**2 Тақырып. Басқарудың психологиялық теориясы**

1. Менеджменттің теориясы мен практикасы.
2. Түрлі мемлекеттерде менеджменттің қалыптасу ерекшеліктері.
3. Психологиялық басқару теориясы.

**Негізгі ұғымдар:** басқару теориялары, психоанализ теориясы, үйрету теориясы, басқарудың тиімділігі, менеджмент, Еуропа, Ресей, Жапония, АҚШ-тағы басқару теориясы мен практикасы, коллектив пен басшының арақатынасы, басқарудағы тиімді теориялар.

Менеджмент тарихы біздің заманымызға дейінгі мыңжылдықтарға кетеді. Египетте басқару ғылымын құрап, жоспарлау, ұйымдастыру мен бақылау, басқарудың орталықтанған жүйесін қажет деп тапқан. Гректің ойшыл философтары Сократ, Платон, Аристотель мемлекетті басқару менен құлиеленуші иеліктер туралы айтқан.

Менеджмент теориясының пайда болуына 3 фактор себеп болған, атап айтқанда: дамудың экстенсивті жолы, бәсекелестікпен күрестің шиеленісуі және өндірістің ішкі құрылымының пайдалылығын көтерудегі белсенділік. Осыған орай ХХ ғасырда америка мен еуропа ғылымында менеджменттің іргетасы қаланды.

**Еуропадағы менеджменттің қалыптасуы.** Менеджменттің пайда болуы мен дамуына Макс Вебердің (1864-1920) «Шаруашылық тарихы» және «Протестанттық этика және капитализм рухы» кітаптарындағы капиталистік өндірістегі протестантизм этикасы бастауын талдауы негіз болды. Ол капиталистік өндіріс құрылымында еңбек бөлінісін оңтайландыру идеясы жатыр деп есептеді. Ол «әрекеттің мінсіз типі» түсінігін енгізіп оның 4 түрін қарастырады:

А) дәстүрлі;

Б) аффективті;

В) құндылықты – оңтайландырылған;

Г) мақсаттандырылған.

Вебердің пікірінше соңғы мақсаттандырылған тип капиталистік өндірісте үстем болып, тарихи ескірген қолайсыз, аффективті, дәстүрлі әрекеттерді ығыстырып шығарып, қолайсыз шаруашылық этикасы, қолайсыз есептік жүйе, қолайсыз техника және қолайсыз құқық процесстерін құруға әкелді. Қолайсыз түсінігіне сүйене отырып Вебер капиталисттердің 2 типін қолайсыз(архаикалық, авантюристтік, көпестік) және қолайлы(өнімді) бөліп шығарды. **Қолайсыз** капиталисттік тип бойынша табиғи шаруашылық және тауар айырбастаудағы теңсіздік әулеттік құрылымнан дамыды деп шешті. Капиталисттік бұл әрекет тауарды қайта сатудан ғана пайда әкелетінін, бірақ осы жағдайдан соң нарықта тауар тапшылығынан қоғам байымағанын атап көрсетті.

Капиталисттіктің екінші типі **қолайлы** шіркеудің реформацияланып, еңбектің діни мағынаға ие болып, адамдардың басты құндылығына айналуы себепші болды. Тарих бойынша капиталистіктің екі типі бір мезгілде өмір сүрді, тек үстемші тип ретінде еңбекті қолайлы пайдалану дамыды. Соның нәтижесінде басқару жүйесі, ғылым, білім сияқты жаңа құрылымдар пайда болып Вебердің **бюрократия теориясын** туғызды. Оның пайымдауынша бюрократия басқаруды ұйымдастырудағы негізгі жол болып саналды. Жұмысшылар басқарушының бұйрығына емес, тиімді ережелер жиынтығына бағынуды қалайтынын көрсеткен бұл теория «басқарудың ғылыми баспалдағы» болып саналды.

Менеджменттің негізін салушы еңбектерінің бірі ретінде француз инженері, оқымыстысы, кәсіпкері, әкімшілік басқару мектебінің негізін қалаушы Анри Файольдың (1841-1925) еңбектері саналады. Ол 20 жыл көлемінде тау – кен және металлургиялық компаниясының директоры болды. Ол «General and Industrial Administrating» (« Жалпы және өндірістік әкімшілік») және «The Basic of Management» (« Менеджмент негізі») жұмыстары арқасында еуропадағы ғылыми менеджмент бағытындағы белгілі тұлға болды. Файол бірінші және толық менеджмент теориясының авторы.

Файол басқаруды жоспарлау, ұйымдастыру, мотивациялау, бақылау сияқты бірнеше байланысқан функциялардан тұрады деп есептеген. Ол компанияның құрылуына себепші жоспары болуы керек деп есептеген:

* Фирма қорлары (капитал, ғимарат, шикізат, болдыру жүйесі, даңқ)
* Бітпеген өндірістің маңыздылығы және құрам есебі;
* Техникалық, қаржылық, коммерциялық және басқа шарттарға тәуелді болашақ беталысы.

Басқарушы әрекеттегі ұйым қарастырылады жорамалдайды:

* Жоспардың тыңғылықты өңделуі және орындалуын қатаң қадағалау;
* Өндірістің кадрлық және материалдық құрамдас бөлігі фирма мақсаттарына, қорлары мен қажеттіліктеріне сәйкестігін бақылау.

