



# ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Қабілеттілік және басқару



### Дәрістің мақсаттары:

1. Мінез-құлықты ұйымдастырудағы интеллектуалдық және физикалық қабілеттердің маңызын көрсету;
2. Ұйымдардың әртүрлі тиімді басқару жолдарын сипаттау.

Әр адам әртүрлі қабілеттерге ие. Сіз қанша ниетті болсаңыз да Мадонна сияқты ән айта, Леброн Джеймс тәрізді баскетбол ойнап, Стивен Кинг сияқты кітап жаза алмайсыз.

Қабілеттер – бұл жеке тұлғаға тән, белгілі бір іс-әрекет түрін табысты орындау үшін қасиеттер жиынтығы болып табылады. Қабілеттер іс-әрекет арқылы нышандардан бастау алып дамиды.

Қабілеттер жеке тұлғаның білімі, іскерлік және дағдыларымен шектелмейді. Олар кейбір әрекеттердің әдістері мен тәсілдерін меңгеру жылдамдығымен, тереңдігімен және күшінен тұрады және оларға қол жеткізуге мүмкіншілік беретін ішкі психикалық реттегіштер болып табылады. «Қабілеттер тек адамның білімі, іскерлік пен дағдысы ғана емес». Бұл белгілер (БІД) сөзсіз, қабілеттерді сипаттайды, бірақ, оларды толықтай анықтамайды.

Білім, іскерлік және дағдылар қалай қабілеттілікке айналады? Н.Н. Рейнвальдтың айтуынша, қабілеттер, шын мәнінде, мінез-құлық қасиеттерінің дамуының жалғасы және жеке тұлғаның ұйымдастырылуының ең жоғары деңгейіне жатады. Бұл табысқа жетудің шарты, білімі, іскерлік, дағдысы мен іс-әрекетте қызмет ету дағдылары болып табылады. Қабілеттерді психикалық үрдісті жүзеге асыратын психикалық функциялардан бөліп анықтау қажет. Мысалы, есте сақтау әртүрлі адамдарда әртүрлі тәсілдермен жүзеге асады, есте сақтау белгілі бір іс-әрекеттерді табысты орындау үшін қажет, бірақ, есте сақтау өзіндік қабілет деп саналмайды.

Есте сақтау, сезім, қабылдау, ұсыну, ойлау, қиял, көңіл күй психикалық процестері болып табылады. Сондай-ақ, олардың арнайы реті, өзіндік ерекшелігі және күштерді белгілі бір қызметті жүзеге асыру үшін жұмылдыру, ең төменгі шығындар есебінен қажетті нәтижеге жетуді қамтамасыз ететіндерді біз қабілет ретінде қабылдаймыз.

Әйтпесе, «темперамент» және «қабілет» ұғымдарының семантикалық қатынасы жасалады. Адамдар темпераментімен ерекшеленеді, ал белгілі бір темперамент қарқындылығы қандай да бір қызметтің орындалуына ықпал немесе кедергі жасайды (мысалы, холерикке табандылық қажет ететін іспен айналысу қиын болады). Темперамент білім, іскерлік, дағдыны талап етпейді. Әрине, темперамент – бұл қабілет емес, бірақ, қабілеттердің арнайы және жалпы психофизиологиялық негізінде алынып, яғни темперамент – бұл құрылымдардың құрамына кіреді. Сондай-ақ, күш темперамент сипаты ретінде көптеген қызметтерді орындаудың маңызды шарты болып табылады.

Әр адамда әртүрлі қабілеттердің «жиынтығы» бар. Жеке-өзіндік қабілеттердің үйлестіруі өмір бойы қалыптасып, жеке тұлғасын анықтайды.

Қызметтің жетістігі нәтижеге жұмыс істейтін бір немесе бірнеше қабілеттер үйлесуінің болуымен қамтамасыз етіледі. Қызметте белгілі бір қабілеттерді басқалармен алмастыруға болады – көріністермен ұқсас, бірақ пайда болуы бойынша ерекшеленеді.

Бірдей қызметтің табысы әртүрлі қабілеттермен қамтамасыз етілуі мүмкін, сондықтан бір қабілеттің болмауы басқа немесе тіпті тұтас кешеннің болуы арқылы өтелуі мүмкін. Сондықтан, іс-әрекеттердің сәтті орындалуын қамтамасыз ететін жеке қабілеттердің кешенін жеке сәйкестендіру әдетте «жеке қызмет көрсету стилі» деп аталады.

Заманауи психологияда құзыреттілік туралы нәтижеге қол жеткізуге бағытталған интегративті қасиеттер (қабілеттер) ретінде талқылау жиі кездеседі. Құзыреттілік – бұл жұмыс берушілер тұрғысынан қабілеттер деп айтуға болады.

