасауға ниеттілігі, ұйымның тиімділігінің нәтижесі тікелей әсер етуші фактор ретінде алынды.

Ұжымның тұрақтылығы – менеджердің жұмысының мінез-құлықты ұйымдастырудағы ескерілетін маңызды факторы болып табылады.

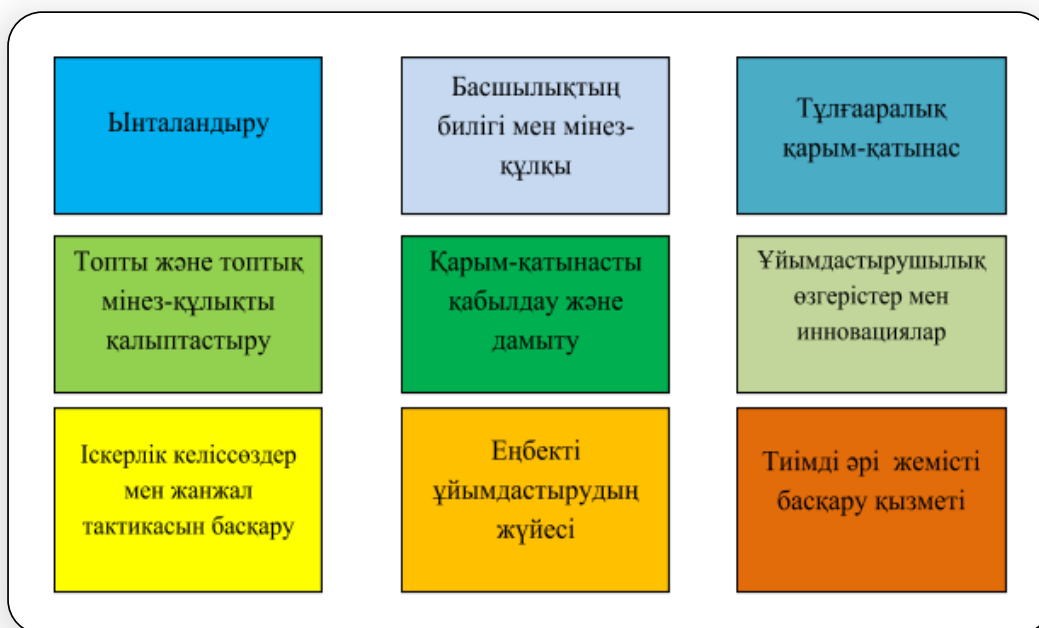
Қызметкердің өз жұмысына қанағаттануына көшбасшының қызметкерлердің пікірлерімен санасып, оларды ұйымның даму стратегиясына тартуы әсер етеді. Осылайша қызметкер шешім қабылдауға үлескер болады. Ол өзін маңызды және қажетті қызметкер ретінде сезінеді, қанағаттанушылық сезімде болады. Сондай-ақ мінез-құлықты ұйымдастыруды зерттеу жетекшінің өз қарамағындағы қызметкерлердің алдындағы жауапкершілік деңгейін арттырады. Жоғарыда айтылғандар ұйымды тиімді ұйымдастырудың дәстүрлі менеджментін қалыптастырады деп пайымдайды. Сондықтан университеттер оқу жоспарларына болашақ көшбасшыларды өз ұйымдарында осы мәселелерді шешуге үйрету мақсатында «Мінез-құлық ұйымдастыру негіздері» курсы енгізе бастады. Осылардың бәрі ұжымдағы позитивті корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға және қызметкерлердің өз жұмысына деген жауапкершілігіне оң әсер етеді.

### Мінез-құлықты басқару және ұйымдастыру

Зерттеулерге жүгінсек, менеджерлердің 58%-ы көшбасшы ретінде ешқандай дайындалмай және көбінесе өзіндік өмірлік тәжірибесін пайдаланып, ал кәсіпорын басқара бастағанда 25%-ы көшбасшылыққа дайын болмағанын мойындады.

Бұл факті нені дәлелдейді? Кәсіби шеберліктерін дамыту үшін менеджер әрдайым өзіндік кәсіби шыңдалып, дамуы керек. Өзгермелі заман менеджерлердің ұйымдастыру жұмысына жаңа талаптарды енгізуде.

Мінез-құлықты ұйымдастыру – бұл ұйым ішілік мінез-құлықты және оның жекелеген мүшелері, топтары, құрылымы арасындағы ықпалдасудың тиімділігін арттыруды зерттейтін сала.



Мұнда әрбір элементтің маңыздылығына сәйкес ғылыми ортада, классикалық мінез-құлықты ұйымдастыруда төмендегі негізгі тақырыптарды қамтиды:

- Ынталандыру;
- Басшылықтың мінез-құлқы мен билігі;
- Тұлғааралық қарым-қатынас;
- Топты және топтық мінез-құлықты қалыптастыру;
- Қарым-қатынасты қабылдау және дамыту;
- Ұйымдастырушылық өзгерістер мен инновациялар;
- Іскерлік келіссөздер мен жанжал тактикасын басқару;
- Еңбекті ұйымдастырудың жүйесі;
- Тиімді әрі жемісті басқару қызметі.