Файоль басшының жұмыс бастылығы негізінде бір бастықтың бақылауындағы қызметкерлер санымен көрсетілетін тиімді «бақылау диапазоны » сияқты белгіні ұсынды. Ол бірінші болып өндірістегі менеджмент психолгияға негізделгенін, өндірісте жұмысшы мен басшы арасында психологиялық қатынас барын анықтап, басшы өкілеттілігіне «бұйрық беру және қоластындағылардың бағыныштылығы» мен менеджердің тікелей кіретінін қарастырды. Ол Тейлорға қарағанда шешім қабылдау басшылықтың артықшылығы ретінде санамады. Оның бұл көзқарасы «өкілеттілікті табыстау» принципінің таралуына себеп болды. Ол оқу орындарында менеджментті үйретуге, оны зерттеуге ұсынды. Ол бірінші болып ұйымның сәтті жұмыс істеуіне менеджерлердің жеке – психологиялық ерекшелігі көп әсер ететініне көңіл аударды.

Файоль басқарудың 14 ұстанымын құрастырды,олар әлі күнге дейін мамандармен қолданылып келеді:

1. Тәртіп, яғни фирма мен оның арасындағы келісімге бағыну мен құрметтеу. Тәртіп сонымен қатар әділ қолданылған санкцияларды шамалайды.
2. Қызметкерді марапаттау, соның ішінде лайықты еңбекақымен.
3. Әділдік: қайырымдылық пен төреліктің қосылысы.
4. Бірлесу рухы, яғни қызметкерлердің ұйымдасуы мен бірігуі.
5. Жеке қызығушылықтарын ортақ қызығушылықтарға бағындыру. Жеке қызметкердің немесе топтың қызығушылығы компания қызығушылығынан аспауы қажет.
6. Еңбектің бөлінуі, яғни мамандану. Оның мақсаты көлемі және сапасы бойынша жұмысты сол жағдайларда да жақсы атқару.
7. Өкілеттілік және жауаптылық. Өкілеттілік бұйрық беруші құқығына ие жақ, ал жауаптылық оған қарама – қарсы құрамдас бөлігі.
8. Біржақтылық. Жұмысшы бір бастықтан ғана бұйрық алуы тиіс.
9. Бір бағыттылық. Бір мақсатқа жұмыс істейтін әртүрлі топ бір жоспармен жұмыс істеп, бір басшыға бағынуы тиіс.
10. Орталықтандыру. Бұл жерде орталықтандыру мен орталықтың күшін жоюдың тең мөлшерін анықтау басты міндет. Жұмыстың соңында жақсы нәтижеге ие болу үшін оған жетудің өлшемін анықтау.
11. Скалярлы тізбек. Бұл ең жоғарғы басшыдан ең қарапайым қызметкерге дейінгі аралық.
12. Реттілік. Орын барлығына, бәрі өз орнында.
13. Қызметкер орынының тұрақтылығы. Жұмысшылардың тұрақсыздығы жұмыстың пайдасын төмендетеді.
14. Ынта. Жоспарды дайындап оны жүзеге асыру. Бұл ұйымға күш пен энергия береді.

Файолдың жасаған 14 ұстанымы Америкада адам ресурстарын басқаруда әлі қолданылып келеді.

**АҚШ-тағы «Ғылыми басқару» мектебі.** Америкалық инженер әрі менеджер Фредерик Уинслоу Тейлормен (1856-1915) жүргізілген зерттеу барысында ол «ғылыми менеджмент» (scientific management) немесе «ғылыми басқару» деген атқа ие қоғамдық қозғалыс туғызды. Тейлор еңбек шығынын тиімді есептеудің, өндірісті басқарудың жолдарын құрастырып, еңбек шығынына кететін уақыт нормасын статикалық талдау барысында анықтады. Ол еңбекті бөлу үрдісі кезінде менеджерге жоспарлау, ал жұмысшыға орындау мүмкіндіктерін берді. Ұйымның ғылыми өндірісінде Тейлор 3 ұстанымды ашып көрсетті:

1. Саралау қызметі ұстанымы, жеке жұмысшыларға берілген нұсқаулар тобы. Жұмысшыларға белгілі бір өндірістік тапсырманы орындаудың әдістері көрсетілген жазбаша нұсқаулар берілген.
2. Мамандану ұстанымы, әр адамның мүмкіндігі белгілі бір басты қызметті орындауға жұмсалуы тиіс.
3. Материалды қызығушылық ұстанымы,. Тейлордың жұмыстары материалды қызығушылықтар ұстанымына басты рөль беретін «экономикалық адам» концепциясының негізін қалады. Жұмысшы істеген жұмысына қарай жалақы алу тиіс деп пайымдады Тейлор.

Тейлордың зерттеулерінің басты міндеті өндірістен алынатын өнімді оны кеңейту арқылы алу емес, керісінше еңбекті ынталандыру арқылы жетістіктерге жету. Ол ең алғаш рет «адами фактор» түсінігін енгізіп, өзінен кейінгі көптеген ғалымдардың жаңалықтар ашуына себепші болды.

Тейлордың идеялары америкалық зерттеушілер Френк (1868-1924) және Лилиан (1878-1972) Джилберттердің зерттеулеріне себепші болды. Френк Джилберт Тейлорға қарағанда «адами фактор» теориясын толықтай зерттеді. Ол алғаш рет Америкада еңбекті ғылыми ұйымдастыру жүйесін енгізіп нұсқаушыларды дайындады. Ол мамандық таңдаудың да еңбек нәтижесіне әсер ететінін анықтап «өз орнындағы адам» ұғымын енгізді.

Ал Френк Джилберттің әйелі Лиллиан ең алғашқы психология докторы атағына ие әйел адам және күйеуінің жұмысын жалғастырып еңбек үрдісіндегі психологияны зерттеп «Өндірісті басқару психологиясы» кітабын жазды. Жақсы басқару жүйесі жұмысшылардың профессионалды,ақылды жағын дамытуды ғана емес, олардың дені сау өмір үлгісіне талпынуды үйрету керек деп көрсетті.