Әрине, барлығымыздың күшті және әлсіз жақтарымыз бар. Менеджмент көзқарасы бойынша, міндет қызметкер өздерінің қабілеттеріне сәйкес жақсы жұмыс істейтіндіктің ықтималдығын арттыру үшін айырмашылықтарды түсіну болып табылады.

### Зияткерлік қабілеттерді өзгерту

Жұмысқа қабылдауда 12 минутқа созылған зияткерлік тестілеу – Wonderlic Cognitive Ability Test (ғажайып когнитивті қабілеттілік сынағы) қолдану арқылы шешім қабылдайтыныны



таңғалдырады. Сынақтың әртүрлі формалары бар, бірақ олардың әрқайсысында 50 сұрақ және жалпы бірдей құрылымы бар.

Өлшеу	Сипаттама	Мамандықтар үлгісі
Есептеу қабілеттілігі	Арифметикалық есептеулерді жылдам және дәл орындауға қабілеті.	Бухгалтер: сатудан салықты есептеу.
Ауызша түсіну	Оқу не естігенді түсіну қабілеті.	Зауыт басқарушысы: корпоративтік жалдау саясатын ұстанады
Түсіну жылдамдығы	Көрнекі ұқсастықтар мен айырмашылықтарды тез және дәл анықтау мүмкіндігі	Өрт сөндірушісінің тергеушісі: өрттің себептерін анықтау.
Индуктивті пайымдау	Тапсырмадағы логикалық дәйектілікті сәйкестіріп, мәселені шешу мүмкіндігі.	Нарық зерттеушісі: келесі кезеңдегі өнімнің сұранысын болжау.
Үзіліссіз пайымдау	Логиканы қолдану және дәлелдің салдарын бағалау мүмкіндігі	Супервизор: қызметкерлер берген екі түрлі ұсыныс арасында таңдау.
Кеңістікті визуализациялау	Кеңістікте нысан орнының өзгеруіндегі бейнесін елестете алу қабілеті	Интерьерді безендіру: офисті әрлеу.
Ес (жад)	Есте ұстау мен сақтау қабілеті	Сатушы: клиенттің есімдерін ұмытпау

Когнитивті қабілеттер үшін бірінші тест Wonderlic Personnel Test (ғажайып қызметкер тесті) 1936 жылы әзірленді. Ол математика, лексика және ойлау салаларында жалпы когнитивтік қабілетті өлшеуге арналған. 1939 жылы шыққан мақалада Элдон Ф. Уэндерикл сынақ үшін бөлінген уақытқа қатысты былай деп жазды: «Тесттің ұзақтығы орта топтардың он екі минут ішінде тек екі-бес пайызы ғана аяқтауға жасалған». Бастапқыда қызметкерлерді жалдауға көмектесу үшін әзірленген Wonderlic Personnel Test АҚШ-тың қарулы күштері мен Ұлттық футбол лигасы да іріктеу мақсатында пайдаланылды.

Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде Әскери-теңіз күштері пилоттарды оқыту және навигацияға кандидаттарды іріктеу үшін Wonderlic Personnel Test тестілеуін пайдалана бастады.

1970-жылдары Даллас ковбойлары жаттықтырушысы Том Лэндри ойыншының өнімділігін болжау үшін Wonderlic Personnel Test тестілеуін алғаш пайдаланған болатын. Бұл тестілеуді IQ (зияткерлік коэффициент) анықтаудың жылдам түрі деп атауға болады.

Wonderlic (ғажайып) тесті сұрақтарды қайта бағалаумен үнемі жаңарып отырады. Сонымен қатар, Wonderlic (ғажайып) 1970 жылдардың басынан бастап Wonderlic Personnel (ғажайып қызметкер) тестінің басқа түрлерін дамытуға кірісті, олар: Wonderlic Perceptual Ability Tests, Wonderlic Scholastic Level Exam или Wonderlic Contemporary Cognitive Ability Test. Қазіргі уақытта бұл тесттердің 30 түрі бар.

Wonderlic компаниясы сенімді ақпаратпен қамтамасыз ете алатындықтан (бір үміткерге 5-10 АҚШ доллары үшін) көптеген ұйымдар оны басқа әдістерді пайдаланған кезде жалдау туралы шешім қабылдауға пайдаланады. Себебі «Wonderlic» компаниясы өтініш берушінің зияткерлік деңгейіне қатысты шынайы деректерді бере алады.



Өз міндеттерін тиімді орындауда интеллект үлкен рөл атқарса да, ол адамдарды жұмыспен бақытты болуға немесе қанағаттандыра алмайды. Неліктен?

