|  |
| --- |
| ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢБІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІШӘКӘРІМ атындағы СЕМЕЙ МЕМЛЕКЕТТІК УНИВЕРСИТЕТІ |
| 3 деңгейлі СМЖ құжаты | ПОӘК | ПОӘК 042-18-16.1.13/03-2013 |
| «Басқару психологиясы» пәні бойынша оқу-әдістемелік материалдар | №1 басылым 18.09.2013 ж. |

# **ПӘННІҢ ОҚУ ӘДІСТЕМЕЛІК КЕШЕНІ**

#  **«Басқару психологиясы»**

# **«5В050300» – «Психология»мамандығына арналған**

**ОҚУ ӘДІСТЕМЕЛІК МАТЕРИАЛДАР**

# **Семей**

# **2013**

**Мазмұны**

 1 Глоссарий

 2 Дәрістер

 3 Практикалық және лабораториялық сабақтар

 4 Курстық жұмыс (проект)

 5 Студенттің өздік жұмысы

**1 ГЛОССАРИЙ**

1. Абстракция – заттар немесе құбылыстарды зерттеу мақсатындағы оның белгілі бір белгілері мен қасиеттерін ойша бөліп алу.
2. Психология – психиканың даму заңдылықтарын, оны зерттеу әдістерін, ғылыми теориялық ұғымдардың қалыптасу заңдылықтарын зерттейді.
3. Психика – тіршілік дамуының белгілі бір сатысында тірі ағза мен сыртқы ортаның өзара қатынасын білдіретін бейнелеудің айрықша түрі.
4. Адаптация – сыртқы орта заттары мен құбылыстарының ерекшеліктеріне сезім мүшелерінің бейімделуі.
5. Анимизм – жан мен рухтың ауыспалылығы және олардың объективті тірлігі туралы ежелгі ілім.
6. Ассоциация – психикалық құбылыстардың өзара байланысы.
7. Аутагенді жаттығулар – адамның өз психикалық құбылыстары мен әрекет қылығын басқаруға бағытталған өзін-өзі сендіру, бағыттауға арналған арнайы жаттығулардың комплексі.
8. Сана – психиканың жоғары деңгейде дамуы.
9. Бейсана (астар сана) – адамның психологиялық қасиет, процесс және кейіпінің санадан тыс көрнісі.
10. Методологиялық принцип – детерминизм принципі, сана бірлігі мен әрекеттің дамуы.
11. Жеке тұлға - әрекеттің субъекті мен объектісі ретінде.
12. Топ – қоғамдағы адамдардың белгілі сипаттары мен ерекшеліктеріне орай және бірлесіп атқаратын істеріне сәйкес бірлесуі.
13. Темперамент – жүйке жүйесінің тума қаситтерінен туындайтын ерекшелік.
14. Индивид - әлеуметтік қарым-қатнас объектісі және саналы әрекет етуші.
15. Индивидуалдық – психикалық, физиологиялық, әлеуметтік ерекшеліктердің жиынтығы, нақты адамның ерекшелігі.
16. Ассоциация – ол байланыс елестеуі, олардың арасындағы сыртқы механикалық байланыстар.
17. Экстриоризация - әрекет барысында белгілі бір қиындықтардың туындауы.
18. Анализатор – тітіркендіргіштерге орай рефлекторлы түрде қайтадан өзгеріп, жасалып отыруы.
19. Символ – белгі.
20. Ретикулярлық формация – импульстардың төменнен жоғары ми алаптарына жетіп, олардың жұмысына әсерін тигізе алуы.
21. Рефлекс – Сырттан және іштен келетін тітіркендіргіштерге ағзаның жауап беру реакциясы. Латын тілінен аударғанда “бейнелеу” деген мағынаны білдіреді.
22. Тест – сынақ. Психологияда адамның дара басындағы психологиялық ерекшеліктері мен қабілетін, ақыл-ой деңгейін белгілі нормалар тұрғысынан іздестіретін әдіс.
23. Стимул – қозғаушы, жандандырушы әсер.
24. Динамикалық стереотип – шартты рефлекторлық байланыстардың жасалуы және оның тұтастық жүйесінің құрылуы.
25. Интериоризация, экстериоризация – сыртқы болмыс әрекеттерінің ішкі идеалық факторларға, ал адамның ішкі ақыл-ой әрекетінің сыртқы іс-әрекеттерге айналуы.
26. Дедукция – жалпыдан жекеге қарай дамитын ой қорытындысы, логикалық ойлау формасы.
27. Индукция – жекеден жалпыға қарай дамитын логиклық ой қорытындысы.
28. Аналогия – жекеден жекеге қарай дамитын продуктивті ой қорытындысы.
29. Инстинкт – ағзада туа берілетін шартсыз рефлекстер негізінде сыртқы және ішкі жағдайлардың өзгеруіне үйретусіз-ақ бейімделіп тіршілік ету құлқы.
30. Перцептивті әсер – қабылдау поцесіне қатысты әсерлену түрлері.
31. Иллюзия – латын сөзі, мағынасы – алдану. Алдануда қабылданған нәрселер мен заттар бір-біріне сәйкес келмей, бұрмаланады.
32. Галлюцинация – қиялдану, шатасу деген түсінікті білдіреді. Жүйке жүйесінің ауруға шалдығуына байланысты жалған теріс, бұрмаланған бейнелердің тууы.
33. Апперцепция – латын сөзі, қазақша “жан толқуы”.Бұл адамның психологиялық күйініш, сүйініш сезімдері үстіндегі көңіл күйінің айқын көрінісі.
34. Генетикалық әдіс – генетика – шығу тегі “төркін” дегенді білдіреді. Бұл- психскалық құбылыстар мен процестердің шығуы мен пайда болуын және дамуын зерттейтін әдіс.
35. Интероверт – кейбір адамдардың тұйық өзімен-өзі болып, өзінің ой-пікірлерін іштей талдайтын мінез ерекшеліктері.
36. Экстраверт – Адамдардың ішкі дүние сырымен тұйықталып қалмай, жан дүние сырын ашық-жарқын түрде өзге адамдарға білдіріп отыруы.

