ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №5

Тема: Ұйымдық мәдениет. Адами ресурстарды басқарудың құралдары

Ұйымдық мәдениет – бұл ұйым ішіндегі мүшелердің қабылдаған және ортақтасқан негізгі ұстанымдары мен құндылықтар жүйесінің жиынтығы. Бұл құндылықтар қызметкерлердің мінез-құлқына, шешім қабылдауына және ұйым ішіндегі өзара іс-әрекет формаларына бағыт-бағдар береді.

Корпоративтік мәдениет — бұл ұйымның барлық қызметкерлеріне ортақ сенімдер, қарым-қатынастар, мінез-құлық нормалары мен құндылықтардың жиынтығы. Олар айқын түрде білдірілмеуі мүмкін, бірақ тікелей нұсқаулардың жоқтығында адамдардың әрекет ету және өзара іс-қимыл жасау тәсілдерін анықтайды және жұмыс процесінің барысына айтарлықтай әсер етеді.

Ұйымдық мәдениет шынайы тиімді болуы үшін оны ұйым мүшелерінің барлығы бірдей қабылдауы қажет. Көптеген теориялық түсіндірмелерде ұйымдық мәдениеттің өзегін ұйым қабылдаған және қолдайтын **құндылықтар жүйесі** құрайды.

Бұл құбылысты зерделеу барысында келесі негізгі мәселелер айқындалады:

- Мәдениеттің жекелеген элементтері мен құрылымдарының субъективті қабылдануы, сондай-ақ мәдени ортаның деңгейі мен жай-күйін бағалау кезінде туындайтын субъективтілік;
- Ұйым ішіндегі мәдениетке басқарушылық ықпал ету, оның ішінде әлеуметтік және материалдық құрамдас бөліктердің үйлесімділігін қамтамасыз ету қажеттілігі;
- Мәдени біртұтастық пен ішкі үйлесімділікке жету жолдарын қалыптастыру;
- Барлық ұйымдарға бірдей қолайлы бірыңғай модельдердің немесе заттар мен құбылыстардың мәні және адам ролі туралы философиялық негіздеріне әсер ететін кең ауқымды талдау қажет.
- әмбебап тәсілдердің болмауы.

Ұйымдық мәдениет саласындағы теориялық негіз қалаушылардың бірі — **Эдгар Шейн**. Ол ұйымдық мәдениетті үш құрылымдық деңгейде талдауды ұсынды (Сурет 5.1):

1. **Көрнекі немесе символикалық деңгей** – бұл адамдар қабылдай алатын сыртқы белгілер мен артефактілер жиынтығы (мысалы: киім үлгісі, рәсімдер, ұжымдық әдеттер);
2. **Жарияланған құндылықтар деңгейі** – ұйым мүшелерінің көпшілігі қолдайтын және ұстанатын мінез-құлық нормалары мен идеологиялық ұстанымдар жиынтығы;
3. (Тереңірек деңгей осыдан кейін келесі мәтінде жазылуы мүмкін.)

Терең деңгей базалық болжамдарды қамтиды, оларды ұйым мүшелерінің өздері де арнайы назар аудармайынша, түсіну қиын. Базалық болжамдар – ұйымның құндылықтары мен әрекеттерінің пайда болу көзі.



Сурет 5.1. Ұйымдық мәдениетті зерттеу деңгейлері (Э. Шейн)

Сыртқы және ішкі орта факторларын талдау ұйымдық мәдениетті қалыптастыру және дамыту процесінің алғашқы кезеңдерінің бірі болып табылады.

Ұйымдық мәдениетке ықпал ететін сыртқы ортаның факторлары әсер ету сипатына байланысты **жанама** және **тікелей** деп екі санатқа бөлінеді.

Жанама ықпал ететін сыртқы факторлар:

- Ғаламдық деңгейдегі оқиғалар мен үрдістер (халықаралық жағдайлар);
- Макроэкономикалық ахуал;
- Саяси орта мен мемлекеттік тұрақтылық;
- Қоғамдағы мәдени-әлеуметтік ерекшеліктер;
- Ғылым мен технология саласындағы ілгерілеушілік.

