

Frederick Herzberg

How to inspire the zeal to work?

In this article the author suggests to the managers of organizations specific way to solve the problems of motivation through job enrichment. We've proved that the work should be more meaningful. It's emphasizes that not enough just to expand job or alternate for to reduce weariness. It most emphasizes that the work should be thoroughly pre-planned in such a way that it made sense for the person performing it.

References

- 1 Herzberg F. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, 1966, 317 p.

ӘОЖ 005.96

А.Эргенели¹, Ж.А.Темірбекова²

¹*Хаджеттепе Университеті, Анқара, Түркия;*

²*Сүлейман Демирель атындағы Университет, Алматы
(E-mail: ergeneli@hacettepe.edu.tr)*

Халықаралық менеджментте жаһандық көшбасшылық тұжырымдамасы: мәдени құндылықтар арқылы көзқарас

Мақалада қоғамның тарихи даму үрдісінде пайда болған мәдени құндылықтар жүйесі, жеке тұлғалардың қызмет барысында және жұмыс орнындағы іс-әрекетіне әсер етуі тұрғысынан алып қарағанда өте маңызды болып саналатындығы айтылған. Себебі артып келе жатқан жаһандану үрдісімен бірге кәсіпорындардың өзге мәдениет өкілдерімен құрған байланысы да тығыз өсуде. Бұл зерттеудің мақсаты халықаралық кәсіпорын басшыларының басқа мәдениеттерден келген адамдармен түсіністікті арттыру мақсатымен ортаға шыққан жаһандық көшбасшылық ұғымын сипаттау және қазақстандықтардың мәдени құндылықтары анықтау болып табылады. Гирт Хофштедтің ғылыми әдісін пайдалана отырып, авторлар мәдени құндылықтар классификациялық топтарға бөлінген және эмпирикалық зерттеу нәтижесінде қазақстандықтардың мәдени құндылықтары сандық индекстермен анықталған.

Кілт сөздер: жаһандық көшбасшылық, мәдени құндылықтардың өлшемдері, Хофштед әдістемесі, Қазақстан, халықаралық менеджмент.

Kipicne

Жаһанданумен бірге кәсіпорындардың өзге мәдениет өкілдерімен құрған байланысы да тығыз артып келеді. Қазіргі таңда көптеген кәсіпорын басқа елдердегі кәсіпорындармен сауда-саттық орнатуда, ол елдерге өнімдер сатуда немесе басқа елдердің өнімін сатып алуда. Негізінде жаһанданудың алғашқы адымы болып саналатын бұл қызметтерді жаңа деп те атауға болмайды. Мысалы, Жібек жолы осындай сауда-саттықтың бір көрінісі еді. Алайда бұрынғы заманда басқа елдерден өнім алып сатқандар жалпы өз елдеріне қажетті деп табылатын өнімдерді сататын саудагерлерді тауып, солармен байланыс құратын еді. Бірақ қазіргі таңда кәсіпорындар басқа елдердегі кәсіпорындармен бұрынғыдай жай ғана сауда-саттықпен шектеліп қоймайды. Оның орнына кейде сол елде өкілдіктер ашады, өнімдерін басқа елдердегі өндіріс орындарында шығарып, оны басқа мемлекеттерге өткізіп сатады, кейде бір елде аты шыққан немесе бренд болып қатысқан өнімді әр түрлі елдерге өткізуге тырысады, кейде басқа елдердегі кәсіпорындармен серіктестік құрып үшінші бір мемлекетке инвестиция жасайды. Тіпті қазірдің өзінде көптеген кәсіпорын басқа елдерден келген мамандарды шақыртып бір жерде жұмыс істете алады. Осы тәріздес өте күрделі қызмет

барысында кәсіпорын басшылары басқа елдердің мәдениетімен танысу, олардың мәдениетін түсіну және тіпті ол мәдениетке бейімделуге мәжбүр [1, 2]. Бұл жағдай басшылардың басқа мәдениеттерден келген адамдармен түсіністікті арттыру мақсатымен олардың этноцентрикалық көзқарастарын (*ethnocentric view*) азайту жағынан маңызды деп саналады. Міне, жаһандық көшбасшылық осы жағдайда пайда болған бір ұғым. Жаһандық лидер — өзінің дәстүрлі шегінің сыртына шыға алатын кісі. Жалпы, әр түрлі мәдениет өкілдеріне ықпал жасай алатын жаһандық көшбасшы төмендегі ерекшеліктер мен тәжірибелерге ие болуы қажет:

