



ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Алуан түрліліктің құндылығы





Дәрістің мақсаттары:

1. Жұмыс орнындағы кемсітушіліктің ұйымдастырушылық тиімділігін қалай бұзатынын көрсету;
2. Ұйымдастырушылық ережелерде қандай стереотиптер бар екенін түсіндіру;
3. Топтардағы алуан түрліліктің қиындықтарын сипаттау.

Әрқайсымыз бірегейміз, бұл бәріне айтарлықтай мәлім жайт. Алайда менеджерлер, кейде әрбірінің ерекшелігін түсініп, жеке басылық ерекшеліктерін мейлінше қолдана алулары қажет екендігін ұмытып жатады. Сіз жас, жыныс, нәсіл, этникалық қатыстылық және қабілеттіліктер сияқты жеке адам мінездемелері қызметкерлердің нәтижелілігіне қалай әсер етуі мүмкін екенін білетін боласыз. Сондай ақ, менеджерлер аталмыш мінездемелер жайында хабардар болуын қалай дамыта алатындарын және де кадрларды тиімді басқаруды қалай жүзеге асыра алатынымен танысасыздар. Алдымен қызметкерлердің кезегімен таныс болайық.

Демографиялық мінездемелер

Бұрын Еуропа мен АҚШ-та басшылық лауазымдар ақ нәсілді ер кісілерге тиесілі болған, бәрінен бұрын гендерлік, нәсілдік артықшылықтар АҚШ-қа тән болған. Бұл АҚШта орын алған келесі қызық оқиғамен байланысты болған, ол құлдықтың тек 1865 жылы ғана жойылуы. Осылайша «ақ нәсілді емес» адамдар басқарушы қызметтерден шеттетілген. Ал биліктің өзгеруі тек екінші дүниежүзілік соғыс салдарынан орын алған миграциялық процесстерден кейін және де колониалдық режимдерден босаған мемлекеттер көбейген соң мүмкін бола бастаған. Мысалы, 1950 жылы АҚШ-та жұмыс істейтін әйелдердің үлесі 29,6 пайыз құраса, 2014 жылы 47 пайызды құрады. Құрама штаттарда және халықаралық деңгейде әйелдер толық жұмыс күніне бұрынғыдан жиі шығатын болған. Сонымен қатар Құрама штаттарында кіші топтардың жұмыс орындарында көбейуі салдарынан ақ нәсілді адамдар мен басқа нәсілдер, этникалық топтардың табыстары арасындағы алшақтық айтарлықтай қысқарған.

Жас шамасы тұрғысынан: Құрама штаттары мен бүкіл әлемде барлық жұмыс істейтін қызметкерлер ішінде 55 жастан асқан қызметкерлердің үлесі артуда. Бүгінгі күні Австралияда 25 жасқа дейінгі қызметкерлер санынан 55 жастан асқан қызметкерлер саны асып түскен. Сондай-ақ, Біріккен Корольдікте 49 жастан асқан қызметкерлер саны барлық қызметкерлердің 24 пайызын құраса, бұл көрсеткіш 2004 жылы 20 пайыздан аспаған еді, және де алда бұл көрсеткіш өсуін жалғастырады. Бұл өзгерістер Еуропадағы және әлемнің бірқатар елдеріндегі басшылық және кәсіптік қызметтер құрылымына деген жиі әсері байқалуда. Өз кезегінде бұл: үнді менеджменті, қытай менеджменті сияқты т.б. менеджерлік стилдерге әкеледі.

Демография негізінен алуан түрліліктің үстірт деңгейін қамтиды. Және кей кезде бір-бірін стереотиптер арқылы қабылдауы өршіп, қызметкерлердің ойлары мен сезімдеріне әсері болмауы мүмкін.

Алайда, адамдар өздерінен тұлға көрінісін, құндылықтар сияқты маңызды мінездемелер (кең ауқымды алуан түрлілікті) көрген кезде, олар демографиялық айырмашылықтарға мән бере бермейтінін мәліметтер растайды.