**2 Дәрістер**

1. **Тақырып. Басқару психологиясының пәні мен әдістері.**

1.Басқару ғылым мен өнер ретінде.

2. Басқару психологиясының пәні

3. Басқару психологиясының негізгі әдістері.

4. Басқардың психологиялық заңы.

Басқару біруақытта өнер мен жаңа ғылым болып саналады. Ғылым ретінде, басқару өз кезегінде білімдердің жинақталған жиынтығы мен олардың әдістерінің болуын талап етеді. Басқару психологиясы адамдардың басқа адамдарға әсер ету табиғатын, топ және жалпы қоғамды түсіну мен олардың механизмдерінің әсер етуі мен оларды жетілдіру құралдарын қамтамасыз етеді.

 Басқару психологиясының тек өзіне тән зерттеу пәні бар, ол- басқарушылық процесті ұйымдастыру заңдылықтарын және осы процесс кезіндегі адамдар арасындағы пайда болған қатынастарды зерттеп, басқару процесінің әдістемелік негізін анықтайды. Сонымен қатар зерттеу обьектісінің спецификасына сәйкес басқару обьектісіне белсенді әсер ету әдісі мен жүйесін құрастырады, және зерттелініп отырған болжауларды анықтайды.

 Басқару психологиясының ғылым ретіндегі негізгі міндеті- психологиялық құбылыстарды анықтап, оларды жүйеге келтіру, заңдылықтарын ашып,олардың арасындағы байланыс себептерін тәжірибелік қорытындылар мен ұсыныстарды жасауды анықтау. Сонымен қатар, психология ғылым ретінде, басқару жүйесінің жұмыс сапасын тиімді етіп көтеру мақсатында басқарушылық іс-әрекеттің ерекшеліктері мен психологиялық шарттарын талдайды.

 Басқару процесі мынадай жетекшілік іс-әрекеттің нәтижесінде іске асады, бұлардың негізгі бағыттарына: жүйелік басқарушылық ұйымның өзгеруі мен жағдайларды болжаулары және диагностикалау, басқарушылардың іс-әрекет бағдарламасын қалыптастыру, жетекшінің өз іс-әрекетін оңтайлы ету.

 Басқару психологиясы жетекшінің тұлғалық ерекшеліктерін: оның басқарушылық қажеттіліктері мен қабілеттерін, басқарушылық ойлары мен миссиялырның енуін, индивидуалды басқарушылық концепциясын, сонымен қатар, оның өз ішінде қабылдаған басқару ережелері мен принциптерін зерттейді.