Белгілі ұйымдастырушы инженер Гаррингтон Эммерсон (1835-1931) жеке жұмысшылардың еңбек эффектісін көтерудің жолдарын ойлап тапты. Ол Тейлордың идеяларын өзінің жұмысына себепші болды деп есептейді. Ол алғаш рет өндірісті дамытудың «мақсатқа сай»жүйесін енгізіп, «Өнімділіктің он екі ұстанымы» кітабын жазып шықты. Автордың ойынша ең басты мақсат – шығынды болдырмау.

Айтылған авторлардың және олардың ізбасарларының ( Л. Ален, Л. Льюлик, Дж. Муни, С. Томпсон) жұмыстары ХХ ғасырдағы ғылыми басқару алдыға жылжумен болды.

Ғалымдардың «ғылыми басқару» мектебі жайындағы ойлары «менеджерлер революциясы» деген атқа ие идеологиялық концепцияны дүнеиеге әкелді. Бұл концепцияға сәйкес жұмысшылардың жаңа классы менеджерлер ескі класс капиталист – жекешелердің орнын басты. Тек 1960 жылдары «менеджмент – төңкеріс» аяқталып, орына «ғылыми – техникалық төңкеріс» келді.

**«Адам қатынастары» мектептері.** 1930 жылдар аяғында «ғылыми басқару» мектептері өкілдерінің жұмысына сынаушылар көбейді. Механистикалық және биологизаторлық көзқарасты сынап, еңбек өнімділігін тек материалды марапаттаулармен жетілдіру қате деп санаушылар арта берді.

1940 жылдары соңғы нәтижеге сүйенетін менеджментке балама ретінде «адам қатынастары» мектептері құрыла бастады. Тейлор мен оның жақтастарының еңбектерін жоққа шығармай, жаңадан құрылған бағыт жақтастары олардың әдеттерін адамгершілікті мағынамен толықтыруды жөн санады.

«Адам қатынастары» мектептері негізін қалаушы психотехник неміс – америка психологы Гуго Мюнстерберг (1863-1916) болды. Ол мамандырылған қажеттілік пен мамандырылған білім беру, травматизм, монотония сияқты бағыттарда белгілі болып, мамандандырылған қажеттіліктің 2 ұстанымын енгізді:

1. Мамандықтың психологиялық талдауы мен мамандандырылған қасиеттерді анықтау;
2. Психодиагностика, белгілі бір сынақтар арқылы адамдағы мамандандырылған маңызды қасиеттерді тексеру.

Ол психотехникалық универсеттер мен зертханаларды өндірістерде ашуды ұсынды, психологиялық кеңестерге уақыт өте келе өндіріс жұмысшылары өздері тәуелділік танытады деп болжады.

Ал американка Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) психологиялық менеджмент саласына аса басты назар аударды. Ол менеджмент кезеңдері арасында органикалық байланыс орнатуға тырысты.

Америкалық әлеуметтанушы әрі психолог Элтон Мейо (1880-1949) «адам қатынастары» мектебінің өкілі ретінде кең атаққа ие болды. Ол индустриалды әлеуметтану және әлеуметтік психология негізін салушы болып есептеледі. Мейо «Индустриалды өркениеттің адами мәселелері» (1933), «Индустриалды өркениеттің әлеуметтік мәселелері » (1945), «Индустриалды өркениеттің саяси мәселелері» (1947) кітаптарында еңбек адамдарға қуаныш әкелмейтін күйге жетті деп көрсетті. Ол еңбек өнімділігін көтеру мәселесін көп қозғап, Хоторне қаласындағы «Вестерн Электрик Компани» компаниясындағы 1927-1939 жылдар арасындағы тәжірбиесі арқасында АҚШ-та ғана емес, басқа елдерде де үлкен атаққа ие болды. Осы тәжиірибе нәтижесінде ол мынандай қорытындылар жасады:

1. Адам – топта жұмыс істеуді қажет ететін әлеуметтік жаратылыс. Жұмысшылар мен төмен және жоғары лауазымды менеджерлердің әрекеттерін олардың қатынастарын зерттей отырып алдын ала болжауға болады. Топ белгілі бір мақсатқа қол жеткізу барысында бір – бірімен араласуы арқылы ғана өмір сүреді.

2. Топтың барлық мүшелері топ ережелеріне сәйкес өздерін ұстайды, жұмысшылар шешімді жеке тұлға ретінде емес, топ мүшелері ретінде қабылдайды. Топтық ережелер топ мүшелері құрастырған идеялар. Олар жұмысшылардың қай бағытта, қандай жұмыс істеуін анықтайды.

3. Жұмысшы өнімі оның физикалық мүмкіндіктерімен емес, топтық ережелермен анықталады. Топтық ереже атағы моральды әсер ету құралдарының көмегімен іске асады.

4. Өндіріс басшылары өнімге емес адамдарға бағытталуы керек. Қатаң бағындыру иерархиясы мен бюрократиялық ұйымдар еркіндікті қалап тұратын адам табиғатына қайшы келеді. Өндірісте жұмысшының әлеуметтік және психологиялық күйі жұмыс үрдісінен кем емес мағынаға ие.

«Адамдар қатынасы» мектебі өкілдері ( К. Арджайрис, У. Диксон, Р. Лайкерт, Д. Мак – Грегор, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Ф. Селзник, А. П. Слоун, Ф. Херцберг ) ұйым әрекетінде басты рөльді формалды емес қатынастар атқарады деп есептейді.Ол қатынастар менеджерлер мен әкімшілік арасындағы жікті ажыратып, шешім қабылдау, мақсат қою, жоспар құру сияқты жұмыстарды жұмысшы топтарға бөлді. Осы өзгерістердің негізінде адамдар өздері қабылдаған шешімге байланысты жұмысты асқан ыждаһаттылықпен орындау ұстанымы пайда болды. Ұйымдарды «әлеуметтік жүйе», ал адамдарды орталық звено деп есептеді.