Алуан түрлілікті ескеріп басқару бәріне пайдалы болып табылады. Алуан түрліліктің үстірт және кең ауқымды деңгейлерінің айырмашылықтарын түсіну үшін, келесі мысалдарды қарастырайық: Филип пен Шарон – бұл ортақ көп нәрсесі жоқ менеджерлер.

Филипп – жас, жақында жұмысқа орналасқан маркетинг саласында дәрежесі бар шығыс-еуропалық Лонданнан шыққан ер кісі.

Шарон – ауылдық Манчестерден шыққан егде жастағы әйел, ол қызметін хатшы ретінде бастап, карьералық тұрғыдан жоғары өсуде жалғастырған. Алғашында бұл әріптестер өздерінің білімі, этникалық қатыстығы, аумақтық ерекшелігі мен жынысы бойынша ерекшеліктерін байқаулары мүмкін. Алайда, бір бірімен араласа бастағанда олар екеуі де отбасыларына жақын екендері, жұмыстағы мәселелерге қатысты ортақ ойларының бар екендері, бірігіп жұмыс істеуді жақсы көретіндері және де халықаралық жобаларға бірдей қызығушылық танытатындары анықталуы мүмкін. Бұндай кең ауқымды ұқсастықтар, араларындағы үстірт



айырмашылықтарды басып тастайды да, зерттеулердің пайымдауы бойынша олар бір-бірімен жұмыс істесіп кетеді.

Мұнда әлеуметтік теңсіздік кесірінен дискриминацияны болдыратын елеулі салдар болуы мүмкін бе? Алуан түрлілікті қарастыру кезінде барлығы үшін мүмкіндіктерді жақсарту үшін басшылар бұны назарға алуы керек.

Алуан түрлілік ұйымдастырушылық мінез-құлықта маңызды тұжырымдама болып табылады. Себебі жеке тұлғалық ерекшеліктер: марапат, тілдесу стилі, жетекшілерге көзқарас, келіссөз жүргізу стилі және ұйымдардағы мінез-құлықтың көптеген өзге де аспектілері үшін артықшылықтарды анықтайды.

Дискриминация

Дискриминация – бұл негативті қарым-қатынас, зорлық, әділетсіздік және адамдардың белгілі бір әлеуметтік топқа қатыстығы салдарынан белгілі бір құқықтарынан айыру. Бұл адамға немесе бір топтағы адамдарға олардың белгілі бір тұрғындар тобына жатуы, өз кезегінде «әдетте араласатын адамдардан қандай да бір мағынада кемсітіп көру, қабылдау» салдарынан қарым-қатынастардың қалыптасуы. Бір топ мүшелеріне қолжетімді мүмкіндіктер мен артықшылықтарды басқа топ мүшелерінен бермеу.

Дискриминациялық салттар, дағдылар, ережелер, идеялар, тәжірибелер мен заңдар – көптеген мемлекеттер мен мекемелерде, тіпті, дискриминацияны жат қылық деп қабылдайтын жерлерде де бар. Кейбір жерлерде шектеулі (маргиналды) топтар мүшелерін қолдаудың квота сияқты белгілі бір әдістері енгізілген. АҚШ-та жұмысберушілер мен оқу орындарын афро-американдықтар, әйелдер сияқты топтардың өкілдерін қабылдауды ынталандыру үшін, Жағымды әрекеттер деп аталатын мемлекеттік саясат құрылды.

Дискриминация төмендегідей топтастырылады:

- тура немесе жанама;
- құқықтық немесе бейресми;
- байқалуы мүмкін салаларына қатысты (тұрғын үй, жұмысбастылық, тауар немесе қызметтерге қолжетімділік және т.б.);
- белгісіне байланысты (негіздеме), дискриминациядан азаптанатын топты анықтайтын (жасы, жынысы, мүгедектік, ұлты, діни наным сенімі, көзқарастары, білімі, экономикалық немесе құқықтық мәртебесі және т.б.).

