

ҰЙЫМДЫҚ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Мінез-құлықты ұйымдастыру
проблемасына кіріспе



Дәрістің мақсаты:

1. Мінез-құлықты ұйымдастыру негіздерін анықтау;
2. Менеджерлердің мінез-құлықты ұйымдастыру тұжырымдамаларын қолдану барысында проблемалары мен мүмкіндіктерін анықтау;
3. Мінез-құлықты ұйымдастыру моделіндегі талдаудың үш деңгейін салыстыруды жүзеге асыру.

Қоғамда бірнеше абсолюттар бар

Мінез-құлықты ұйымдастыру ғылым ретінде адам немесе топқа нақты бір жағдайдың жалпылама түсініктемесін қолдану жолымен әзірленді. Мысалы, зерттеуші ғалымдар бәріне қиын жұмыс ұнайды деген мәлімдеме жасаудан аулақ болды. Себебі адамдардың барлығы дерлік қиын жұмысты қаламайды. Кейбір адамдар жалықтыратын жұмыстарды немесе қиынның орнына жеңіл міндеттерді қалайды. Біреуге жағымды жұмыс басқа бір адамға жағымсыз болуы мүмкін. Біз адамның мінез құлығын ұйымдастыруды танып білу арқылы адамның кәсіби қызметіндегі ынтасын және оның өмірінің мән жайын түсіне алатын боламыз. Осы жәйттар көбіне оның мінез-құлқын анықтайды.

Мінез-құлықты ұйымдастыру проблемалары мен мүмкіндіктері

Мінез-құлықты ұйымдастыруды түсініп тану менеджерлер үшін ешқашан жеткілікті маңызға ие болмаған. Ұйымдарда орын алған драмалық өзгерістерге қараңыздар. Әдеттегі қызметкердің жасы ұлғаяды, жұмыс күші түрлене түседі; жаһандық бәсекелестік орын алған жылдам өзгерістерге қызметкерлердің шамалары келіп, икемдірек болуларын талап етеді. Осының нәтижесінде қызметкерлердің жұмыс жағдайы да өзгеріп, оған жаңа мүмкіндіктермен толығу үшін бейімделеді. Мысалы: өміріңіздің бір сәтінде өзіңізді жақсы жалақымен, әлеуметтік пакетімен және де сізге тиімді сыйақысы бар толық жұмыспен қамтылған ұйым табылуы мүмкін. Тағы бір кезде, мысалы, басқа қаладан немесе шет елден құрама жалақыға және қосымша төленетін демалыс үшін икемді жұмыс кестесін, қашықтан жұмыс жасау, виртуалды офисті таңдауыңызға болады. Сіздің қалауыңызға байланысты менеджер өзінің коммуникативті процесін Ұйым қызметінің жоғарғы тиімділігіне бағыттап құрастыра білуі қажет. Сондықтан біз қазіргі заманның сын-тегеуріндері менеджерлерге деген үлкен талаптар қойып мінез құлықты ұйымдастырудың маңыздылығын арттырып, оны негізгі құзыреті ретінде атап өтеміз.

Ұласқан жаһандану

Ұйымдар енді ұлттық ерекшеліктермен шектелмеген. Samsung, оңтүстік корейлық ірі бизнес-когломерат, өз өнімдерінің үлкен бөлігін басқа елдердің ұйымдарына сатады; Burger King бразилиялық фирмаға тиесілі; және McDonald's алты континеттегі 118 мемлекетке гамбургерлерін сатады. Apple компаниясы өз елі ішімен салыстырғанда Құрама Штаттарынан тыс елдерден екі есе көп жұмысшыларды жалдайды. Автокөлік шығаратын ірі өндірушілердің барлығы қазіргі күні автокөліктерді өз елдерінен тыс жерлерде жасап шығаруда; Honda автокөліктерді Огайода құрастыруда, Ford Бразилияда, Volkswagen Мексикада, сондай-ақ, Mercedes пен BMW Құрама штаттар мен Оңтүстік Африкада. Әлем жаһандық аймаққа айналған. Бұл ретте менеджердің жұмысы өзгерді. Нәтижелі менеджерлер жаһандық мәселелерге өз көзқарастарын бейімдеп, алдын ала болжап бағуда.