- басқа елдерге саяхатқа шыққан;
- шетелде білім алған;
- бірнеше мемлекетте өмір сүрген;
- бірден көп шетел тілінде өте жоғары дәрежеде сөйлей алатын;
- басқа мемлекеттерде жұмыс тәжірибесі болған;
- жаһандық деңгейде бір команданы басқара алатын.

Осы ерекшеліктерден шығарылатын нәтиже, жаһандық көшбасшылық үшін өзге мәдениеттің айырмашылығын сезіну өте маңызды болып келеді. Басқа мәдениет өкілдерін басқара білу үшін олардың іс-қимылдары мен мұның артындағы құндылықтарды түсіну қажеттілігі бар. Осы тақырыпта жасалған ең маңызды және атақты зерттеулердің бірі Гирт Хофштедтің жұмысы болып табылады [3]. 1970 жылдарда 40-тан аса мемлекетте өндіріс пен сауда-саттық қызмет атқарып жатқан IBM компаниясы өзінің қызметкерлерінің құндылықтарына қатысты зерттеу жүргізу мақсатымен Хофштедті шақырған еді. Хофштед мәлімет жинау үшін жасаған сауалнамамен IBM-ның 116000-нан аса қызметкерлерінен құндылықтарына қатысты мәлімет жинаған. Жиналған мәліметтерді статистикалық тұрғыдан қорытындылағанда әр түрлі елдердегі қызметкерлердің құндылықтары жағынан кей жағдайларда ұқсастықтар, кей жағынан айырмашылықтары анықталған. Хофштед осы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды «қоғамдық мәдени құндылықтарға қатысты өлшемдер» деп 5 топқа бөлген [4, 5]:

1. Индивидуализм/Коллективизм (*Individualism/Collectivism — IDV*).
2. Күш аралығының жоғары болуы/Күш аралығының төмен болуы (*Power distance — PD*).
3. Белгісіздік толеранттылығы жоғары болуы/Белгісіздік толеранттылығы төмен болуы (*Uncertainty avoidance — UA*).
4. Ерлер құндылықтары басым/Әйел құндылықтары басым (*Masculinity and Femininity — MAS*).
5. Ұзақ мерзімді бағыт/Қысқа мерзімді бағыт (*Long-term orientation and Short-term orientation — LTO*).

1. Индивидуализм/Коллективизм

Индивидуализмі жоғары қоғамдарда тұлға алдымен өзін және жеке отбасын ойлайды. Өзін қоғамның бір мүшесі ретінде көру жағы кемшін. Бұл қоғамда қызмет ететіндер жеке тұлға секілді, мадақтамалар жеке жетістіктерінің нәтижесінде беріледі, топтық бағалау орнына жеке бағалау басым болады. Жұмысқа алынғанда, жұмыс топтары құрылғанда, жұмыста жоғарылау кезінде жеке адамның дағдыларына мән беріледі. Жетістігі төмен болғандар жұмыстан шығарылуы мүмкін. Қызметкерлердің артық жұмыс жасауларына тура келеді (1-кесте).

Коллективизмнің жоғары болған қоғамдарда жұмысқа алу және жоғарылату кезінде таныс адамдарды алу алдыңғы орында тұрады. Жалпы, туысқандарды жұмысқа алу жағы басым. Жұмыс беруші және қызметкер бір отбасының мүшелеріндей болады. Жетістіктің төмен болуының себебін басқалардың жасаған жұмыстарынан көреді, бір топта болғандар бір-біріне түсіністікпен қарайды, бірақ басқа топта болғандарды дұшпанындай көреді. Топтық шешім маңызды деп саналады. Жеке жетістікті тікелей бағалау топтың татулығын бұзуы мүмкін. Қызметкерлер аз уақыт жұмыс істеуді жөн көреді.