Америкалық белгілі маман Дуглас Мак – Грегор (1906-1964) Х және У әріптерімен белгіленген басқарудың екі теориялық концепциясын жасап шығарды. Автор бұл теориялар адам табиғатына әртүрлі көзқарас туғызады: егер Х теориясы адамды өндірісте жекешеліктен айрылған механистикалық көзқарасты анықтаса, У теориясы адамды оның ішкі ортасымен қатынасының органикалық байланысы көзқарасы ретінде түсіндіреді.

Х теориясының шарттары бойынша адам жекешеліктен ада өндіріс факторы ретінде есептеліп келесі ретте көрсетіледі:

1. Қарапайым адам жұмыс істеуді ұнатпайды, әрі жұмыстан мүмкіндік болса жалтаруға тырысады.
2. Басшылыққа жұмысшылардың өз міндеттерін атқаруы үшін күш көрсетуге және жазаға тартуға тура келеді.
3. Қатардағы жұмысшы селқос әрі өзін басқарғанды қалайды, шешім қабылдауға әрі жауапкершілікті мойнына алуға құлықсыз.

Х теориясын қолдануда Мак – Грегор сәйкес ұстанымдарын құрастырды:

1. Ұйымды қатаң басқару.
2. Заң өкілеттерін дәстүрлі түрде орталықтандыру.
3. Шешім қабылдау үрдісінде жұмысшылардың аз болуы.

У теориясы ұстанымы басқаша ретте:

1. Жұмыс адам үшін демалыс немесе ойын сияқты табиғи;
2. Өзін – өзі ынталандыру мен жұмыс үрдісінде адам рахаттану үшін ол ұйымның мақсаттарының орындалуына ортақтасып, ерікті түрде жұмыс істейді.
3. Ынталандырудың бір факторы ретінде жұмысшының қоғам өміріне араласуы , өзіне міндет жіктеуі болып табылады.
4. Адамның жұмыс істеуіне жағдай жасалса ол өзіне жауапкершілік алудан қорықпайды.
5. Шығармашылық және басшылық мәселелерді шешуді адамдардың аз тобына емес, жұмысшы топқа беру керек.

Көрсетілген шарттарға байланысты Мак – Грегор келесі ұстанымдарды ұсынады:

1. Ұйымды еркін әрі жалпы басқару.
2. Ресми өкілеттілікті орталықтандырмау.
3. Өзін – өзі бақылау мен жекеше белсенділікті арттырып, бақылау мен мәжбүрлеуді азайту.
4. Басқарудың демократиялық стилі.
5. Қатардағы жұмысшылардың шешім қабылдауға қатысуы.

Бәсекелестіктің екі типін бөліп көрсетуге болады: жақты және жақсыз. Жақсыз бәсекелестік – адам қатынастарының аса тиімді түрі. Жақсыз бәсекелестікте уақытпен, кеңістікпен, қызмет ерекшелігімен ажыратылады. Бұл жарыста адам өзімен – өзі бәсекелеседі, тек мақсат біреу – ең жақсысы болу.

Жақты бәсекелестік еңбек өніміне кері әсерін тигізеді, себебі көптеген адамдар өздерін ынталандырудың орнына жазаланғандай сезінеді.

Кейінгі онжылдықта америка экономикасы Жапония экономикасынан қалыс қалғаны көрініп тұр. Жапондық экспорт көлемі өсуімен, жапон өнімдерінің сапасымен америка менеджерлерін өндіріс басқаруын өзгертуді ойлануға мәжбүр етеді.

**Жапониядағы мененджмент жүйесінің қалыптасуы.** Жапондықтардың психологиясы олардың мәдениетімен байланысты. Жапония менеджменті әлеуметтік құндылықтар мен мәдени дәстүрлерге негізделген. Жапон менеджерлері өндірісті басқарудың өз құрылымын америка және де басқа әлем менеджментінен алған теория мен практикасы жүзінде жасап шығарды. Қазіргі әлемде ең жақсы менеджерлер жапондықтар болып есептеледі. Жапон мәдениеті міндет, қызметтестік және топшылдық құндылықтарын басты деп санайды. Жапон тілінде ағылшын баламасы жоқ «эмэ» сөзі көбінесе адамдардың өзі қарайтын тобынан тәуелді екенін түсіндіреді. Әрбір жапондық өзін сыйлап құрметтегенді, жақсы көргенді қалайды.

Америка ғалымы И. Олстол жапон компанияларын зерттеп менеджменттің бес басты ұстанымын бөліп көрсетті:

Бірінші ұстаным жапон жұмысшылары өз міндеттерін орындаумен қатар оны жетілдіруге тиіс деп есептейді. Әрбәр жапон заводында ашылған тың жаңалық жұмысшы ұсынған ұсыныс негізінде жасалып,оны талқылауда инженерден жұмысшы белгілі бір міндеттерге қатысты білімді деген қағидаға сүйенеді. Сондықтан жапон менеджерлері өз бағынушыларынан кеңес сұрауға арланбайды.

Басшылар осыған орай үш ұстанымды қалыптастырды:

1. Сапа үйірмесі. Бұл үйірмеде жұмысшылар өзінің шығармашылық ойларын ұсынуға көмектеседі, ол үйірмелер сегіз адамнан және басшыдан құралады. Олар айына бір рет бас қосып еңбек өнімін арттыруда үлестерін қосады. Көптеген жапон заводтарында жұмысшылардың 90% осындай үйірмелерге қатысады.