Басқарудың тиімді жақтарын қарастырайық. Неге бір менеджердің жұмысы басқа менеджерге қарағанда тиімді болып келеді? Осы орайда біз танымал зерттеуші Фред Лутанстың әріптестерімен бірлесіп зерттеген менеджерлер қызметін қарастырамыз. Олар 450 басқарушы мен қызметкерлердің 4 бағыттағы іс-әрекеттерін зерттеген:

1. Дәстүрлі басқару. Шешім қабылдау, жоспарлау және бақылау;
2. Қарым-қатынас. Қарапайым ақпаратпен алмасу және құжаттарды өңдеу;
3. Адами ресурстарды басқару (HR). Ынталандыру, құлықтылық, кикілжіңдерді басқару, қызметкерлерді іріктеу және оқыту;
4. Нетворкинг. Аутсайдерлармен қарым-қатынас жасау және ықпалдасу.

## Интуиция және жүйелі зерттеу

Жүйелік көзқарастың негізінде жүріс-тұрыстың кездейсоқ емес екендігі туралы пікір қалыптасқан. Дегенмен адамдардың мінез-құлқына негізделген процестерді және стереотиптерді анықтап, олардың жеке айырмашылықтарын көрсету үшін модуляциялауға болады. Бұл негізгі сипаттамалар өте маңызды. Себебі, белгілі бір жағдайда адамдардың мінез-құлқын алдын ала болжауға ықпал етеді.



Әдетте мінез-құлық алдын ала болжалынып, жүйелі мінез-құлық зерттеуде нақты болжауларды жасауға мүмкіндік береді. Жүйелі зерттеу деген ұғымды қолданғанда, біз ғылыми дәлелдерді және оның себептерін арасындағы қатынастарды зерделеуді, яғни бақыланатын жағдайда жинақталған және өңделген деректерді қатаң түсіндіреміз.

Дәлелді басқару (ДБ) – қол жетімді ғылыми дәлелдер бойынша басқару шешімдеріне негізделген жүйелі зерттеуді толықтырады.

## Көп деректер

«Көп деректер» – кең көлемде ақпаратты сақтауға және пайдалануға болатын өте күрделі статистикалық жинақ пен талдауды кешенді пайдалану – компьютер арқылы ғана мүмкін.

Көп деректерді пайдалану адамдарға ықпал етуге, басқаруға, түсінуге қажет және бұл жаңа сала болғанымен, болашағы мол. Мысалы, Қытайда, Германияда, Үндістанда, Ұлыбританияда және Құрама Штаттарда 10 000 қызметкерді зерттеу қызметкерлердің демографиялық өзгерістерге қарағанда технологиялық жетістіктерге көп көңіл бөлетіндігін көрсетті.

Мақсаттарды анықтау үшін деректерді пайдаланатын менеджер, өз ұжымындағы құбылыстардың себептері туралы ой түйеді, тексереді және оған қызметкерлердің әрекеттерінің қаншалықты байланысы бар екенін анықтай алады. Осы бағытта жүйелі жұмыс оң нәтиже береді және қабылданған шешімдердің тиімділігіне, ұйымдастырушылық өзгерістерді басқаруға әсер етеді. Мұның бәрі мінез-құлықты ұйымдастыру туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді, соның негізінде олардың мінез-құлқы мен психологиялық жағдайына әсер ете алады.

## Мінез-құлықты ұйымдастыруға үлес қосушы пәндер

Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздері – психология, әлеуметтік психология, әлеуметтану және антропология секілді бірқатар пәндердің қосқан үлесі негізінде қолданбалы ғылым. Жалпы психологияның үлесі жеке тұлғаны әлеуметтік құбылыс ретінде түсінуге, ал басқа пәндер топтық үрдістер мен ұйымдастыру сияқты құбылыстарды түсінуге үлес қосқан.

## Психология

Психология адамдардың мінез-құлқын өлшеуге, түсіндіруге және кейде өзгертуге тырысады. Сондықтан қолданбалы білім саласындағы зерттеулер дидактика, тұлға теориясы, іс-әрекет теориясы, мәдени теория, ұйымдастыру теориясы және т.б. білімдерін пайдаланады.

Ертеде психология ұйымның шаршау, зерігу, жұмысқа кедергі келтіретін жағдай мәселелерін зерттеді. Олардың қызығушылықтары білім, қабылдау, жеке тұлғаны қалыптастыру, эмоционалдық саланы дамыту, тиімді көшбасшылық, мұқтаждықтар, жұмысқа қанағаттану, шешім қабылдау процестері, жұмысқа баға беру, қарым-қатынастарды өлшеу, қызметкерлерді іріктеу әдістері, жұмыс ұйымдастыру және стресті басқару мен мотивация теориясы мәселелерін қамтыды.