Бір ғана басқару көп жағдайда тек дедуктивті және эксперименталды тану әдісіне сүйене алмайды, себебі, зерттелініп отырған құбылысты көпшілік факторлардың әсерінен шектеуге болмайды. Басқару тағыда бір ерекше – интуиция құралын алады. Әрине, интуиция зерттелініп отырған құбылыстың эмперикалық және теориялық білімінің негізінде жатыр, бірақ та интуиция механизімдері бейсаналы түрде ойша процестердің аяқастылық жағдайларын дұрыс шешімге келуін және оның нақты әдістермен байланысын куәләндырады. Жақсы жетекші яғни дұрыс шешім қабылдау кезінде немесе дұрыс жүріс-тұрысты анықтауда рационалды шешім қабылдау қиын жағдайда дұрыс жауап беретіндей басқарушылық сезімді иеленеді. Барлығын басқарып отырған адам, әр уақытта өзгеріп отырған әлеуметтік ортаның және әртүрлі адамдармен тығыз контактіде бола отырып, нақты жағдайларды есепке алып міндетті түрде шешім қабылдар алдында, өзінің тәжірибесі мен интуициясына сүйену керек.

Г. Кунц және С. О. Доннел сияқты зерттеушілердің пікірінше, басқару бұл ең алдымен өнер болып табылады. Олардың тұжырымдарына сәйкес: «барлық шынайы ситуацияда бұл ғылымды қолдану мәні болатын, басқару процесі өнер болып табылады». Дегенмен, бұл өнер мынадай ғылымға сүйенеді, яғни: «Басқару бойынша іс-әрекет өнер болғанымен де, оларды иегертін адамдар, бұл өнер ғылымының негізінде жатқандарды түсініп және қолданса ғана, жақсы нәтижеге жетеді». Егер барлық қоғамдағы топтық серіктестік тиімді әрі маңызды нәтижені көрсетсе, онда басқару- барлық өнерден де маңызды екендігін батыл айтуға болады.

 Тәжірибелік тұрғыда барлық адамдар іс-әрекетінің сферасында ғылым мен өнер бірін бірі толықтырып тұрады. Басқаруда, жекелей адамдардың ұсыныстарының жауабы, топтық іс-әрекетте барлық нәтижелердің шешімдері варианттарынан ерекшеленсе, және саналы компромиссті таба білсе, ол басқарушы өнерінің көрінісі болып табылады. Бұл өнерді кімде-кім иегере алмайтындығына қарамастан, оның негізгі басқару өнерін білу, маңызды принциптері мен әдістерін қабылдай білуге ұмтылу - барлық деңгейдегі мамандар мен жетекшілердің міндеті .

Жетекші көндіру, сендіру, диалог, қарым-қатынас өнерінің мастері,ащы біркелкі емес ойлайтын және барлық білім сферасын жан-жақты білетін тұлға болу керек. Дегенмен, ол ең алдымен адамдармен жұмыс жасайтын болғандықтан, адами инженерияның барлық қыр-сырын біліп, кең ауқымды гуманитарлық және психологиялық білімді игеру керек.

 Кең мағынада «өнер» термині барлық жұмыстар ебімен, шеберлі, эстетикалық және технологиялық мағынада істелінген жағдайда, яғни барлық адамша іс-әрекет орнағанда қолданылады.

Өнер импровицазияға деген қабілет ретінде көрінеді, яғни жеке білімдер элементтері мен жаңа интуицияларды жоғары ақыл-оймен біріктіретін, бұрынғы белгісіз комбинациялар. Біруақытта, ол шығармашылық қиялды дамытып, тұлғаның өзіндік санасы мен өнегелі өзіндік анықтауларына себеп болып, эстетикалық дәмдері мен идеалдарын қалыптастырады. Егерде өнер бізді қоршап отырған әлемді моделдеп және зерттеуге бағытталған іс-әрекет болса, онда өнерді басқару мынадай принциптерге жауап беру керек, яғни жетекші шынай пайда болған жағдайларды күнделікті зерттеп, басқарушылық шешімде қолданылатын варианттарды шығармашылық түрде моделдеу керек.