Интеллектуалды адамдар жақсы жұмыс істеп, қызықты жұмыстары болса да, олар еңбек жағдайларын бағалап отырады. Интеллектуалды адамдар жұмысқа қосқан үлесіне қарай, сондай сұраныстағы сыйақыны талап етеді.

### **Физикалық қабілеттер**

Жұмыстың сипаты өзгерген сайын көптеген жұмыс орындарына интеллектуалдық қабілеттің маңызды екендігін көрсетсе де, физикалық қабілеттер бағалы болып қала береді. Жүздеген жұмыс орындарын зерттеу физикалық тапсырмаларды орындау үшін қажетті тоғыз негізгі қабілетті анықтады. Олар: динамикалық беріктік, пресс күші, статикалық беріктік, төзімділік, созылу, динамикалық икемділік, дене қозғалыс үйлесімділігі, тепе-теңдікті сақтау (баланс), төзімділік.

Қызметкерлердің жоғары өнімділігін еңбектің күрделілігі дәрежесі осы жұмысқа қызметкерлердің мүмкіндіктеріне сәйкес келгенде қол жеткізуге болады. Ұйымдар оңтайлы жұмыс істейтін ұжым барлық адамдардың түрлерін қамтиды деп түсінеді. Мысалы, Германия, Үндістан және Ирландиядағы SAP пилоттық бағдарламасы аутизм бұзылыстары бар қызметкерлер бағдарламалық жасақтаманы жөндеу сияқты міндеттерді тиімді шешетінін анықтады.

Болашаққа бағдарланған басшылардың үстемділігі үлкен және жан-жақты. Әрине, оңтайлы өнімді жұмыс күшіне әртүрлі адамдардың енуі дағдыларды талап етеді.

### **Басқарудағы сан алуан саясаттың стратегиясы қандай?**

Жоғарыда айтылғандай, қандай да бір себеп бойынша кемсітушілік қызметкерлердің айналымын арттыруға алып келіп, ұйымның өнімділігіне теріс әсер етеді. Мүмкіндігі аз болса да, кемшілік мәртебесі бар адам ұйымда қолайлы жағдайға байланысты жұмыстан кетуі екі талай.

Дәлелдер кейбір адамдар басқа да нәсілдік топтармен өзара қарым-қатынасы мінез-құлықтың айқын көрінісі болмаған жағдайда, өзара тиімді мақсаттарға бағытталған әртүрлі жұмыс топтарын құру қолайлы климатты дамытумен қатар, пайдалы болуы мүмкін деп санайды.

Әртүрлілікті белсенді басқару барлығын өзгелердің мұқтаждықтары мен айырмашылығын сезінуіне мүмкіндік береді.

Бұл түрлі сипаттамаларға қарамастан арнайы қабілеттерін ескерген әртүрлілік бағдарламасы барлықтарына арналғанына баса зейін аударады. Егер әртүрлі қызметкерлерді тартуға, таңдауға, дамытуға және ұстауға қатысты болса, әртүрлілік табысты болуы мүмкін.

Зерттеулер көрсеткендей, әйелдер мен азшылық өкілдері жұмыс берушілерге қызығушылық танытады, олар өздерінің рекрутингті материалдарға ұмтылысын ерекше көрсетеді. Әйелдер мен азшылық өкілдерінің басшылық лауазымдарын насихаттамайтын көптеген жарнамалар, ұйымдағы әртүрлілік ахуалы туралы жағымсыз хабар жібереді. Әрине, фотосуреттерді көрсету үшін ұйымдардың басқару деңгейінде әртүрліліктің болуы қажет.

Іріктеу үрдісі – әртүрлілік әрекеттерін қолдана алатын маңызды орындардың бірі.

Жалдау бойынша менеджерлер қызметкерлерді таңдаудағы әділдік пен объективтіліктің қағидаттарын сақтауы және жаңа персоналдың өндірістік әлеуетіне шоғырлануы керек. Менеджерлер үміткердің талантын бағалау үшін белгілі бір хаттаманы пайдаланған кезде және ұйым кемсітушіліксіз саясатының болмауын айқын анықтаса, біліктілік талапкердің демографиялық сипаттамалары әлдеқайда маңызды факторларға айналады.

Әртүрлілік құзыреттілігін дамыту үрдісінде төрт маңызды қадам бар: хабардарлық, білім, дағдылар және іс-әрекеттер (мінез-құлық).

Жалпыға ортақ саяси, экономикалық және әлеуметтік мүдделері бар түрлі этникалық топтар мен ұйымдар топтар мен зорлық-зомбылықты болдырмау үшін тиімді.