Индивидуалистік және коллективістік мәдениеттердің ерекшеліктері

Мәдениет параметрлері	Индивидуализм	Коллективизм
Жеке өмірге араласу	Қызметкерлер жеке өмірлеріне араласуды қаламайды	Қызметкерлер ұйымнан жеке өмірлеріне араласып, істерін шешіп беруін қалайды
Ұйымның қызметкерлерінің көңіл күйіне әсері	Әлсіз	Қатты
Мүдделердің қорғалуы	Қызметкерлер тек қана өзіне сеніп, өз мүддесін қорғауға дайын	Қызметкерлер ұйымнан олардың мүддесін қорғайтынын күтеді
Ұйымның қызмет жасау принципі	Әр қызметкердің жеке инициативасына негізделген	Қызметкерлердің сана сезімі мен ұйымға деген жылы сезіміне негізделген
Қызметтегі көтерілу	Ұйымның ішінде немесе сыртында біліктілікке негізделген	Тек қана ұйымның ішінде және еңбек өтіліміне байланысты
Мотивация	Басшылар жаңа идеялар мен методтарды қолдау арқылы жеке адамдар мен топтарды ынталандырады	Басшылар қалыптасқан әдеттерді қолданады
Әлеуметтік байланыстар	Дистанционалды	Жақын және ынтымақтастыққа негізделген

Ескерту — Авторлар тарапынан құрастырылған. Дерек: Hofstede G. Culture's consequences. 2.nd edition. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — USA: SAGE Publ., 2001. — 244–245-б.

2. Күш аралығының жоғары болуы/ Күш аралығының төмен болуы

Тұлғалардың қоғамда күштің қандай мөлшерде — тең бөлініп бөлінбеуіне байланысты сенімдері. Күш аралықтары жоғары қоғамдарда жоғары қызметте жүрген кісілердің (күш-қуатқа ие болғандардың) кей нәрселерді жасауға немесе қалауға құқы бар деп саналады.

Күш аралықтары жоғары қоғамдарда шешім қабылдау механизмі орталықта болады, қатаң иерархиялық ұйым құрылымы кеңінен тараған, кәсіпорында бақылаушылардың саны көп, идеал басшының «әке секілді» болғанын қалайды, бастықтар бюрократ болып келеді, жазбаша ережелер көп, басшылардың қызметкерлерге жасалатын жұмыстарды айтулары қажет деп есептеледі, басшы-қызметкер қатынасы көбіне сезімталдыққа негізделген, статусы бар нәрселер жақсы көріледі, басшылар өз позицияларын қолданып күшпен қызметкерлерге артық жұмыс істете алады (2-кесте).

Күш аралықтары төмен қоғамдарда болса қызметкерлер де шешім қабылдау үрдісіне қатыса алады, иерархиялық адымдар өте аз, идеал басшының демократиялық болғанын қалайды, мәлімет тек басшыға емес бәріне ортақ айтылады, басшылардың привилегиялары көп болмайды, мәртебе маңызды емес, жоғары-төмен арасындағы жалақы айырмашылығы да аз болып келеді.

Күш аралығы жоғары және төмен мәдениеттердің ерекшеліктері

Мәдениет параметрлері	Күш аралығы жоғары мәдениет	Күш аралығы төмен мәдениет
Қызметкердің бастығына келіспеушілігін білдіру жиілігі	Сирек	Жиі
Басқару стилі	Директивті	Демократиялық
Бастыққа деген көзқарас	Қызметкерлер бастықтарына өзіне ұқсамайтын, «басқаша» адам деп қарайды	Қызметкерлер бастықтарына өзіне ұқсас адам деп қарайды
Басшылықпен арақашықтық	Жоғарыдағы басшылар өте ұзақ, оларға жету өте қиын	Жоғарыдағы басшылар жақын, оларға жету қиын емес
Басшы аппаратының саны	Басқарушылардың және тексерушілердің саны көп	Басқарушылардың саны аз
Жалақының дифференциациясы	Үлкен	Шамалы

Ескерту. Авторлар тарапынан құрастырылған. Дерек: Hofstede G. Culture's consequences. 2.nd edition. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — USA: SAGE Publ., 2001. — 107–108 б.