Тікелей ықпал ететін сыртқы факторлар:

- Салалық және аймақтық кәсіподақ ұйымдарының қызметі;
- Мемлекеттік органдар мен құқықтық-нормативтік база;
- Нарықтағы бәсекелес құрылымдар;
- Тұтынушылардың сұранысы мен мінез-құлқы;
- Шикізат және қызмет жеткізушілермен өзара байланыс.

Ұйым ішіндегі мәдениетке әсер ететін ішкі факторлар:

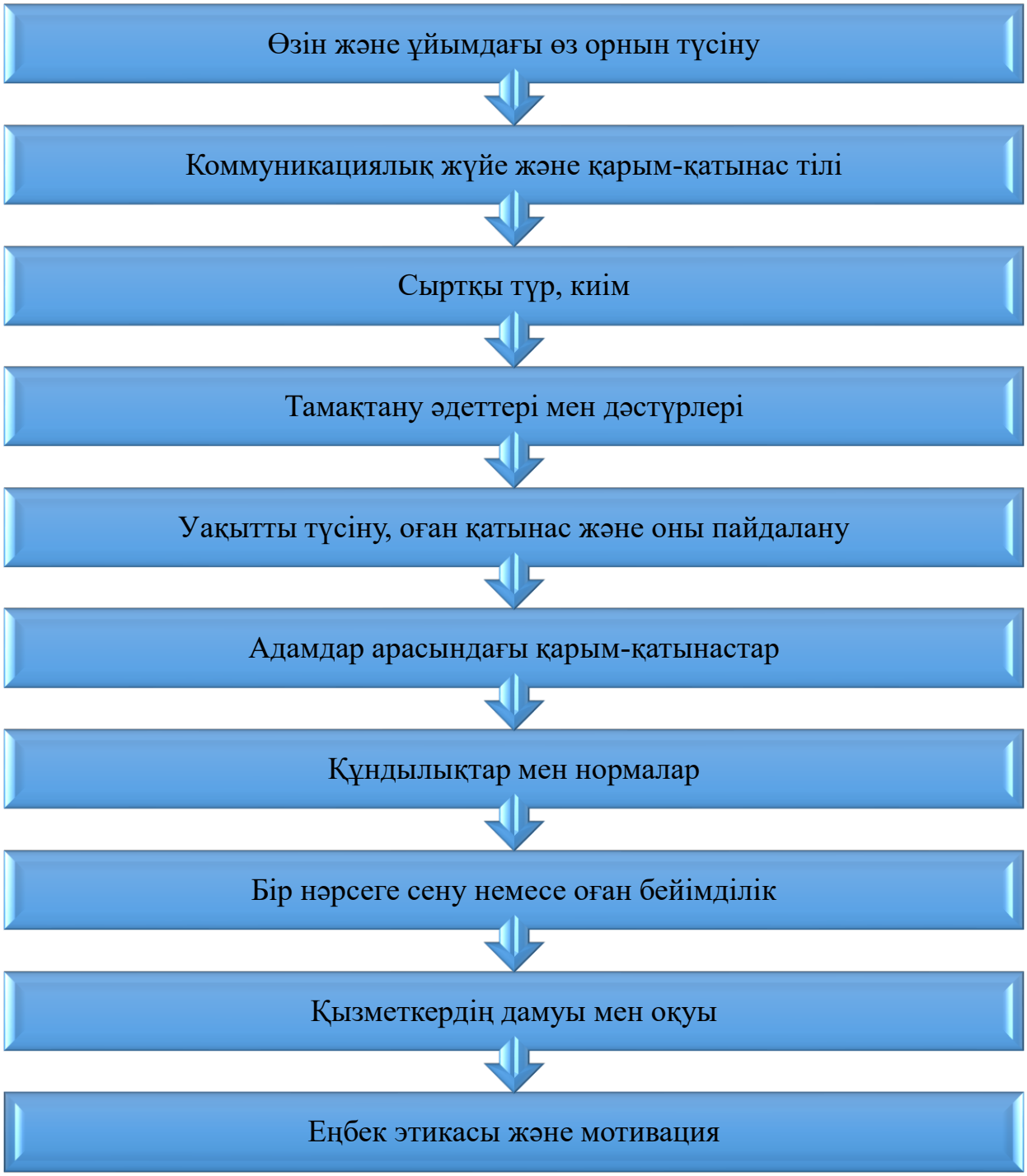
- Құрылтайшының немесе компанияны негізін қалаушының тұлғалық ерекшеліктері;
- Ұйым дамуының өмірлік циклдегі орны (қалыптасу, өсу, жетілу, құлдырау кезеңдері);
- Ұжымның жалпы көлемі мен құрылымы;
- Қызмет саласының ерекшеліктері;
- Қызметкерлердің кәсіби даярлық деңгейі және құзыреттілігі;
- Материалдық, қаржылық және адами ресурстардың болуы;
- Қолданылатын технологиялардың заманауилығы мен икемділігі.