2. Жұмысшылардың біліктілігін арттыру үшін тәжірибе өткізу. Әрбір жас жұмысшы біліктілігін арттыру үшін кешкі мектептерге барып, тәлімгерлерден сабақ алуы тиіс. Жапонияда аса білікті мамандармен тәжірибе бөлісу үшін мина – рай әдісі қолданылады. Оларда білікті мамандар жетістік сырларын жасырмай басқалармен бөлісуге дағдыланған.

3. Жұмысшылардың қызмет орнын ауыстыруы. Кез – келген жұмысшы еңбек демалысына шыққанша заводтағы барлық қызметтерді атқарып шығады. Осының нәтижесінде ол біліктілігін арттырып, қызметінде жоғарылап, соған сәйкес жалақы алады.

**Екінші ұстаным** бойынша жұмысшы жұмысын жақсы атқаруға талпынуы. Ол жұмысын атқара отырып оны дамытуға үлес қосып материалды және рухани рахаттанады. Жапон менеджерлары жұмысшы еркін шектемеді. Осы ұстанымды дамытуда жапон менеджерлері екі әкімшілік жолын қарастырады:

**Өмірлік жалданушылық.** Жапон жұмысшылары өмір бойына жұмысқа қабылданып, ол жерде біліктілігін арттырады. Олар жұмыссыз қалу қаупінен қорықпайды, себебі олар өз қызметінің сапасымен жұмыс орнында еңбек демалысына дейін жұмыс істейді.

**Жұмысшыларды марапаттау.** Завод жақсы жетістіктерге жетсе жұмысшыларға да жалақы жақсы көтеріледі. Ал заводта қиындықтар болған жағдайда басшылық жұмысшылардан аз жалақы алады, себебі олар жұмысшыларды сәтсіздіктер үшін жазалау тиімсіз деп есептейді.

**Үшінші ұстаным** жұмыс орынын отбасына айналдыру. Жапондықтар жалдаушылар мен жалданушылар бір тұтас деп есептейді. Ол ұстаным «эмэ» түсінігін қанағаттандырып, адамдар арасындағы қолдау мен көмекті нығайтады.

Осы ұстанымды іске асыру үшін үш әкімшілік жолды қарастырады:

1. Жапондық қызметкерлер жаңадан жұмысқа тұрушыларды қолдап, оған қамқорлық көрсетеді. Жапон тілінде «учи» термині «отбасы», «фирма» ұғымын білдіретін осындай жағдайларда қолданады.
2. Қызметкерлер бос уақыттарын бірге өткізеді. Жапондықтар отбасына қарағанда қызметтестерімен көп уақыт өткізіп, жұмыстан тыс орындарда маңызды шешімдер қабылдап, өндіріс өнімін көтеруге үлестерін қосады.
3. Жұмысшыларға жағдай жасау. Жұмысшы өндірістің гүлденуіне өз үлесін қосса, басшылық оның өмір сүруіне жақсы жағдай жасауға тырысады. Мысалы, менеджер үйленсе оған еңбекақысына екі адам үшін ақша қосылады, ал әр туған бала үшін ақша қосылып отырады.

**Төртінші ұстаным** бойынша топ жеке адамнан құнды. Олардың ойынша адам эгоист болмауы керек, өзі өмір сүретін топқа ризашылық білдіреді. Бұл Конфуций ілімінің ұстанымы. Ол ұстаным бойынша адам өзін адам еткен үлкендерге риза болып, сыйлауы қажет, оның алдындағы қарызын өтей алмайды. Фирма есебінен адам қызметін жоғарылатты, жақсы еңбекақы алды, ал оған одан да көп ақша беріп, жұмыс ұсынған адамға келісуі тәрбиесіздік болып саналады. Осы ұстаным бойынша екі әкімшілік жолын ұсынады:

1. Адамдарға еңбекақы оның жұмыс қабілетіне емес, еңбек өтіліне қарай төленеді. Осыған орай жұмысшы жыл өткен сайын өзінің еңбек ақысы көтерілетінін біледі, сондықтан бақталастық болмайды.
2. Фирма жетістігі жеке адам емес топтың жетістігі деп саналады.

**Бесінші ұстаным** бойынша өндірістік серіктестік басты қағида. Жапон менеджерлері жұмысшыларды өздерінің жетістікке жету себепкері деп санайды. Серіктестікке бағытталу «учива» терминімен сипатталады.

**Ресейде мененджмент жүйесінің қалыптасуы.** Ресейде менеджмент термині тек ХХ ғасырдың 60 жылдары ғана енді. Бұл жағдай нарықтық экономиканың қайта құрылуы кезеңінде болды. Менеджменттің Ресейде етек жаюына А. К. Гастев пен Л. М. Керженцев көп үлес қосты. 20 жылы Гастевтің қолдауымен психологиялық зертхана Ресейде алғаш ашылды.

Керженцев ұйымды басқарудың факторларын зерттеп, оның құрылуын бір жағынан зерттесе, оның құлдырауын зерттеуінің өзекті мәселесі деп алды.

Азаматтық соғыстан (1918-1920) жаңа экономикалық саясат капиталистік өндіріс негізінде құрылды. Ол бойынша шаруалар өз өнімдерін базарларға өткізуге, тауар айналымын жасауға құқылы болды. Бұл өзгеріс 1925 жылға дейін жалғасты тек осы жылы экономикалық өзгерістер барысында өндірісті индустрализацияндыру, машиналандыру басталды. Ал 30-жылдар басында орталықтандырылған басқару жүйесі енгізілді.

50-жылдары академик А. И. Бергтың арқасында кибернетика саласы дамып, адам еңбегін көтеруге жағдай жасалды. 60 жылдары басқару ғылымы түсінігі пайда болып кеңінен зерттелді. Экономиканы басқару дамыды.

90-жылдары Ресейде экономика тағы өзгеріске ұшырады. Олар жекеше басқарудан нарықтық экономикаға көшті.