Алуан түрлілік ұйымдар үшін көптеген мүмкіндіктер берумен қатар, алуан түрлілікті басқару әділетсіз дискриминацияны жоюға бағытталған іс-әрекеттерді де қамтиды. Дискриминация негізінен заттар арасындағы айырмашылықтарды байқауды білдірсе, ол өз кезегінде міндетті түрде жаман болмауы да мүмкін. Бір қызметкердің кәсіби деңгейінің жоғарырақ болуын, басқа біреуінің тек кәсіби мансабы үшін ғана жетекші болуын байқау. Әдетте біз дискриминация туралы айтқан кезде, біздің мінез-құлқымызға стереотиптердің әсерінің бар екендігін ескереміз. Біздің адамға немесе адам шыққан топтарды қабылдауымызға стереотиптер әсер ететінін білеміз. Стереотиптер – дискриминация тетігін қоректендіретін қайнаркөз.

«Стереотип» ұғымы қоғамдық-саяси батыстық дискурста Уолтер Липпманның жеңіл қолымен енгізілді. Ол оны 1922 жылғы қоғамдық ой-пікірдің өзіндік қағидасының сипаттамасында қолданған еді.

Липпманға сәйкес, келесі ұғымды шығаруға болады: стереотип – алдыңғы әлеуметтік тәжірибеге негізделген, қоршаған ортаны тану мен білу кезіндегі ақпараттарды тарихи қауымдастықта қалыптасқан қабылдау, ой елегінен өткізу, түсіндіру үлгісі. Стереотиптер жүйесі әлеуметтік шындылықты білдіреді.

Қарым-қатынастар кезінде сезімдерге қатысты, жеке тұлғаның ерекшеліктері, сұхбаттасушының уәжі мен қажеттіліктері жайында хабардар болуымыз қажет.

Бұл ақпараттардың қайнар көзі сұхбаттасушының сыртқы келбеті, сөйлеуі мен вербалды емес мінез-құлқы болып табылады. Алайда айналадағы адамдардың жеке тұлғалық өзгешіліктері мен рөлдерін бағалау кезінде әдетте өзімізде қалыптасқан эталонға жүгінеміз.



Эталондар негізінде адамның жеке тұлғалық және белгілі рөлдік өзгешіліктері мен сыртқы келбетінің тұрақты байланысына сенім жатады. Кейбір байқалатын белгілерге қатысты сұхбаттасушы мен эталонды ұқсастыру салдарынан біз оған осы типтес адамдарда кездесетін басқа да белгілерді артық көрсетеміз. Осылайша, адамды белгілі бір категорияға жатқызу – бізде жоқ көптеген мәліметтер бойынша ойдан жорамалдауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар адамдарды эталон бойынша стереотипті қабылдаудың бірқатар өзіндік қателіктері бар:

- проекция эффектісі – бізге ұнамды сұхбаттасушыға өзіміздің жақсы жақтарымызды қосып қарау, ал ұнамсыз сұхбаттасушыға өз кемшіліктерімізді қатыстырып қарау;
- орташа қате эффектісі – басқа адамның қатты өзгешіліктерін бағалауды жұмсарту арқылы орташаға келтіру;
- реттеу эффектісі – қарама қайшы ақпараттар кезінде алғаш алынған мәліметтерге баса көңіл аударылады, ал ескі таныстармен қарым қатынаста болғанда соңғы мәліметтерге сенім көбірек болады;
- жиек (ореол) эффектісі – адамның қандай да бір әрекетіне байланысты белгілі бір қарым-қатынастың орнауы, жиектің өңі оң да теріс те болуы мүмкін;
- стереотипизация эффектісі, бұл ретте адамға қандай да бір әлеуметтік топқа жатуына байланысты мінездемелерді қатысты қылу (мысалы, кәсіптік: ұстаз, сатушы, ғалымға біз белгілі бір тұлғалық мінездемелерді қатыстырып қабылдаймыз). Ең танымал ол этникалық немесе ұлттық стереотиптер – бір ұлттық топтағы мүшелер туралы басқа топтағылардың көрінісі. Мысалы, ағылшындардың сыпайылығы туралы, жеңілтек француздар немесе славяндардың жұмбақ жаны туралы стереотиптік көрінісі.