Ұйымдық мәдениеттің негізгі қызметтері:

- **Танымдық** – ұйым мүшелеріне ортақ түсініктер мен ұғымдарды қалыптастыруға көмектеседі;
- **Құндылықтық** – негізгі моральдық-этикалық бағдарларды анықтайды;
- **Коммуникациялық** – ішкі және сыртқы қарым-қатынасты реттейді;

- **Нормативтік-регулятивтік** – мінез-құлық пен қызмет стандарттарын белгілейді;
- **Мотивациялық** – қызметкерлерді ынталандыру және олардың белсенділігін арттыруға ықпал етеді;
- **Инновациялық** – жаңашылдық пен өзгерістерді қабылдауға мүмкіндік береді;
- **Тұрақтандырушы** – ұйым ішіндегі ішкі тәртіп пен құрылымдық тепе-теңдікті сақтауға бағытталады.

Ұйымдық мәдениеттің элементтері мен сипаттамаларын бөліп көрсетуге арналған көптеген тәсілдер бар.Олар мәдениеттің қандай да бір түрін толықтай анықтауға және сипаттауға мүмкіндік береді. Ф. Харрис және Р. Моран кез келген мәдениетке, соның ішінде ұйымдық мәдениетке тән он сипаттаманы бөліп көрсету ұсынысын жасады:



Мәдениеттің мазмұны оның элементтерінің жай ғана қосындысымен емес, олардың бір-бірімен қалай байланысатынымен және олар белгілі бір мінез-құлық үлгілерін қалай қалыптастыратынымен анықталады.

Қазіргі компанияның ұйымдық мәдениетінің негізгі элементтері сурет 5.2-де көрсетілген.



Сурет 5.2. Компанияның ұйымдық мәдениетінің негізгі элементтері

Миссия – бұл барлық мәдениет құрылымдарының теңдестірілген идеясы. Қызметкерлердің негізгі құндылықтары мен сенімдері миссияның тұжырымдамасында ғана емес, сонымен қатар ұрандар мен лозунгтарда да көрініс табады.

Ұран – компания миссиясының қысқаша формулировкасы, құндылықтардың негізгі өлшемін ықшам түрде білдіретін фраза. Танымал компаниялардың ұрандары мен слогандарын келтірейік.

Кесте 5.1 Танымал компаниялардың ұрандары

Сыртқы:	**Ішкі:**
«Ақылмен жасалған» «Тек жаса!» «Қарапайым көтерілу» «Идея бар – IKEA бар» «Жарқын жағында өмір сүр» «L`Oreal. Себебі сіз лайықсыз» «Max Factor. Кәсіби мамандар кеңес береді» TUI «Барлығы сіздің күлкіңіз үшін!»	Материалдық сыйақы атқарылған жұмыс үшін: «Сапалы және жоғары ақы төленетін жұмыс үшін!» Өнімнің сапасы мен бәсекеге қабілеттілігі: «Өнім сапасы – компанияның гүлдену кепілі!» Жұмысқа қатынас және қызметкерлердің мүдделерін ескеру: «Қызметкерлер бәрін шешеді!»

Ұйымдық рәсімдер компанияның ішкі коммуникацияларының негізі болып табылады, олар бірдей пікірдегі адамдардың өзара әрекеттесуіне арналған жарқын және тартымды алаңды құруға бағытталған, бұл адамдарды ерекше құпиялар мен білімдер байланыстырады.Ұйымдық рәсімдердің түрлері 5.1 кестеде көрсетілген.