Осылайша басқару психологиясы басқару ғылымына сүйеніп жеке мәдениеттерге тән даму үрдісін бастан кешті.

1. **Психологиялық басқару теориясы**

**Психоанализ теориясы.** Әрбір жаңа басқару мектебі теориясы адамға ерекше қарайды. Басшыға әркез машиналармен емес адамдармен жұмыс істеуге тура келеді. Басқару аумағында жұмыс істейтін әрбір маман өз бағыныштыларын бақылап, керек кезде дұрыс шешім қабылдап отыруы тиіс. Бұндай тапсырма Дж. Фон Нейманмен машиналарды қажет еткенде олардың қажетсіз заттардан құралатыны зерттелген.

Ең бірінші адам ынтасына ғылыми зерттеу жүргізген, психоанализ ғылымының негізін салушы австриялық психиатр – дәрігер Зигмунд Фреид болды. Ол адамның әрбір психикалық құбылысы арнайы себепке негізделген және оның ессіз үрдістерінен адамның өзін ұстауы тәуелді деп есептеген. Адамның тәртібі екі инстинктті ұмтылушылықтармен түсіндіріледі: өмірге ұмтылыс (эрос) және және өлімге ұмтылыс (танатос). Олардың әрбірі жойқын күшке ие. Эростың энергиясы «либидо», ал танатос энергиясы «мортидо» деп аталады. Осы күштер адамның белсенділігін анықтайды.

Психоанализ теориясы негізіне санасыздық идеясы себеп болады, олар адамның тәртіптік ұмтылушылығын анықтайды. Фрейд әр шығармашылығың астарына біз көрсетуге ұялатын қанағаттандырылмаған сексуалды қалаулар себеп деп есептейді.

Бірақ адамның өз ұмтылыстарынан бас тартуы сублимация ретінде қарастырылады. Сабырсыз әрекеттер нәтижесінде адамдар арасында туындаған түсініспеушіліктер, оларды шешуге емес, шиеленістіруге әкеліп соғады.

Фрейд әлеуметтанудың 4 баспалдығын қарастырады: ауызша, аналды, фаллилық және генитальды. Осы баспалдақ барысында сәби өз дене мүшелері арқылы рахаттанған немесе ашуланған кезінде өз назарын аударады. Алғашқы үшеуі ересек адамның психикасының бұзылуына әкеліп соғады.

Ересектермен ауызша кезеңінде (туғаннан 1,5-2 жасқа дейін) жағдайлар болған кезде ауызына назар аударту мәселесі туындайды. Темекі, ішімдік, сағыз шайнау, стрессті дәмді нәрсемен басу, жаман сөз арқылы төбелеске себепші болу осыған баланың дұрыс қалыптаспаған ауызша кезеңі себеп болады.

Аналды кезеңдегі ересектермен туындаған мәселе (2-3 жас) баланы дәретке үйретіден туындайды. Егер ересектер баланы ұқыпсыздығы үшін жазаласа, «аналды» мінез, яғни мінездің ұқыптылық, тазалық сияқты белгілері қалыптасуы мүмкін. Бұндай адам қызметте өзіне бағыныштыларға ұсақ айыптаулармен мәселе тудыруы мүмкін.

Үшінші кезеңде (4-5 жас) өзін жыныстық рөльді тасушы ретінде сезнеді. Егер тәрбиеде шектен шығушылық болса (ұлдарға – әйелдің тәрбиесі, қыздарға – ер адам тәрбиесі), онда ұялу кешендері – Эдип және Электра кешендері пайда болып, олар ересек өмірде өз отбасы мәселелерін басқаға жабуға әдеттенеді.

Фрейдтың теориясын психоанализ мектебінің басқа өкілі «топтық ессіздік»жаңалығының иесі, аналитикалық психология саласының негізін қалаушы швейцариялық Карл Густав Юнг (1875-1961) толықтырды. Ол адамның тәртібі оның қалауларымен ғана емес, оның өмір сүру барысында пайда болған мақсаттар легіне де тәуелді деп түсіндіреді. Ол тұлғаның психологиялық типтері («архетиптер»- адамның туа біткен психикалық ерекшелікке жетуі), экстравертирванность (сыртқы дүниеге икемделу) және интровертированность (ішкі дүниеге икемделу) түсініктерін енгізді. Юнг экстраверсия және интроверсия түсініктері жүректің созылу және жирылу жұмысына ұқсас екенін атап айтқан. Қарапайым тілмен айтқанда ішкі және сыртқа серпілетін маятник қызметіне ұқсайды. Адам не экстраверсия, не интроверсия тобына жатады. Біреулерді өз мәселелері қызықтырса, біреулерді әлем мәселелері толғандырады.

Юнг экстраверсия және интоверсия типіне жататын адамдар мінездерін ғана анықтап қоймай, олардың психикалық даму үрдістерінің басымдылықтарын зерттеді: түйсік, сезім, ойлау, көкейкөз. Әр адамда әртүрлі психикалық функция дамыған. Юнг белгілі бір адамның тұлғасының өзі туралы (Эго), басқалар туралы (Персон), және құрылымдары Самость, Көлеңке, Аниму – Анимус (ер және әйел құрамдас бөлігі) пікірлерге бөлінетінін көрсетті.