Әртүрлі мәдениеттегі адамдармен жұмыс

Өз еліңізде немесе шетелде басшы болғанда (кәсіпқой экспаттар – қазіргі заманғы бизнестің сәнді үрдісі) сіздің мәдениетіңізден өзге мәдениетте туып өскен басқа мәдениеттегі адамдармен жолығасыз. Олардың ментальдігі сіздікінен әлдеқайда өзгеше болуы мүмкін. Сондықтан сізді ынталандыратын заттар оларды мүлдем ынталандырмауы мүмкін. Мысалы сіздің қарым-қатынас жасау стиліңіз өзіңізге қарапайым әрі ашық көрінгенімен өзге біреулер оны өз тарапынан жай ыңғайсыз деп қана қоймай, сондай-ақ, қауіп төндіретіндей қабылдаулары мүмкін.

Әртүрлі мәдениеттегі адамдармен тиімді жұмыс істесе алу үшін олардың мәдениеті мен ментальдігі қалыптасуларына қалай әсер еткенін түсініп, өзіңіздің басқару стиліңізді кез келген түрлі ерекшеліктерге сәйкестендіріп бейімдеуіңіз қажет. Әртүрлі мәдениеттегі адамдармен тиімді жұмыс істесу үшін, сондай-ақ өз басқару стиліңізді олардың кез келген ерекшеліктеріне сәйкес бейімдеуіңіз үшін олардың мәдениеті мен менталитеті олардың қалыптасуына қалай әсер еткендігін түсінуіңіз қажет.

Әртүрлі мәдени және реттеуші ережелерге бейімделу

Басшылар тиімді басқаруды жүзеге асыру үшін бизнесін жүргізіп жатқан елдегі өз қызметкерлерінің мәдени ерекшеліктерін білулері қажет. Мысалы, кейбір мемлекеттерге ұзақ демалыстар немесе өзге де мәдени ерекшеліктер тән. Шет елде орналасқан еншілес компаниялардың менеджерлері «қонақ компанияларға» қолданылатын бірегей қаржылық және құқықтық тәртіптерді білуге және ешқандай жағдайда бұзбауға міндетті. Аталмыш тәртіптерді бұзу олардың бұл мемлекеттегі қызметіне, сонымен қатар, мемлекеттер арасындағы саяси қарым-қатынастарға кері әсер етуі мүмкін. Менеджерлер бұл мемлекеттегі бәсекелестерге арналған ережелердің айырмашылықтарын түсінулері қажет, заңдарды жетік білу, табысқа әкелуі мүмкін. Мысалы, көпұлтты фирманың бірі Қытай Банкі жергілікті банк құқығын білу салдарынан аңызға айналған және де өте бағалы лондондық Grosvenor House ғимаратын – иесі Sahara үнді қонақ үйлер тобынан алып қойған.

Демографиялық ерекшеліктер

Қызметкерлер кең ауқымды әсерлерге әкелетін экономикадағы, өмір сүру ұзақтығындағы, туудағы, әлеуметтік экономикалық жағдайлардағы және басқа да өзгерістерге бейімделулері қажет. Әртүрлі жағдайларға әртүрлі адамдардың бейімделу ерекшеліктерін тану да мінез-құлықты ұйымдастыру негізінің зерттеп қарастыратын саласы. Бұл компания қызметінің нәтижелерін болжап, өзгерістер серпінін қадағалауға мүмкіндік береді.

Компания қызметінің серпініне демографиялық факторлар да әсер етеді. Мысалы, қысқа мерзім ішінде (1990 жылдан бері) өмір сүру ұзақтығының алты жылға ұлғайуы, туу деңгейінің көптеген дамыған елдерде төмендеуі үрдісі ұйымдардағы қызметкерлер сипаттамасының өзгергендігін, қызметкерлердің «қартаюын» көрсетеді. Мінез-құлықты ұйымдастыру негізінің зерттейтіні: қызметкерлердің өзара қарым-қатынасы, мәдениетті ұйымдастырушылық, жетекшілікті, ұйымдастыру құрылымы мен тілдесуді түсініп білуге көмектеседі.