 Сондықтанда, тиімді басқару үшін, оның теориялық негізін біліп, практикалық тәжірибе болып, шығармашылық тұрғыда теория мен практиканы қолдана білу керек, яғни басқару ғылымы мен өнерін игеру керек.

XX ғасырдың басына дейін басқару ғылыми зерттеу аймағында жекелей болып саналмады.1911 жылы Ф.У.Тейлордың «Ғылыми менеджмент принциптері» атты кітабының шығуымен байланысты еді, бұнда негізгі басқарушылық еңбектің принциптері көрсетілген, сол себепті ең алғаш бұл жайында әңгімелер айтыла бастады. XXғасырдың 20-жылдарында атақты металлургия компаниясын басқарушы, француз инженері А.Файоль менеджмент принциптері жүйесінің нәтижесін айтып кеткен болатын. А.Фейолдың арқасында басқаруды іс-әрекеттің ерекше спецификасы деп есептеді.

 Осы уақытқа дейін психологияның ғылымы ретінде, оның теориялық пен қосалқы бағыттары ретінде қалыптасып үлгерді. Басқарудың психологияға бірігуі нәтижесінде – «басқару психологиясы» деп аталатын қосалқы пәнаралық ғылым пайда болды.

Басқару психологиясын көбінесе менеджментпен шатастырады. Егер де менеджмент бізге не істеу керектігін үйретсе, ал басқару психологиясы оны біз не үшін істеуіміз керектігін, немесе қалай жұмыс жасау керектігін түсіндіреді.

Сәйкесінше, **басқару психологиясының пәні** болып менеджер іс –әрекетінің психологиялық негізі, яғни: еңбек іс-әрекетінің психофизиологиялық ерекшеліктері, ақпаратты өңдеудің психологиялық ерекшеліктер, адамның адамды қабылдауының механизмдері мен басқа адамдардың бір –біріне әсер ету механизмдерін, еңбек коллективінің қалыптасуының психологиялық ерекшеліктері мен олардың арасындағы тұлғааралық қатынастарды, басқарушылық шешімдерді қабылдаудың психологиялық ерекшеліктері мен жалпы басқарушылық іс-әрекеттің психологиялық факторлары жатады.

Басқару психологиясы ғылым мен практика ретінде жетекшілердің психологиялық басқарушылық мәдениетінің дамуы мен қалыптасуын, жұмысшы тұлғасының басқаруды қолдану кезіндегі теориялық және практикалық білімдерінің негізіне керекті жағдайларды, еңбек коллективінің заңдылықтарының қызметі мен тұлғааралық қатынастарды қалыптастырады.

Басқарушы басқарушылық процестің табиғатын түсіну керек, басқарудың тиімділін жоғарлату құралдарын білу керек, персоналды басқарудағы керекті бұқаралық ақпарат құралдары мен қатынас құралдарын білу керек, еңбек коллективінің психологиялық қалыптасу ерекшеліктерін , адамдармен жұмыс жасаған кезде әр түрлі жағдайлар мен шарттарда болатын басқарушылық шешімді қабылдау үшін білу қажет.

Еңбек ұжымын қалыптастырудың психологиялық факторларына топтағы психофизиологиялық сәйкестік, тұлғааралық әсер ету феномені, еңбек мотивациясы, көрсетілетін шарттар, әлеуметтік – психологиялық климат және басқа да психологиялық құбылыстар жатады. Ал басқарушылық шешімді қабылдаудағы психологиялық факторларға шешім қабылдау процесі мен іс-әрекет нәтижесінің құру мақсатындағылар жатады.

 Басқару психологиясы тәжірибелік психологияның саласы ретінде менеджер мамандығы мен кәсіпқой басқарушылардың пайда болуымен біруақытта пайда болған. Басқа да психологияның салалары ретінде бұл салада, индустриалды дамушы қоғамның нақты әлеуметтік тапсырысына жауап ретінде туған.

Басқару психологиясы қоғам дамуының белгілі бір этапында пайда болған, яғни бұл жерде еңбектің максималды нәтижесін алу ғана емес, сонымен қатар, еңбек процесі кезіндегі адамдардың өзіндік білдіру ерекшеліктерін, құндылықтарының шыңдалуын , еңбек нәтижесіне жетуін есепке алу керек.