**Үйрету теориясы.** И. П. Павлов, Д. Б. Уотсон, Б. Ф. Скиннер жұмыстары мадақтау мен жазалау жүйелеріне негізделіп (үйрету теориясы) орындаушының әрекеттерді ақылмен шешу қабілеті және басшы мен бағынушы арасындағы кері байланысқа құрылу қажеттілігімен анықталады. Үйрету теориясы негізінде рефлекс ұғымы, яғни тұлғаның сыртқы құбылыстарға жауап беруі жатады. Рефлекстер туылған (шартсыз) және тәжірибеден жинақталатын шартсыз рефлекстер болып бөлінеді. Туылған рефлекстер ессіз акты кезінде сезімнің, эмоциялардың, қалаулардың қиын толқынымен байқалып, шешім қабылдау мен еріктілік көрсететін кезде байқалады. Шартты рефлекс осы теорияны жақтаушылардың көзқарасы бойынша ойлау мен өзін ұстаудың стереотипын құрап, адамның алға ұмтылушылық жүйесінің бөлігі болып табылады.

Павловтың пайымдауынша адамның өзін ұстауда мақсат рефлексі басты болып саналады. Ол адамның еңбек жолында білімділігі мен тұрақтылығын айқындайды. Бұл күшті рефлекс өнертапқыштар, коллекционерлар, тіптен ғашықтарда да байқалады.

Белгілі тұлға теориясымен айналысушы неміс – америка психологы К. Левин басқару үлгісінің концепциясын құрастырып сипаттады. Ол тәжірибе жүзіндегі ақпарлары бойынша 3 негізгі үлгіні бөліп көрсетті:

* Авторитарлық ( директивті);
* Демократиялық ( әріптестік);
* Нейтралды (босәурелік).

Басқарудың бір үлгісін екіншісінен айыратын критерий ол басшының шешім қабылдауы болып саналады. Шешім қабылдаудың әмірлі және демократиялық жолдары бар, бірақ ғалымдар екеуінің де тиімді жағынан қарастырғысы келеді. Біреулері демократиялық жол дұрыс шешім қабылдауға көмектеседі деп шешсе,біреулері кері пікірде. К. Левинның теориясы осыған орай өзінің қарапайымдылығы мен нақтылығына қарамастан бірнеше кемшіліктерге ие:

1. Демократиялық басқару үлгісі әрдайым әмірлі басқару үлісіне қарағанда тиімді бола бермейді. К. Левинның өзі екі үлгінің де өнімділік көрсеткіші бір деңгейде деп пайымдаған.

2. Кейбір жағдайда авторитарлық үлгі демократиялыққа қарағанда тиімді. Ол мынадай жағдайда болады:

А) тез арада шешім қабылдауда;

Б) жұмысшылардың кәсіптік дәрежесі мен мәдениет деңгейі төмен болғанда;

В) тұлғаның ерекшеліктері осыны талап еткен жағдайда.

3. Екі үлгінің де шын мәнінде басқару үрдісінде қолданылмайтыны бекітілген. Әрбір басшы өзінің жеке қасиеттеріне байланысты демократта, әміршіде болады. Кейде басшының қандай бағытта басқаратынын түсіну қиын.

Басқару үлгісі формасы мен мазмұны сәйкес келмейтін жағдайлар болады: әмірлі жүйеде басшы өзін демократша ұстайды, немесе керісінше. Көп жағдайда көп нәрсе жағдайға тәуелді: бір жағдайда басшы әмірші болса, бір жағдайда демократ болуға тырысады.

**Р. Блейко мен Д. Мутонның басқару теориясы.** Америкалық зерттеушілер Р. Блейк пен Д. Мутон кез – келген басқарушы әрекетті екі өлшеммен өлшеуді ұсынды – өндіріске көңіл бөлу мен адамдарға қамқор болу.

Өндіріске көңіл бөлу - ол басшының көптеген сұрақтар жүйесіне қатынасы, яғни кадрлар таңдауда, адамдарды ұйымдастыруда, өндірістік үрдістерде және шығаратын өнімнің көлемі мен сапасына қатысты шешім қабылдауда тиімдісін таңдау болып саналады.

Адамдарға қамқор болу жұмысшылардың мақсаттарына жетуіне, өзіне құрметпен қарауда, жауаптылықты дамытуда, жақсы еңбек жағдайын туғызуда, тұлға аралық жақсы қатынастарда болуды меңзейді.

Екі параметр бойынша да жоғары көрсеткіштер тиімді басқару белгісі болып табылады.

Соңғы жылдардағы басқару критерилерінің тиімділігін толықтыру ғылыми өңдеулерді көрсетеді. Оларды толық қарастырайық.

**Тиімді басқару теориясы.** Америкалық ғалымдардың эксперименталды зерттеулеріне сүйене отырып жапондық зерттеуші Т. Коно тиімді бақару концепцияын ұсынды. Өзінің «Жапон өндірісіндегі құрылым мен стратегия» атты кітабында басқарудың типін сипаттайды:

* Жаңашыл – талдаушы;
* Жаңашыл – интуициялы;
* Консервативті – талдаушы;
* Консервативті – интуициялы

Т. Кононың ойынша басқарудың жаңашыл – талдаушы типі ұйымға нарықтық бәсекелестіктің ең қатты кезінде де дамуына үлес қосатын тиімді үлгісі болып саналады. Ол өзіне келесі менеджерлік тәртіп элементтерін қамтиды:

- ұйымға берілгендік;

- қуаттылық және жаңашылдық;

- жаңа ақпарлар мен идеяларға шапшаңдық:

- көптеген идеялар мен жаңалықтарды жалпыландыру;

- шешімді тез қабылдау;

- топтық әрекеттерді сәйкестендір;

- мақсаттарды таңдаудағы нақтылық;

- басқалардың пікірімен санасушылық:

- сәтсіздіктерге шыдамдылық.