Стереотиптер адамдардың қарым-қатынасында оң ықпалын тигізуі мүмкін, себебі олар энергияны үнемдейді, көп жағдайда жылдам әрекет жасауға септігін тигізеді. Сұхбаттасушымен сыпайы болу – байланысты құруға мүмкіндік беретін, көбісінде қалыптасқан стереотип.

Стереотиптік қауіп жұмыс орны үшін маңызды зардаптар әкелуі мүмкін. Оны сезінетін қызметкерлер төмен нәтижелі болады, қанағаттанушылықты аз сезінеді, жұмыста теріс қарым-қатынаста, еліктеулері азайып, ынтасы төмендеп денсаулығы бойынша проблемалары көп және де жұмысын ауыстыруға ниетінің артуы байқалады. Бақытымызға орай, бұл жұмыс орнында күресе алуымыз мүмкін жайт. Ол үшін біз топтық ерекшеліктерге мән бермей, қызметкерлерді жеке тұлға ретінде қарастыруымыз абзал.

Келесі ұйымдастырушылық өзгерістер стереотиптік қауіпті төмендетуі мүмкін:

- Стереотиптердің қалай пайда болатындығы жайында хабардар болу;
- Дифференциалды және жеңілдікті режимдерді объективті бағалау арқылы қысқарту;
- Стереотиптік тәжірибелер мен хабарламаларға тиым салу;
- Аз топтарларға қарсы агрессияның зиянсыз, шағын көрінісіне де қарсы тұру;
- Барлық қызметкерлердің бағалы екендігін білдіретін транспаренттік (мөлдір) тәжірибелерді қабылдау.

Жұмыс орнындағы дискриминация ұйымға да қызметкерлерге де зиян. Төменде ұйымдардағы дискриминацияның ұғымы мен кейбір нысандары келтірілген. Бұлардың көбісі заңмен рұқсат етілмеген болып, ұйымның ресми саясатының бөлігі болып табылмаса да тәжірибеде сақталып отыр. Жұмысбастылыққа қатысты жыл сайын он мыңдаған оқиғалар тіркелгенімен, көбісі құпия түрінде қалады. Солайша дискриминация заңдық тұрғыдан бақылауға, және де әлеуметтік жаратпаушылыққа тап болуына байланысты оның ашық нысандары жоғалып, алайда жасырын нысандарының көбейюіне әкеп соқты.

Дискриминация түрлері

Дискриминациялық саясат

Атқарылатын жұмыс үшін бірдей мүмкіндіктердің берілмейтіндігі мен сыйақылардың әр-келкілігі бойынша жасалатын ұйымның өкілдерінің әрекеттері.



Ең жоғарғы еңбекақы алулары салдарынан егде жастағы адамдарды қызметтен босатуға ықтималдылығы.

Сексуалды дәмешілдік

Жұмыста жағымсыз және қорлаушы жағдайды қалыптастыратын сөзбен немесе істермен жүзеге асатын орынсыз сексуалды дәмешілдік.

Қорқыту

Белгілі бір топ мүшелеріне бағытталған ашық қатер мен жәбір көрсету. Жәбір көрсету мен тіл тигізу.

Мазақтау мен теріс стереотиптер; кейде тым алысқа кеткен қалжыңдар

Американдық арабтардан жұмыста: өздеріңмен бомба алып жүресіндер ме? Террористік ұйымдарға мүшесіңдер ме? деген тәрізді сұрақтардың астына алған (АҚШ-қа тән).

Оқшаулау/шеттету

Артықшылықтардан, әлеуметтік ішаралардан, пікірталастардан және формалды емес тәлімгерліктен шеттету.

Ізетсіздік/әдепсіздік

Ізетсіз қарау, басқыншыл мінез-құлық, адамныңсөзін бөлу немесе пікірін елемеу, санаспау. Көргеніңіздей дискриминацияға әртүрлі жолмен ұшырауыңыз мүмкін. Және оның салдары ұйымдық контекст пен қызметкердің жеке нанымына сәйкес әрқилы болулары мүмкін.

Жария немесе құпия, әдейі немесе абайсызда дискриминация алуан түрлілікке бөгет болатын негізгі факторлардың бірі.

Топтарда жағдай қалай болады?