Кесте 5.2 Ұйымдық рәсімдердің түрлері

Рәсімдердің атаулары	Рәсімдердің мазмұны
Ұйымға кіру және шығу рәсімдері	Бірінші жұмыс күні ритуалы, компаниямен танысу мерекесі, зейнетке шығарып салу рәсімі.
Тарихи рәсімдер	Компанияның құрылған күнін мерекелеу, оның негізін қалаушыларын құрметтеу, компанияның өміріндегі маңызды кезеңдер мен оқиғаларды атап өту.
Ұжымдық рәсімдер	Жаңа жылды қарсы алу, мемлекеттік және кәсіби мерекелер, қызметкерлердің туған күндері, мерейтойлар, үйлену тойлары және басқа да салтанаттар.
Жеңімпаздар мен батырлар рәсімдері	Ең үздік қызметкерлерді марапаттау, байқау жеңімпаздарынқұттықтау, жыл менеджерін, ең үздік маманды, ең белсенді қызметкерді, ең шығармашылық қызметкерді және т.б. таңдау.

Ұйымдық мәдениеттің маңызды аспектілерінің бірі оның бірнеше жеке мәдениеттерге бөлінуі болып табылады. Бір ұйым ішінде көптеген субмәдениеттер болуы мүмкін.

Субмәдениет – бұл ұйым ішіндегі белгілі бір топты ерекшелейтін құндылықтар жиынтығы.

Ұйымдық субмәдениетті түрлі негіздер бойынша жіктеуге болады:

Субмәдениет құндылықтарының ұйым құндылықтарымен сәйкес келу дәрежесі:

- алдыңғы қатарлы;
- қақтығысы жоқ;
- контрмәдениет.

Ұйым бөлімшелері, субмәдениеттің тасымалдаушылары болып табылатын:

- аумақтық бөлімшелердің субмәдениеттері;
- түрлі функционалдық бөлімшелердің субмәдениеттері.

Субмәдениеттің тасымалдаушыларының ұйымдағы басқару процестеріне қатысу дәрежесі:

- топ-менеджменттің субмәдениеті;
- орта буын басшыларының субмәдениеті;
- ұйымның қатардағы қызметкерлерінің субмәдениеті.

Қызметкерлердің мінез-құлық модельдерін мақсатты басқаруда ережелердің қатайту деңгейіне байланысты үш деңгейге бөлуге болады: дәстүрлер, нормалар және ережелер.

Ең қатал реттеу әдісі – ережелер арқылы. *Ережелер* – бұл реттеуші құжаттарда ресми түрде бекітілген мінез-құлық модельдері (қызмет стандарттары), олардың орындалуы бақылаушы органдар арқылы қадағаланады, ал бұзылған жағдайда қатал жазаланады.

Ережелер тек құқықтық немесе технологиялық қызмет салаларын реттеп қана қоймай, сондай-ақ жиын өткізудің үлгісі, киім үлгісі, банкет кезінде мінез-құлық, тіпті жеке өмірді реттеуі мүмкін.

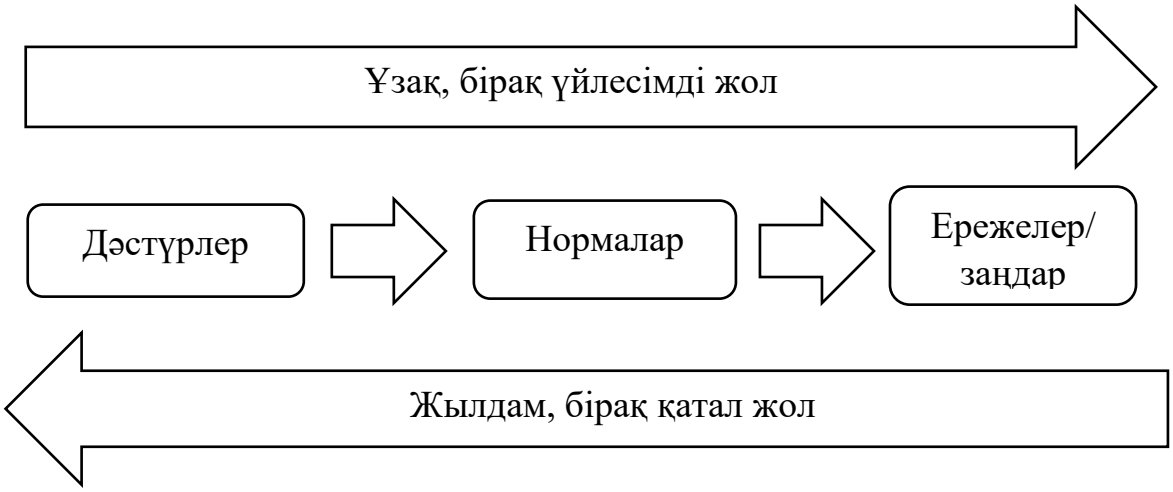
Нормалар – ресми түрде бекітілмеген, бірақ айқын сақталатын мінез-құлық үлгілері, олардың орындалуын қауымдастықтың кез келген мүшесі бақылап, бұзылуы қоғамдық сынға ұшырайды. Қауымдастықтың мүшелері, ең белсенді түрде мінез-құлық үлгілерін сақтайтын, тарататын және бақылайтын, қауымдастықтың көшбасшыларына (ресми немесе бейресми) айналады.