## Әлеуметтік психология

Әлеуметтік психология, психология саласы, әлеуметтанудың психологиясының тұжырымдамасын біріктіріп, адамдардың бір-біріне әсерін сипаттайды. Зерттеудің негізгі бағыттарының бірі – жаңарту (инновация), оны қалай іске асыру және оған қарсылықтарға төтеп беру. Әлеуметтік психологтар адам көзқарастарының жүйесін (олардың өзгеруі, олардың қалыптасуы, дамуы) зерттейді; байланыс модельдерін анықтау; сенім мен сенім қалыптастыру.



## Социология

Психология адамға бағытталған болса, әлеуметтанудың ерекшелігі – адамдардың әлеуметтік ортаға немесе мәдениетке қатысты зерттеулермен айналысады. Әлеуметтанушылар ұйымдарда, әсіресе ресми және күрделі ұйымдарда топтық мінез-құлықты зерттеу арқылы мінез-құлықты ұйымдастыруға үлес қосты.

## Антропология

Антропология қоғамдар мен олардың қызметі туралы білуге үйретеді. Антропологтардың мәдениет және қоршаған ортаға қатысты жұмысы бізге түрлі елдердегі және әртүрлі ұйымдардағы іргелі құндылықтардың, көзқарастардың және мінез-құлқының айырмашылықтарын түсінуге көмектесті.

Ұйымдастыру мәдениетін, ұйымдастырушылық ахуалды және ұлттық мәдениеттер арасындағы айырмашылықтарды біздің қазіргі түсінігіміз антропологтардың немесе олардың әдістерін қолданатындардың нәтижесі болып табылады.

Мінез-құлықты ұйымдастыру бұл – қызметкерлердің мінез-құлқын зерттеу және белгілі бір ұйымдық құрылымдар шеңберінде қызметті қалай жүзеге асыратыны туралы ғылыми пән. Мінез-құлықты ұйымдастыруды зерттеу адамның жұмысының тиімділігін арттыру жолдарын анықтауға мүмкіндік береді.

Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздері, бұл – жаңағылыми зерттеулер мен тұжырымдамалық әзірлемелердің нәтижесі негізгі білімге үнемі қосылатын ғылыми пән. Ол – табысты және сәтсіз компаниялардың тәжірибесін басқа ұйымдарда тарататын қолданбалы ғылым саласы.

Оқу пәнінің мақсаттары: ұйымда туындайтын әртүрлі жағдайларда адамдардың мінез-құлқының жүйелі сипаттамасы; белгілі бір жағдайларда жеке тұлғалардың әрекеттерінің себептерін түсіндіру; болашақта қызметкерлердің мінез-құлқын болжау. Мінез-құлықты ұйымдастыруда зерделеудің басты мақсаты – адамның жүріс-тұрысын басқарудағы дағдыларды меңгеру және оларды жетілдіру.

Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздері теориялық пән ғана емес, сондай-ақ ұйым субъектілерінің адамдар, достарымен және қоршаған ортасындағы мінез-құлқы мен өзара әрекеттесуіне әсер ететін және айтарлықтай дәрежеде анықтайтын психологиялық, әлеуметтік-психологиялық, әлеуметтік және ұйымдастырушылық-экономикалық аспектілері мен факторлары бойынша кешенді қолданбалы ғылым болып табылады.

Мінез-құлықты ұйымдастыруды зерттеудің әдістері:

- сауалнама (сұхбат, тестілеу);
- тіркелген ақпаратты жинау (құжаттарды зерттеу және т.б.);
- байқау және эксперименттер;
- құрылымдық байқау әдісі (мысалы, ұйымдық жағдайды қадағалау кезінде мынадай элементтер бөлінеді: үй-жайлар, жиһаздар мен жабдықтар, дизайн, жарықтандыру және түсі, ұйым мүшелерінің сыртқы келбеті).

Менеджердің болашақ қызметіндегі сұраныстардың саны мен жылдамдығы келесі факторларды ескере отырып артады:

1. Еңбек ресурстарын өзгерту.
2. Тұтынушылардың сұраныстарының өзгермелілігі.
3. Ұйымның өзгеріске ұшырауы.

Осылайша әртүрлі деңгейдегі менеджерлер фирманың мақсаттарына қол жеткізу үшін олардың басшылығына жауапты. Соның нәтижесінде олар ұжымды ұйымдастыру теорияларын үнемі іздеу, оқып үйрену жағдайында болуы шарт.



Кітап: Ұйымдық мінез-құлық негіздері

Дәріс: 1. Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздері

---

### **Дәрісте қолданылған материалдар**

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.