Бірлескен жұмыс немесе оқыту – желілерді құру және ынтымақтастықты дамытудың ең жақсы тәсілі.

Ұйымдастыруды дамыту контексінде әртүрлілік ұғымы ұйымда жұмыс істейтін адамдар арасындағы олардың сипаттамалары мен айырмашылықтарына байланысты. Олар өз жұмысының қанағаттану дәрежесіне, жұмысының сапасына және тұтастай алғанда ұйымның жетістігі мен жетістігіне әсер етуі мүмкін.

Ұйымдағы алуан түрлілікті басқару дегеніміз – бір жағынан, ұйымдастырушылық персоналдың алуан түрлілігімен қамтамасыз етілетін жеңілдіктер мен артықшылықтарды барынша арттыруға көмектесетін жүйелі шараларды жоспарлау және жүзеге асыру, ал екінші жағынан оның теріс әсерін барынша азайту.

Әртүрлілікті басқару ұйымдардың тиімділігін арттыру үшін ғана емес, сонымен қатар, әрбір жеке ұйымдағы әртүрлілік әлеуетін ойдағыдай пайдалану, қоғамда әртүрлі әлеуеттің қаншалықты оңтайлы екендігін айқындайды.

Әртүрлілікті басқару – бұл әртүрлілік тұжырымдамасын дұрыс қабылдау, тану және жүзеге асыру стратегиясы. Дұрыс басқару жағдайында әртүрлілік жаңа, баламалы қабылдау, ойлау және мінез-құлық жолдарын аша алады, осылайша ұйымда жұмыс істейтін адамдардың қоғамын байытады. Әртүрлілік шығармашылық пен инновацияның көзі болып табылады; ол ұйымдық даму әлеуетін арттырады демек, бәсекеге қабілеттіліктің өсуіне ықпал етеді.

Әртүрлілікті басқарудың негізгі міндеті ұйымдағы көрнектілік пен өнімділікті қамтамасыз ету болып табылады. Тиісінше, күн тәртібінде бірнеше жеке, әлеуметтік және институционалдық көзқарастар мен бағыттар туралы мәселе туындайды: адамдар біздің ұйымда қалай қабылданады? Сонымен қатар біз мүгедектерге қандай шарттар ұсынамыз? Гомосексуалдарға қалай қараймыз? Әйелдерге мансап сатысын көтерілуіне еркектермен тең мүмкіндіктер бар ма? Ұйымдағы әртүрлілікті басқару, ұйымдық деңгейде кемсітуді барынша азайтуға және онда жұмыс істейтін барлық адамдарға тең мүмкіндіктер жасауды көздейді.

Әртүрлілікті басқару әр қызметкердің мінездемелері танылатын, түсінетін және бағаланатын ұйымда оң және қолайлы ортаны құру және қолдау болып табылады, оның жеке іскерлік әлеуетіне барынша әсер етеді. Басқа әріптестерінен ерекшеленетін адамдар, бейімделе алмауды сезінсе де, бірақ қолайлы жағдайлар олардың кетпеуіне ықпал етуі мүмкін. Жұмыс берушілер үшін көптеген әртүрлі оқу бағдарламалары бар және зерттеу жұмыстары ең тиімді бастамаларды анықтауға бағытталған. Ең жақсы бағдарламалардың дизайны да, іске асырылуы жолдарын қамтиды. Жағымды климат компанияның мақсатына қолайлы болуы керек.

Бірнеше дәрістерде әртүрлілік көзқарастарды жан-жақты қарастырдық. Біз үш ауыспалы жағдайларға ерекше көңіл бөлдік: өмірбаяндық сипаттамалар, қабілеттер мен әртүрлілік бағдарламалары. Әртүрлілік үшін климатты жақсарту саясаты тиімді болуы мүмкін және әртүрлілікті басқаруды әлі де зерттеуді қажет етеді.

Менеджерлерге, басшыларға төмендегідей ұсыныс жасауға болады:

- Ұйымыңыздағы барлық қызметкерлерді кемсітушілікке қарсы саясатпен толық таныстыру.
- Сіздің объективтілігіңізді арттыру үшін стереотиптік сенімдеріңізді бағалау және түзету.
- Қарапайым өмірбаяндық сипаттамалардан тыс болыңыз және басқару шешімдерін қабылдағанға дейін адамның мүмкіндіктерін қарастырыңыз.
- Ашық болып, адамдарға жасырын кемшіліктерін жария етуге ынталандырыңыз.
- Әр адамның бірегей өмірбаян сипаттамаларын түсінуге және құрметтеуге тырысыңыз.
- Әділ, бірақ дара көзқарас жақсы нәтиже береді.

## Дәрісте қолданылған материалдар

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