3. Белгісіздік толеранттығы жоғары болғандар/ Белгісіздік толеранттығы төмен болғандар

Тұлғалардың белгісіз жағдайларға қарсы көзқарастарына қатысты болып келеді.

Белгісіздік толеранттығы жоғары қоғамдарда жұмыс істейтіндер жұмыс алмастырудан қорықпайды, осы себептен кәсіпорынға тәуелді болу маңызды емес, фирманың ережелеріне бағынбауы мүмкін, шетелдіктердің басшы болғаны ешкімді алаңдатпайды. Бұл қоғамдарда жастармен толерантты байланыс орнатылып, оларға көбірек сенім артылады, адамдар басшы болуға немесе қызметін жоғарылауға ұмтылады, жеке шешімдер қабылдау және қызметкерлердің бір-бірімен бәсекелестікке түсуі ерсі болмайды (3-кесте).

Белгісіздік толеранттығы төмен қоғамдарда болса, жұмыс істейтіндер жиі жұмыс алмастыруды қаламайды, бір ғана басшымен жұмыс жасағылары келеді. Бұл қоғамда жұмыс істейтіндер жұмыс орнына тәуелді болғаны және басшылық қызметке тәжірибелі болғандардың келулерін күтіледі. Қызметкерлердің жеке қабілеттерін дамытуға деген талпыныстары төмен, топ болып шешім қабылдағандарын қалайды, қызметкерлер арасындағы бәсекелестік ерсі болып табылады және жас қызметкерлер мен жастарға күмәнмен қарайды. Қызметкерлер жаңа әдіс пен өзгерістерге қарсы тұрады, көпшілік қызметкерлердің фирманың ережелеріне бағынғандарын қалайды, шетелдіктердің басшы болғанын қаламайды. Адамдар бір-біріне көбіне сенбейді, бірақ жұмыс орнында татулық өте маңызды. Қызметкерлер өзгеше болған әр нәрсенің қауіп қатер туғызатынына сенімі мол, жасы егде адамдарға құрмет көрсетіп, мамандарға сеніммен қарайды, жаңалықтарға қарсылық білдіреді, бірақ бір рет үйреніссе, тастағылары келмейді.

3 - к е с т е

Белгісіздік толеранттығы жоғары және төмен мәдениеттердің ерекшеліктері

Мәдениет параметрлері	Белгісіздік толеранттығы төмен мәдениет	Белгісіздік толеранттығы жоғары мәдениет
Уақытқа байланысты көзқарас	Персонал бүгінгі күнмен өмір сүруге дайын	Қызметкерлердің келешекке байланысты орасан қайғылары бар
Ұйымның қалаулы мөлшері	Қызметкерлер кішігірім ұйымды қалайды	Қызметкерлер үлкен ұйымды қалайды
Орта деңгейдегі менеджерлердің жасы	Жастар	Орта және қарттар
Мақсатқа жету ынтасы	Бірқалыпты	Төмен
Жетістікке байланысты көзқарас	Жетістікке жетуге үміт артады	Жетістікке жетпеу қалудан қорқады
Тәуекелділікке байланысты көзқарас	Тәуекелдік арудан қорықпайды	Тәуекелдіктен қашады
<i>Ескерту.</i> Авторлар тарапынан құрастырылған. Дерек: Hofstede G. Culture's consequences. 2.nd edition. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — USA: SAGE Publ., 2001. — 160–161, 169–170-б.		

4. Ерлер құндылықтары басым (Masculinity) / Әйел құндылықтары басым (Femininity)

Ерлер құндылықтары басым қоғамда мақсат, ақша секілді тым эго-ға бағынышты мақсаттар маңызды болып келеді, және бұлар ер адамдар үшін маңызды құндылықтар болып саналады. Әйел құндылықтары басым қоғамда болса, әйелдерге тән мейірімділік, қарым-қатынастың маңыздылығы, бір-біріне көмек беру және қоршаған ортаның маңыздылығы секілді әлеуметтік мақсаттар алғашқы орында (4-кесте).