Еңбек ресурстарындағы демографиялық процестерге әлеуметтік-экономикалық қозғалыстар да үлкен әсерін тигізеді. Мысалы, әйелдер үйде отырған кездер бүгінгі күні кейбір мемлекеттер үшін архаизм болса, ал басқа мемлекеттерде әйелдер жұмысқа орналасу кезінде айтарлықтай кедергілерге тап болады. Мінез-құлықты ұйымдастыру сол әйелдердің жұмыс орнында өздерін қалай сезінетіндерін және де олардың жұмыс жағдайларын қалай жақсартуға болатынын зерттейді. Бұл мәдени және әлеуметтік-экономикалық өзгерістердің жұмыс орнына қалайша әсер етуі мүмкін екендігінің бір ғана көрінісі.



Еңбек ресурстарының сан алуандылығы

Ұйым үшін өзекті мәселелердің (проблемалардың) бірі еңбектің сан алуандылығы. Әр-тектілік беталысы: жыныс, жас мөлшері, нәсілі, этникалық тиістілік, сексуалдық бейімділік және де қызметкерлердің басқа да сипаттамаларының әсері орасан.

Бұндай сан алуандылықты басқару жаһандық алаңдаушылық туғызады. Сан алуандылық үлкен мүмкіндіктерді берумен қатар, менеджерлер мен қызметкерлер үшін қиын мәселелер, сұрақтар тудырады. Бәсекелі артықшылықты жүзеге асыру үшін сан алуандықты топтарда қалай пайдалана аламыз? Барлық қызметкерлерге бірдей қарауға міндеттіміз бе? Жеке дара және мәдени айырмашылықтарды мойындауымыз қажет пе? Әр мемлекетте заңды талаптар қандай? Бұның бәрі – ұйымдағы жария және жасырын проблемалар.

Әлеуметтік желілер – заманауи қоғамның ажырамас құбылысы. Ұйымдардың көбісі дерлік қызметкерлердің әлеуметтік желілерді жер-жерде болуына қарамастан жұмыс орнында қолдануларына қарсылық танытып, онымен күрес жүргізуде. Мысалы, 2015 жылдың ақпан айында Техас штатындағы пиццерияның бірінде твиттерде өзінің жаңа жұмыс орны жайында жазған теріс жазбасы үшін жұмысқа шығатын күннен бір күн бұрын қызметтен қуылған. 2014 жылдың желтоқсан айында Nordstrom Орегон штатындағы қызметкердің Facebook-те жазған ақ нәсілді полиция қызметкерлеріне зорлық-зомбылық жасауды қолдаған жеке жазбасы үшін жұмыстан босатқан. Бұл мысалдар әлеуметтік желілерді шешуді талап ететін мәселе (проблема) болуымен қатар, мінез-құлықты ұйымдастыруды басқару мүмкіндігі ретінде қарастыруымызға болатынын көрсетеді. Мысалы, HR қызметі үміткердің әлеуметтік желілердегі профайлын тексеруі қажет пе? Жұмысқа орналасқалы жатқан үміткердің Facebook желісіндегі парақшасын Әкімгердің жәй қарап шығуы жеткілікті ме, әлде барлық жазушылары арналарын оқып шығуына міндетті ме? Менеджерлер түсіністікпен қарау мен қауіпсіздік арасындағы тепе теңдікті табу үшін басқару саясатын айқындап алулары тиіс.

Көптеген ұйымдардың жұмыс орнында әлеуметтік желілер қолжетімді болып келеді. Бұл ретте әлеуметтік желілер қызметкерлердің хал-ахуалына әсері мәселесі туындайды. Жақын арада жүргізілген зерттеулер нәтижесінде жақсы көңіл күймен оянып тұрған қызметкерлердің артынша Facebook-ке кіргендері кейіннен күні бойы көңіл күйлері жиі бұзылғандығы анықталған. Сонымен қатар екі апта бойы Facebook-ке жиі кірген қызметкерлер өз өмірлеріне деген қанағаттану деңгейінің төмендегенін мәлімдеген. Менеджерлер өз кезегінде мінез-құлықты ұйымдастыру аясында қызметкерлердің қанағаттану деңгейін көтеруге тырысады, сәйкесінше ұйымның оң нәтижелерін арттыра алады.