Осыған сәйкес, басқару психологиясының пәніне басқару жағдайы көзқарасымен адамдардың қарым-қатынас мәселесі мен өзара әрекеттері келесідей болып табылады:

1. Еңбек процесі кезіндегі тұлғаның өзіндік жетілуі мен өзіндік дамуы.
2. Психологиялық тиімділік көзқарасымен басқарушылық іс-әрекет пен оның ұйымдастырылуы.
3. Еңбек ұжымындағы топтық процесі пен олардың реттелуі.

Басқару процесі кезінде тұлға және оның өзіндік жетілуі мен өзіндік дамуы маңызды ролді ойнайды. Бұл жерде минимум екі жағдай маңызды болып табылады. **Біріншіден,** басқару психологиясы тұлғаның барлық мінезі, қыры мен сапасын яғни, басқарушылық іс-әрекетін табысты іске асыруға көмектеседі. **Екіншіден,** басқару процесі кезінде тұлғаны қарастырады.

Кез келген коллектив – ол, ең әуелі, өз мақсаттарын қуушы, өз міндеттерін шешуші, өздерінің формальды және формальды емес статустарын сақсап қалушы немесе өзгертуші адамдар. Еңбек ұжымдары бір бірімен, өкінішке орай, өте қиын қатынастар жүйесімен байланысты. Барлық кез келген ағза сияқты ұжым, дамуында жақсы әрі жаман пероидтарды кешіреді. Кез келген сәтте ішкі не сыртқы кешендердің себептері мен жағдайларының әсерінен дағдарыс болуы мүмкін. Жетекші деңгейі мен кезеңдері оның өз ұжымын қалай басқара алатындығында ғана емес, сонымен қатар, дағдарыс жағдайында, қиын сәттерде ол қандай іс- әрекет жасайтындығында. Жетекші кез келген, тіпті басқара алмаймын-ау деген жағдайларды басқара алу керек. Ал ол үшін, конфликт пен дағдарыс жағдайында нақты жетекшілік дағдылар мен білімдер керек.

Басқару психологиясы ғылым ретінде әртүрлі психологиялық әдістерге сүйенеді, олардың негізгілері бақылау мен эксперимент болып табылады.

 Бақылау өз сипаты мен мәніне байланысты- шынайылылықты бейнелейтін қиын обьективті психологиялық процесс. Бақылауға ақпараттар жиынтығы ретінде әртүрлі жағдайлар қатысады. **Біріншіден**, жоспарланған зерттеуді нақтылау бағытында алдыңғы материалды алу. Зерттелініп отырған құбылысты нақтырақ кеңейту, іс-әрекет етуші тұлғаны анықтауда, маңызды жағдайлардың көрінуінде себеп болғанда , бақылаудың мақсаты іске асады.

**Екіншіден,** басқа бөтен психологиялық ақпараттар жетіспегенде, бақылау шартардың өзіндік әдісі ретінде қолданылады.

Бақылау кезінде көрінетін, мынадай маңызды элементтердің тізімдері кездеседі:

а) бақыланушылар- жағдайға қатысатын адамдардың саны, топтың әлеуметтік- демографиялық құрылымы, ондағы қарым-қатынастың сиапты, жағдайға қатысушылардың арасыдағы бөлінген ролдері;

б) жағдай (обстановка)- іс-әрекетке заттық ортаның әсер ету ерекшелігі мен бақыланушы жағдайының орналасу орны;

в) топтың іс-әрекет мақсаты- кездейсоқ немесе заңды бақыланушы жағдай, топтың жинақталуының себебі ретіндегі формальды немесе формальды емес мақсаттардың жиынтығы, әртүрлі жағдайдағы қатысушылардың ұқсастықтары мен теріс жақтары.

г) әлеуметтік мінез-құлық- бақыланып отырған топтың іс-әрекет сипаты, іс-әрекет стимулы, іс –әрекет кімге (неге) бағытталған, топтың психологиялық атмосферасы,әлеуметтік мінез-құлықтың осы орынға тән типі, бақыланып отырған топтың мүмкін деген ауытқушы мінез-құлықтары;

д) жиілік пен ұзақтығы- бақыланып отырған жағдайдың уақыты мен, қайталанушылығы мен ұзақтығы, оның кереметтілігі мен типтілігі.