Дәстүрлер – мінез-құлық үлгілеріне қойылатын ең жұмсақ талаптар, яғни басшылық мақұлдаған мінез-құлық моделі бар, бірақ оны сақтауын қадағалайтын көшбасшылар мен ресми ережелер жоқ. Мұндай жағдайда үлгі эталон ретінде қарастырылады, бірақ оны сақтау тек адамның өзіне байланысты, «ұнайды – ұнамайды» қағидасына негізделеді. Дәстүрлер қауымдастық мүшелерінің қанағаттануын туғызған прецеденттер негізінде қалыптасады және кейінірек басқалар тарапынан өз еркімен қайталанады.

Дәстүрлер ұйымдық мәдениеттің ажырамас бөлігі ретінде корпоративтік аңыздарда, символикалық бейнелерде, мифтерде және басқа да мәдени көріністерде өз көрінісін табады. Корпоративтік құндылықтарды қалыптастыруда дәстүрлерге сүйену – ұзақмерзімді әрі эволюциялық сипатқа ие тәсіл. Ал ең жедел нәтиже беретін құрал – ұйым ішіндегі ресми ережелерді енгізу арқылы мәдениетті бекіту.

Алайда дәстүрлер, әлеуметтік нормалар және ресми ережелер арасында белгілі бір иерархиялық тәуелділік сақталады. Кең ауқымды әлеуметтік жүйелерде (мысалы, этностар мен ұлттар) мәдени құрылым мынадай ретпен қалыптасады: алдымен бейформальды түрде дәстүрлер орнығады; кейінірек бейресми көшбасшылар бұл үлгілерді ортақ нормалар ретінде бекітеді; ал ең соңында ресми басқарушы тұлғалар оларды нормативтік-құқықтық актілер немесе ішкі ұйымдастыру ережелері арқылы формалдайды.

Егер осы жүйелік құрылымның бір деңгейі бұзылатын болса, бұл ұйым ішіндегі тәртіп пен басқару тиімділігіне теріс әсер етіп, нормалар мен ережелердің бұзылуына алып келуі мүмкін (Сурет 5.3).



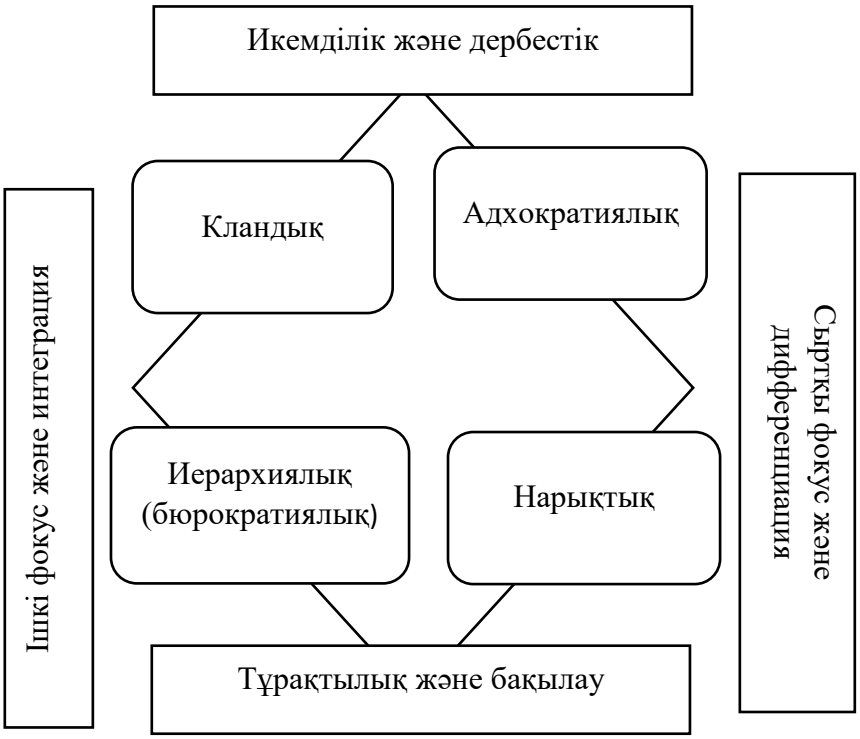
Ұйымдық мәдениетті қалыптастырудың негізгі тетіктері:

1. Ұйым жетекшісінің мінез-құлықтық үлгісі мен басқару стилі;
2. Қызметкерлерді ынталандыру мен марапаттау жүйесі;
3. Ұйымға кадрларды қабылдау мен іріктеудің нақты талаптары;
4. Ішкі оқыту бағдарламалары мен біліктілікті арттыру шаралары;
5. Ұжымдық дәстүрлер мен мінез-құлықтық тәртіп нормалары;
6. Басшылық тарапынан жарияланатын құндылықтық мәлімдемелер, үндеулер және ресми декларациялар;
7. Корпоративтік рәміздер мен визуалды атрибуттарды кеңінен енгізу.

Ұйымдық мәдениетті жүйелеуге бағытталған көптеген теориялық жіктемелер бар. Олардың ішінде практикалық қолдану мен талдау үшін ең танымал әрі тиімді модель – **К. Камерон мен Р. Куинн** ұсынған типология болып табылады.

Бұл типология төрт негізгі бағалау критерийіне негізделген:

- **Икемділік және дербестік** – ұйымдағы бейімделгіштік пен жеке шешім қабылдау еркіндігі дәрежесі;
- **Тұрақтылық және бақылау** – құрылымдық қатаңдық, тәртіп пен ресми реттеу деңгейі;
- **Ішкі фокус және интеграция** – ұйым ішіндегі үйлесімділік пен бірлікке бағытталған көзқарас;
- **Сыртқы фокус және саралану** – нарыққа бағытталу, сыртқы ортаның талаптарына жауап беру қабілеті *(Сурет 5.4)*.



Сурет 5.4. К. Камерон мен Р. Куинннің ұйым мәдениетінің типологиясы

Кландық ұйым мәдениеті: Бұл өте достық атмосферасы бар жұмыс орны, онда адамдар бір-бірімен көп ортақ нәрсеге ие. Ұйымдар (бөлімдер) үлкен отбасыларға ұқсайды. Ұйым басшылары немесе жетекшілері тәрбиешілер немесе тіпті ата-аналар ретінде қабылданады. Ұйым өзін бірлескендік пен дәстүрлер арқылы ұстайды. Бұл типтегі ұйым мәдениеті топтық жұмысқа, адамдардың бизнесте қатысуына және келісімге қолдау көрсетеді.

Адхократиялық ұйым мәдениеті (лат. ad hoc - «оқиға бойынша»): бұл динамикалық, кәсіпкерлік және шығармашылық жұмыс орны. Жалпы жетістік үшін қызметкерлер жеке құрбандықтарға және тәуекелдерге дайын. Лидершілер жаңашылдар және тәуекелге баруға дайын адамдар ретінде саналады. Ұйымдастық байланыс экспериментке және жаңашылдыққа негізделген.

Иерархиялық (бюрократиялық) ұйым мәдениеті: Бұл өте формализацияланған және құрылымдалған жұмыс орны. Көп жағдайда ол бюрократиялық ұйым мәдениеті ретінде аталады. Мұнда адамдардың іс-әрекеттері ережелермен басқарылады. Лидершілер өздерін рационалды ойлайтын үйлестірушілер және ұйымдастырушылар ретінде мақтан тұтады. Ұйымды ресми ережелер мен саясат біріктіреді.

Қызметкерлерді басқару жұмыстың ұзақ мерзімді тұрақтылығына және болжамдылығына кепілдік беру арқылы жүзеге асады.