Ерлер құндылықтары басым қоғамда, жұмыс істеу үшін өмір сүру түсінігі қалыптасқан. Жұмыс істейтіндер үшін жұмыстың мәнділігі, жұмыстың тұрақтылығы және жалақысы өте маңызды. Жұмыс істейтін әйел мен ерлер арасында алатын жалақы мөлшерінде едәуір айырмашылық бар. Басқару сатысында көбіне ер адамдар отырады. Әйелдер де ер адамдардың басшы болғанын қалайды. Басшы әйелдер отбасыларын жұмысқа бейімдеуге тырысады, табысты әйел басшылар болса ер адамға тән ерекшеліктер көрсетеді. Жұмыс істеуге талпынған үміткерлер өздерін қабілетті етіп көрсеткілері келеді. Денсаулығына байланысты жұмысқа келмеу қалу деген өте аз кездеседі. Алайда жұмысқа қатысты стресс бұл қоғамда өте жиі ұшырасады.

Әйел құндылықтары басым қоғамда, өмір сүру үшін жұмыс істеу түсінігі бар. Жұмыс істейтіндер үшін жұмыс бабындағы байланыс, жұмыс істеу шарттары, жұмыстың сапасы маңызды. Табысты басшыларда әрі әйелге, әрі ер адамға тән ерекшеліктер бар. Басшылық орындарда отырған

әйелдер саны көбірек кездеседі. Басшылар өз позицияларына байланысты отбастарын да ұмыт қалдырмайды, басшы әйелдер жұмыстарын отбасы жағдайына қарай бейімдеуге тырысады. Жұмысқа қатысты стресс көп бола бермейді, денсаулықтарына байланысты жұмысқа келмей қалу көптеп кездеседі.

4 - кесте

Ерлер құндылықтары және әйел құндылықтары басым мәдениеттердің ерекшеліктері

Мәдениет параметрлері	Ерлер құндылықтары басым мәдениет	Әйел құндылықтары басым мәдениет
Қоғамдағы ерлер және әйелдердің ролі	Ерлер ақша табу керек, әйелдер балаға қарау керек	Ерлер ақша табуға міндетті емес, үйде отырып балаға қарай алады
Басымдылық	Ерлер қандай да болсын жағдайда, әрдайым басым болып келеді	Жыныстар арасындағы айырмашылық басшылық орын мен қызметіне әсер етпейді
Басты құндылық	Жетістікке жету	Өмірдің сапасы
Өмір және жұмыс	Жұмыс істеу үшін өмір сүру	Өмір сүрі үшін жұмыс істеу
Маңызды болған нәрселер	Ақша және жақсы материалдық жағдай	Қызметтестермен байланыс және жұмыс шарттары
Конфликтке байланысты көзқарас	Ұйымда конфликттің болуы қалыпты жағдай болып есептеледі	Ұйымда конфликттің болуы қаланбайтын жағдай

Ескерту. Авторлар тарапынан құрастырылған. Дерек: Hofstede G. Culture's consequences. 2nd edition. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — USA: SAGE Publ., 2001. — 318-б.

Бұл өлшемдерге қосымша ретінде кейіннен 5-ші болып «Ұзақ мерзімді бағыт/ Қысқа мерзімді бағыт» қосылған. Ұзақ мерзімді бағыт болған қоғамда болашақ ұғымы өте маңызды. Бұл қоғамдарда үнемдеу және тұрақтылық маңызды боп келеді. Болашақ үшін жоспар құру, болашақты қаржыландыру өте қажетті тақырып болып саналады. Қысқа мерзімді бағыт болған қоғамда өткен мен осы шақ маңыздырақ. Осыған байланысты дәстүрді құрметтейді және әлеуметтік қажеттіліктерді орындауды қажет деп санайды.

Бұл зерттеу барысында Хофштедтің әдістемесі Values Survey Module (VSM 94) қолданылып жоғарыда аты аталып өткен аспектілер бойынша қазақстандықтардың мәдени құндылықтары анықталды. Осы мақсатта жасалған сауалнаманың қорытындысы төмендегі 5-кестеде көрсетілген.