 Бақылау орнына, оның бақылаушылық ұйымдастырылуына және т.б. әртүрлі факторларға қатысты оның бірнеше түрлерін көрсетуге болады:

1. Тұжырымдалу деңгейіне қатысты құрылымдалған және құрылымдалмаған бақылау болып бөлінеді.
2. Зерттелініп отырған жағдайда бақылауға қатысушылардың деңгейіне қатысты қосылған және қосылмаған бақылау.
3. Бақылау шартын ұйымдастыру, өткізу орнына қатысты , табиғи және лабораториялық бақылау.
4. Бақылуды жүргізу реттелуіне байланысты жүйелік және жүйелі емес болуы мүмкін.

Ережеге сай, жетекші жүргізетін бақылау, құрылымданбаған, қосылған, табиғи және жүйелі емес болып табылады.

Құрылымданбаған бақылау кезінде бақылушы әрекетінің жоспарлы детальдары жоқ болады, тек мүмкін деген бақыланушы топ жағдайларының жалпы қыры анықталады. Егер де жетекші зерттелініп отырған жағдайдың маңызды деген элеметтерін анықтауға мүмкіндік алып, бақылау нәтижесінің нақты жоспары мен инструкциясын құрса, онда ол өз бағынушыларының біреуіне жүктей алатындай , құрылымданған бақылау жүргізуге мүмкіндік алады.

М.К.Горшков пен Ф.Э.Шереги жиналыстар мен мәжілістерде ұйымдастыруға болатын құрылымданған бақылаудың келесідей карточкаларын мысал ретінде көрсеткен:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. По чьей инициативе выступил:

001 — записался заранее;

002 — сам попросил слово устно;

003 — сам попросил слово письменно;

004 — выступление предложил президиум.

2. Время начала выступления: \_\_\_ час. \_\_\_\_ мин.

3. Основные положения выступления:

Тема\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Объект выступления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Реакция аудитории на появление выступающего:

005 — положительная;

006 — отрицательная;

007 — отсутствует.

5. Направленность выступления:

008 — одобрительное;

009 — нейтральное;

010 — критическое,

6. От чьего имени говорит:

011 — от себя лично;

012 — от имени коллектива;

013 — неопределенно.

7. Время окончания выступления: \_\_\_ час. \_\_\_ мин.

8. Продолжительность выступления: \_\_\_\_\_\_мин.

Қосылмаған бақылау бақыланушымен қатынас кезінде немесе оның қатысуынсыз жүргізіледі. Бұнда жалпы бақылаушының ролі мен бақылау мақсаты анық. ең алдымен бұл бақылаудың формасы жекелей процедурада еңбек процесі кезінде адамдардың мінез-құлық ерекшеліктерін анықтауда қолданылады. Көп жағдайда осы мақсатпен адамдар өте ерекше жағдайда бақыланады. Мысалға, автомашина айдау инструкторы оқушының жұмыс ерекшелігін тренажерде зерттейді. Бұл форманың ерекшелігі бақланушыға тек міндет қана анық емес, сонымен қатар оның бақыланушыға қатысты әлеуметтік орны анық.

Қосылған бақылау дегеніміз- бақылаушымен бірге әрекет ететін, зеретелініп отырған процес бақылаушымен сәйкес қосылған . Қосылған бақылау сипаты әртүрлі: бақыланып отырған топ іс-әрекетіне бақылаушы қатыса отырып, бірақ-та өз зерттеу мақсатын жасырып бақылайды. Бұл бақылау түрінің тиімді жағы бақыланушылармен тура қатынасқа түсіп және танысу арқылы бірнеше ақпараттарды алуға мүмкіндік алады.

Бақылау әртүрлі шарттарда жүргізілуі мүмкін. Егерде, шынай бақыланушы топтардың жағдайында болатын болса, мысалға, жұмыс орында, одан бұндай бақылау түрін табиғи деп атаймыз. Топты зерттеуде, әдетті жағдайдың болуы бақыланушыларыдың мінез-құлқын дұрыс түсінуге мүмкіндік береді. Егер нақтырақ ақпарат алу үшін, бақылау процесі кезінде техникалық құралдарды қолдануға болады (магнитофон, фото-кино, тележабдықтар).