Қызметкерлердің жұмыс қабілеттілігі

Қызметкерлердің қанағаттану дәрежесін қолдауда туындайтын жұмыс берушілердің үлкен мәселелерінің бірі кез келген жерде: үйде, көлікте тіпті, Таити жағажайында қызметкерлердің үнемі жұмысты атқаруын талап етуі болып табылады. Сондай-ақ тағы бар мәселе ол ұйым тарапынан қызметкерлердің ұзағырақ әрі көбірек жұмыс істеулерін сұранулары болып табылады. Жақында жүргізілген зерттеулерге сәйкес әр төртінші қызметкерде жұмыстан зорыққандық белгілері және де үшеуінің екеуінде жоғарғы күйзеліс пен шаршау бар екендігі анықталды. Соңында қызметкерлердің жұмыстан қанағаттану дәрежелері сыртқы ауыр міндеттемелермен таласқа түседі.

Мінез-құлықты ұйымдастыруды шешуді талап ететін мәселелері бар мұндай қызметкерлердің жұмысын ұйымдастыруға басшының бейімдірек болу мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

Жағымды жұмыс жағдайы

Мінез-құлықты ұйымдастыру негізі бойынша дамып жатқан зерттеу саласы ретінде жұмыстағы жағымды жағдай болып табылады. POS деп жағымды мінез-құлықты ұйымдас-



тыруды атаймыз, ұйымдар тарапынан адамның мықты жақтарын дамыту, ол өз ретінде өміршеңдік пен тұрақтылықты туғызады және де олардың әлеуетін аша түседі. Бұл саладағы зерттеушілер басқару іс-тәжірибесі мен мінез-құлықты ұйымдастыру саласындағы көптеген зерттеулер, ұйымдар мен оның қызметкерлерінің қандай қиындықтары бар екендіктерін анықтауға бағытталғанын атап өтеді. Бұған жауап ретінде олардың жақсы жақтарын зерттеуге талпынады. POS-тағы кейбір негізгі тақырыптарға – әрекеттестік, үміт, оптимизм және де күйзеліске төтеп беру жатады. Қызметтегі менеджерлерге жұмыс орнында қызметкерлерге жағымды жұмыс ортасын орнатуға зерттеушілер көмектесуге талпынып тырысуда.

Этикалық мінез-құлық

Компаниялар бәсекеге қабілеттілігін сақтап тиімділіктерін арттыруға талпыну салдарынан көптеген қызметкерлер қысым көруде, бұл өз кезегінде этикалық қағидалардың бұзылуымен байланысты болады. Этикалық мінез-құлық бұл ешқашан нақты анықтамасы мен белгілері анықталған түсінікке ие болмаған. Заманауи менеджер қызметкерлерге этикалық тұрғыдан дұрыс ахуал (жағдай) жасауға міндетті. Бұндай жерде қызметкерлер тиімді жұмыс жасап, дұрыс немесе бұрыс мінез-құлық бойынша екі мәнділікті азайтуға тырысулары қажет. Мықты этикалық миссияны жүзеге асыруға талпынған компаниялар қызметкерлерінің өздерін адал ұстаулары мен күшті көшбасшылықты қамтамасыз етуді қолдауы, сәйкесінше қызметкерлердің өздерін жақсы ұстауларына ұйғарым жасауға әсер етулері мүмкін.

Бұл модель қандай да бір шынайы құбылыстың қысқартылған абстракциялы шынайылығы болып көрінеді. Аталмыш модель талдаудың үш деңгейінде (жеке, топтық және ұйымдықта) ауыспалының үш түрін ұсынады (бастапқы деректер, процестер және нәтижелер).