Нарықтық мәдениет. Бұл ұйым мәдениетінің типі, нәтижеге бағытталған ұйымдарда басым болады. Оның басты мақсаты - қойылған міндетті орындау. Адамдар мақсатты және бір-бірімен бәсекелеседі. Лидершілер - қатаң басшылар және сұрапыл бәсекелестер. Олар берік және талапшыл. Ұйымды біріктіретін нәрсе – жеңіске деген ұмтылыс. Репутация мен жетістік жалпы мақсат болып табылады. Ұйым стилі - бәсекеге қабілеттілікті нығайтуға бағытталған қатты жүргізілетін сызық.

Қызметкерлерді іріктеу ұйымның басты мақсаты - жұмысқа қажетті білім, дағдылар және қабілеттері бар адамдарды тауып, оларды нақты критерийлер бойынша таңдауды қамтамасыз ету. Соңғы уақытта жұмысқа қабылдау тәжірибесінде талаптардың кеңеюі байқалуда. Жұмыс тәжірибесі, білім, біліктілік және дағдылардан басқа, кандидаттардан жеке қасиеттерді - жауапкершілікті, топта жұмыс істей білу, икемділік, жеделдік, коммуникабельдік, нәтижеге бағытталғандық, көшбасшылық қабілеттер, шығармашылық ойлау және т.б. талап етіледі. Бұл қасиеттер компанияның қалыптасқан мәдениеті талаптарына сәйкес анықталады. Бұл ұстаным орынды, өйткені қызметкер кәсіби қызмет барысында қажетті білім мен дағдыларды меңгере алады, ал ұйымның мәдениетіне, басқару стиліне және құндылықтар жүйесіне бейімделу көбіне қызметкердің ішкі қабылдауына байланысты болады. Басқару қағидаттарына сәйкес келу тек ішкі келісімге, ұйым талаптарын қабылдауға дайын адамға ғана тән. Сонымен қатар, жасы ұлғайған сайын жаңа талаптар мен құндылықтарға бейімделу үрдісі күрделене түседі. Осы себепті ұйым үшін өз мәдениетіне сәйкес келетін дүниетанымдық бағдарлары мен ішкі құндылықтары үйлесетін мамандарды тарту — табиғи әрі тиімді кадрлық саясаттың элементі.

Социализация – бұл жаңа қызметкердің ұйымға ену кезеңі, онда тұлға кәсіби ортадағы белгілі бір құндылықтар, нормалар және әлеуметтік стандарттармен танысып, соларды қабылдайды.

Адаптация – бұл қызметкердің лауазымдық міндеттеріне, еңбек жағдайларына және ұйым ішіндегі әлеуметтік қатынастарға бейімделу процесі.

Оқыту – бұл қызметкердің кәсіби қызметке қажетті жаңа ақпарат пен тәжірибені меңгеруіне бағытталған мақсатты үдеріс.

Ұйымдық мәдениет – қызметкерлердің ұйым ішінде қабылданған мінез-құлық үлгілерін ұстануына бағыт беретін реттеуші жүйе. Ол табысты еңбек қызметін қамтамасыз ету үшін мыналарға әсер етеді:

- **Ұйымішілік үдерістерге** – коммуникация жүйесі, шешім қабылдау үлгілері, мансаптық даму, әлеуметтену формалары;
- **Ұйым құрылымына** – құрылымдық типология, басқару деңгейлері, орталықтандыру дәрежесі, формализация деңгейі;
- **Ұйым мүшелерінің мінез-құлқына** – жеке тұлғалардың кәсіби әрекеті, мотивациялық факторлар, әлеуметтік-психологиялық климат және топтық өзара іс-қимыл;
- **Бәсекеге қабілеттілікке** – ұйымның беделі, корпоративтік имиджі, ұсынылатын өнімнің сапасы, клиентке бағытталған қызмет көрсету, зияткерлік меншік деңгейі.

Сонымен қатар, ұйымдық мәдениет **жалпы тиімділік көрсеткіштеріне** тікелей ықпал етеді. Оларға: пайда көлемі, рентабельділік деңгейі, нарықтағы үлес, өнім өткізу көлемі, компанияның нарықтық құны, іскерлік бедел (goodwill), адами капиталдың құны, тұтынушылар базасы, өнімнің өзіндік құны және ресурстарды пайдалану тиімділігі сияқты индикаторлар жатады.