5 - кесте

Хофштедтің әдістемесі бойынша қазақстандықтардың мәдени құндылықтары

Мәдени құндылықтар	Мөлшері	Стандарттық
PD	29.67	43.19
UA	88.9	67.30
IDV	68.66	50.72
MAS	58.0	80.40
LTO	45.35	24.23

PD — Күш аралығы (Power distance);
 UA — Белгісіздік толеранттылығы (Uncertainty avoidance);
 IDV — Индивидуализм / Коллективизм (Individualism-Collectivism);
 MAS — Ерлер құндылықтары басым / Әйел құндылықтары басым (Masculinity and Femininity);
 LTO — Ұзақ мерзімді бағыт/ Қысқа мерзімді бағыт (Long-term orientation and Short-term orientation).

Ескерту. Зерттеу барысында статистикалық талдаудың қорытындыларына негізделіп, авторлар тарапынан құрастырылған.

Кесте көрсеткіштерін талдай отырып, біз төмендегідей қорытынды жасадық: Гирт Хофштедтің мәдени құндылық тұрғысынан алып қарағанда қазақстандық студенттердің күш аралығы төмен, белгісіздік толеранттылығы өте жоғары, индивидуализмі жоғары, ерлер құндылықтары басым және қысқа мерзімге бағытталғаны анықталды.

Жалпы жаһандық көшбасшы қызметінің тиімділігін арттыру үшін ең алдымен өзге мәдениеттерді түсінуге тырысу, басқа елдің адамдарына құрмет көрсету, олармен ортақ іс байланысын құру, басқа мәдениет өкілдерімен арадағы кедергіні жою және олардың құндылықтарынан синергия жарату арқылы қол жеткізуге болады. Ал, құндылықтар деп, қоғам

мүшелерінің дұрыс деп қабылдаған стандарттар мен принциптерді атаймыз. Бір мәдениеттің мүшесі болып өмір сүріп жатқан жеке тұлғаның құндылық негіздерінің қалыптасуына сол мәдениеттің құндылықтары тікелей әсер етуде.

Әдебиеттер тізімі

- 1 *Schwartz S.H.* A theory of cultural values and some implications for work // *Applied Psychology: An International Review*. — 1999. — № 48. — P. 23–47.
- 2 *Trompenaars F.* *Riding the Waves of Culture: Understanding Culture Diversity in Business*. — London: The Economist Books, 1999. — 215 p.
- 3 *Hofstede G.* *Cultures and organizations: Software of the mind*. — London: McGraw-Hill, 1991. — 279 p.
- 4 *Hofstede G.* *Culture's consequences: international differences in work-related values*. — USA: SAGE Publ., 1984. — 596 p.
- 5 *Hofstede G.* *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. — USA: SAGE Publ., 2001. — 596 p.

А.Эргенели, Ж.А.Темирбекова

Концепция глобального лидерства в международном менеджменте: взгляд через призму культурных ценностей

В статье отмечено, что с ростом уровня глобализационных процессов в организациях растет взаимодействие представителей различных культур. В этой связи авторами показано, что концепция глобального лидерства, его место и роль в формировании организационной культуры, чувствительной к культурным ценностям работников, приобретают особую актуальность в современных исследованиях по менеджменту, где значительное место отводится дискуссии по вопросам, касающимся национальной культуры. Авторы определяют, что в современной глобальной экономике новейшее международное разделение труда тесно взаимодействует с национальным разнообразием организационных форм и трудового поведения, имеющих различное институционально-культурное происхождение. Цель данного исследования — классифицировать, выявить и измерить культурные ценности казахстанцев.

A.Ergeneli, Zh.A.Temirbekova

Cultural Values and Global Leadership Concept in International Management

With increasing globalization, it is quite understandable that common technological imperatives, common industrial logic, and global technologies and institutions serve to harmonize management practices. Therefore, global managers need universally valid leadership theories and principles that transcend cultures. Thus, it is expected that there will be some similarities in beliefs regarding effective leaders' behavior across cultures. Considerable research on leader behavior has been done in a variety of disciplines and in recent years, scholars and practitioners have increasingly focused on the global leadership concepts, which is very sensitive to the cultural values of subordinates. The purpose of this study is to analyze Global leadership concept and reveal specificity of cultural values in Kazakhstan. The five cultural values constructs were measured by using the Hofstede 1994 version of the Values Survey Module (VSM 94). The results of 126 business administration students revealed that, Kazakhstani participants stands out as individualistic, masculine, has high uncertainty avoidance, low power distance and short time orientation.