Модель бастапқы деректер нәтижеге бағытталған процестерге алып келетінін көрсетеді. Сондай-ақ, модель нәтижелердің болашақта бастапқы деректерге әсер етуі мүмкін екендігіне зейін аударыңыздар. Өз кезегінде бұл келешекте кең ауқымды бастамалардың ұйымдағы айқындалған мінез-құлық арқылы жүзеге асырылуы мүмкін екендігін көрсетеді.

Бастапқы деректер бұл – жеке тұлға, топтық ұйым және ұйымдық мәдениет сияқты ауыспалылар, олар процестерге алып келеді. Бұл ауыспалылар ұйымда кейіннен орын алатын негіздерді қалыптастырады. Олардың көбісі алдын ала еңбек қатынастарымен анықталады. Мысалы, жеке адам даралығының ерекшеліктері: жеке адам даралығы мен құндылықтары, адамды балалық шағынан қоршаған орта мен генетикасының үйлесімдігінен қалыптасады. Топтық ұйым: командалық міндеттер мен рөлдер әдетте топтық құрылуы алдында немесе құрылған соң қалыптасады. Сондай-ақ ұйымдық құрылым мен мәдениет бұл көпжылдық даму мен өзгерістердің нәтижесі болып табылады, себебі ұйым қоршаған ортаға бейімделіп өзіндік дәстүрлер мен ережелер құрастырады.

Процестер

Егер бастаулар зат есімдер мен субъекілерге ұқсас болса, онда процестер етістіктер тәрізді. Процестер – бұл әрекеттер, мұнда жекелеген тұлғалар, топтар мен ұйымдар қатысып, қорытындысында олардың қосқан үлестері белгілі бір нәтижелерге алып келеді. Жекелеген тұлға деңгейінде процестер-эмоциялар мен көңіл күй, ынталандыру, шешімдерді ұғыну мен қабылдауды қамтиды. Топтар деңгейінде процестер – қарым қатынастарды, жетекшілікті, билік пен саясатты, даулар мен келіссөздерді қамтиды. Сайып келгенде қызметкерлерді басқару мен өзгерістер тәсілдері процесстер деңгейінде жүзеге асырылады.

Қорытынды мен нәтижелер – бұл өзекті ауыспалылар, сіз оларды түсіндіруді немесе болжауды қалайсыз және де оларға басқа ауыспалылар әсер етуі мүмкін. Мінез-құлықты ұйымдастырудың негізгі нәтижелері қандай болады? Қарым-қатынастарды құра алуға икемі немесе күйзеліске төтеп бере алуы, міндеттерді орындаудың тиянақтылығы, субъекттің мінез-құлқы сияқты жеке нәтижелерге зерттеушілер баса зейін аударған. Топ деңгейінде –



ауызбіршілік пен әрекет етушілік тәуелді ауыспалылар. Сайып келгенде ортақ өндірімділік пен аман қалуды ұйымдастыру деңгейінде қарастырамыз.

Өздерінің кәсіби қызметінде тиімді болулары үшін менеджерлер тұлғааралық қарым-қатынасқа байланысты машықтарын дамытулары қажет.

Менеджерлерге берілетін ұсыныстар

- Бәрін бірдей жалпылауға асықпаңыз. Алдымен адаммен танысып, оны түсінуге тырысыңыз.
- Себеп-салдарлық байланыстарды түсіндіруде өз түйсінуіңізді емес, нақты көрсеткіштерді пайдаланыңыз.
- Өзіңіздің басқарушылық шамаңызды жоғарылату үшін тұлғааралық қарым-қатынастардағы машықтарыңызбен жұмыс жасаңыз.
- Үлкен деректермен жұмыс жасап, технологиялық машықтарыңызды жақсартыңыз.
- Мінез-құлықты ұйымдастыруды қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейту арқылы, өзгеріс бағдарламаларын әзірлеп іске қосу, клиенттерге қызмет көрсетуді жақсарту, қызметкерлерге жұмыстары мен өмірлері арасындағы тепе-теңдікті табуға көмектесу қызметкерлеріңіздің сапасы мен өнімділігін арттыруға көмектесу мүмкіндерін қарастырыңыз.

Дәрісте қолданылған материалдар

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