**Қосымша басшылық теориясы**

Жалпы айтқанда бұл теория қолданылмайды. Тек мысал жүзінде белгіленген қасиеттері көрсетіліп, қызметкерлерді басқару жүйесіне араласуға мүмкіндік беру керек деген тұжырымды көрсетеді. Негізгі белгілері:

А) басшының бағынушылармен әрдайым кеңесуі;

Б) басшы мен бағынушы арасындағы ашықтық;

В) бағынушыларды ұйымның қабылданатын шешімін зерттеуге және талқылауға қатыстыру;

Г) басшының бағынушылармен кей өкілеттілікті бөлісуі;

Д) қатардағы жұмысшлардың ұйым жиналыстарын ұйымдастыруы мен жүзеге асыруына қатысуы;

Е) мәселені шешуді өз еріктерімен зерттеп, шешімдер нұсқасын ұсына алатын торптар құру.

Берілген концепция жақтастарының ойынша концепцияны жүзеге асырудың 3 факторлы ұстанымы бар:

- басшылық белгілері;

- бағынушылар белгілері;

- топтың алдындағы шешілуге тиіс мәселелер белгілері. Басқару теориясын жүзеге асыра алатын басшы келесі қырларымен көрінуі тиіс:

А) өзіне сенімділігі;

Б) жоғары білімді;

В) бағынушылар ұсыныстарын бағалай алуы;

Г) қызметкерлердің шығармашылық қасиеттеріне бағыт бере алуы.

Қосымша басшылық бағынушылардың белгілі бір типіне тиімді болып келеді. Бұл үлгі келесі адамдарға тиесілі:

А) білімі, біліктілігі, тәдірибесі жоғары орындағы;

Б) тәуелсіздікке қажеттілік;

В) шығармашылыққа, жеке көтерілуге қатты құмарту;

Г) стратегиялық мақсаттарға жөн сілтей алуы;

Д) қатынастағы тепе – теңдікке талпыну

Қосымша басқару үлгісі белгілі бір тапсырмалар типіне сәйкес келеді:

А) шешімнің көптігі;

Б) жоғары мамандандырылған орындау мен теориялық талдау;

В)орташа күш жұмсалатын жұмыстар

**Басқару тиімділігінің мүмкін үлгісі**

Бұл теория келесі болжамдардан тұрады:

1. Басқару үлгісі бақарылып отырған коллектив тиімділігімен анықталады.
2. Басқару үлгісі мен тиімділігі арасында оған мүмкіндік сипатын беретін көрсеткіштер қатарымен өлшенеді.

Америкалық психолог Ф. Филлердің ойынша басқару тиімділігінің мүмкін үлгісі келесіде:

1) басшының өзі әрекет еткен жағдайдағы бақылау деңгейімен басқарудың тиімділігі анықталады.

2) кез келген жағдай үш фактордың жиынтығы болуы мүмкін. Олар:

- басшы мен бағынушы арасындағы жақсы қатынас;

- топтағы басшының басқару мөлшері;

- топтық тапсырмалар құрылымы.

3) Осы параметрлардың жиынтығының сандық бағасы басшының жағдайды бақылаудағы деңгейін анықтауға мүмкіндік береді.

**Жағдайдағы көсемдік теориясы**

Бұл теория америкалық психологтардың зерттеуі кезінде таңғаларлық нәтижеге ие болды: басқарудың көсемдік үлгісі ең тиімді жол екенін көрсетті. Америкалық психологтар П. Херси мен К. Бландедтің көзқарастары бойынша бұл теория ең қарапайым классикалық үлгідегі теория:

1. көсемдік коллектив пен басшының арақатынасы.

2. топтың дамуының 4 деңгейі бар:

А тобы – жұмыс істеуге ниетсіз топ;

Б тобы – жұмыс істегісі келетін, бірақ қабілетсіз топ;

В тобы - жұмыс істегісі келетін және ақырын істейтін топ;

Г тобы – жұмысқа қабілетті әрі жұмыс істеуші топ.

1. Әр топтың дамуына байланысты басқару үлгілері бекітіледі:

А тобына – «Нұсқау»;

Б тобына – «Бөлу»;

В тобына – « Басқаруға ерік беру»;

Г тобына – «Өкілеттілік беру»

**Нұсқау.** Басшы бағыныштыларға жұмыс барысын түсіндіріп, тапсырма беріп оларды қадағалап отырады.

**Бөлу.** Басшы бір жағынан жұмысқа ынталы, нұсқаулар мен жұмысты атқару барысын өзі түсіндіреді. Бір жағынан ол осы жұмыстарға бағыныштыларды да араластыруды көздейді.

**Басқаруға ерік беру.** Басшы қоластындағыларға ерік беріп, шешім қабылдауына көмектеседі.

**Өкілеттілік беру.** Басшы өзінің тікелей міндеттерін жұмысшылардың кейбіріне бөліп беріп, өзі қадағалаушы ретінде жұмыс атқарады.

***Негізгі ұғымдар: басқару теориялары, психоанализ теориясы, үйрету теориясы, басқарудың тиімділігі, менеджмент, Еуропа, Ресей, Жапония, АҚШ-тағы басқару теориясы мен практикасы, коллектив пен басшының арақатынасы, басқарудағы тиімді теориялар.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Р. Блейко мен Д. Мутонның басқару теориясына сипаттама ?
2. Басқарудың теориясы мен практикасының тиімді жақтары қандай?
3. Басқару психологиясындағы психоанализдің ролі мен оның өкілдерінің негізгі идеялары?
4. Басшылардың негізгі ұстанымдары қандай?
5. Ресей, АҚШ, Жапония, Еуропада менеджменттің тарихы?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Морозов, А.В. Управленческая психология: учеб. для ссузов и вузов / А.В. Морозов.- 4-е изд., испр. и доп.- М.: Академ.проект: Фонд "Мир", 2008
3. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология: учебник для студ.учреждений сред.спец.образования / О.Д. Волкогонова; А.Т.Зуб.- М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007
4. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. С-Пб,1992