Үлкен жобалар үшін жұмыс істейтін жаңа жұмыс орындарының көбісі топтарда жұмыс істеу қажет.

Адамдар топта жұмыс істеген кезде негізгі міндеттерді қарастыру мен орындауда ортақ тәсіл белгілеп, бір-бірімен жиі араласып тұрулары керек. Егер топтарға тән бірлік пен қатыстық сезімдері аз болса, топтық белгілерінің басқалары да зардап шегуі мүмкін.

Кейде ерекшеліктердің алуан түрлілігі команданың өнімділігін, нәтижелілігін зақымдауы мүмкін. Ал басқа жағдайларда керісінше жұмысты жеңілдетуі мүмкін. Мұнда ең бастысы – бұл қызуғушылық. Демографиялық әралуандылық (жынысы, нәсілі, этникалық тиістілігі белгілері бойынша), әсте команда жұмысына жалпы алғанда көмектеспейді де тежемейді де.

Ақылды, адал, және командада жұмыс істеуге қызығушылығы бар адамдардың тиімділігі едәуір жоғары болады. Сол себепті ақылы, адалдығы төмен және де командада жұмыс бірге істеуге құлқы жоқ адамдардан команда құрудың мәні жоқ. Басқа жағдайларда алуан түрлілік күшті болуы мүмкін. Әртүрлі тәжірибесі және білімі бар адамдар тобы біркелкі топтарға қарағанда тиімдірек болып келеді. Сәйкесінше, тек жетекшілерден немесе тек атқарушылардан тұратын топтар, жетекшілер мен атқарушылардан тұратын топтардан гөрі нәтижелілігі төмен болады.

Топтардың құрамына қарамастан, алуан түрліліктері керемет нәтижелілікке жету үшін қолданылулары мүмкін. Ең маңызды фактор – мүшелер арасындағы ұқсастықтарға айрықша көңіл аудару.

Алуан түрлілік бойынша бағдарламалар шешім болуы мүмкін

Ұйымдар қызметкерлерді жалдау мен іріктеу, оқыту тәжірибесі мен дамытуда көптеген түрлі бағдарламаларды қолданады. Алуан түрлілікті көтермелеуге бағытталған жұмысқа орналастырудың тиімді, тегіс қамтитын бағдарламалар үш айрықша компоненттен тұрады:

Біріншіден олар басшыларды демографиялық мінездемелерге қарамастан барлық адамдарға бірдей әділетті қарауларын үйретеді. Бұл ретте бірдей мүмкіндіктерді қамтитын құқықтық негіздермен де таныстырылады.

Екіншіден, басшыларға қызметкерлердің алуан түрлілігі болашақта алуан түрлі клиенттерге жақсы қызмет көрсетулеріне септігі тиетіндігін үйретеді.



Үшіншіден, олар жеке бас дамуы тәжірибесіне септігін тигізіп, олардың дағдылары мен қабілеттіліктерінің өсуі мен ары қарай дамуына көңіл бөледі.

Жұмыспен қамту саласындағы дискриминацияға көбісінің көзқарасы теріс. Себебі дискриминациялық қарым-қатынас әділетсіз деп танылады. Адамдар нәсіліне, жынысына байланыссыз алуан түрлілікке бағытталған бағдарламаларды соның ішінде позитивті әрекеттер бойынша (affirmative action programs AAP) бағдарламалар қолдау табуда. Сондай әрбір адамға өзінің дағдылары мен қабілеттіктерін көрсету кезінде әділеттілікті қамтамасыз ететін бағдарламалар да үлкен сұранысқа ие.

Соңында, зерттеулердің нәтижелеріне сәйкес халықаралық ұйымдарға қатысты жеке әдіс қажеттігі анықталды. Мысалы, TRANSCO көпұлтты фин компаниясының кейс-стадия алуан түрлілікті басқарудың ортақ келісілген философиясын жасауға болатындығын көрсеткен. Алайда әр мемлекеттің құқықтық және мәдени факторлардың айырмашылықтары салдарынан TRANSCO компаниясымен олар жұмыс істеген әр мемлекет үшін ерекше саясат жасап шығаруға тура келді.

Дәрісте қолданылған материалдар

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