Ал егер, жаңа әдісті эксперименталды тексеру мен міндеттерді құрастыру керек болған жағдайда, бақылаудың лабороториялық түрі қолданылады. Осылайша, конфликтіден шығу немесе жаңа басқару дағдыларын қалыптастыру үшін, арнайы жабдықталған сыныптарда жаттығулар жүргізіледі. Іскерлік ойынға қатысушылардың әрқайсысы кезекпен, мысалы, бастық немесе бағынушы ролдерін ойнайды.

Жүйелік бақылау- берілген уақыт ішінде ретімен жүргізіледі. Ол үзіліссіз жалғаса беретін ұзақ бақылау болуы мүмкін. Жүйелік бақылау ертерек жоспарланбаған құбылыстармен жұмыс жасауға әкелуі мүмкін.

Бақылау әдісінің жетіспеушілігі болған жағдайда келесідей психологиялық әдісті-экспериментті қолдануға болады.

Эксперимент ақпарат жинауда ең қиын меңгерілетін және өзіндік бейнелі қатарға жататын әдіс. Экспериментті іске асыру өте мардымды ақпараттарды алуға мүмкіндік береді. Мысалға, еңбек өнімін өндіруді жоғарлату мақсатында жаңа моралдық және материалдық стимулдардың түрлерін қолданды. Бастыққа эксперимент құнды ақпаратты алу мен белгілі бір ситуацияны ойнауға мүмкіндік алу үшін керек. Бұны өткізудің негізгі мақсаты болып- гипотезаларды тексеру, әртүрлі басқарушылық шешімдерді тәжірибеге тура әкелетін нәтиже береді.

Экспериментті ең алдымен, үлкен емес (он шақты) зерттелуші топтарда, біріңғай шарттарға қатысты жүргізу ұсынылады. Эксперименттің табысты деңгейде болуы сәйкес болатындай шарттарды құрастыруына байланысты.

М.К. Горшков және Ф.Э. Шереги эксперименттік зерттеулерге қажетті бірнеше талаптарды ұсынады. Осы талаптардың ретімен орындалуы экспенименттік зерттеулердің тиімділігіне қатысты:

1. Эскпериментатор орнатқан эксперименталды щарттардың жүйесі обьективті шынайылық шарттарының гипотизалық жүйесіне сәйкес келу керек.

2. Эксперименталды жүйе жақсы басқарылатын шарттарды игеру керек.

3. Эксперименталды араласулардың нәтижесі бақыланатын болуы керек. Мүмкіндігінше эскперименталды факторлардың эффектісін (қасиеттердің өзгеруін, мінез-құлқын) тіркей білу керек.

**Эсперимент түрлері және эксперименталды топтарды іріктеу әдістері.**

Эсперименттер эксперименталды ситуациялардың сипаты мен гипотезаларды дәлелдеу логикасының құрылымы болып ерекшеленеді.

Эскперименталды ситуациялар сипаты бойынша табиғи(полевые) және лабораториялық болып бөлінеді. Табиғи экспериментте обьект (топ) өзінің қалыптасу шарттарда шынайы болады (мысалға, жұмыс уақытында, жаттығулар т.б.) Осы кезде топ мүшелері өздерінің экспериментке қатысып отырғаны туралы хабардар болады, немесе хабарсыз болады.

Лабораториялық экспериментте эксперименталды ситуация ретінде, эксперименталды топтар жасанды қалыптасады, сондықтан топ мүшелері , жасанды , эксперимент жайлы хабардар болады. Көп жағдайда лабораториялық эксперименттер жабық кеңістіктерде жеке тәжірибе түрінде жүргізіледі.

Табиғи және лабораториялық экспериментте , эксперимент жүргізу барысында қосымша ақпараттарды жинау әдісі ретінде сауалнама және бақылау қолданылуы мүмкін. Олардың нәтижесі зерттелушіге эксперимент барысында араласау керек пе немесе оның аяқталуына дейін бақылауды араластыру керек пе деген сұраққа негіз табуға мүмкіндік береді.

Гипотезаның құрылымдық логикасын дәлелдеуде сызықтық және параллелді болып бөлінеді.

Сызықтық эксперимент эксперименттелетін (оның бір немесе бірнеше сипатта өзгеретін жағдайы ) және бақыланатын(оның бастапқы жағдайы) сол не басқа да топтрда жүргізілетін талдаумен ерекшеленеді.

Паралелді экспериментте біруақытта екі топ қатысады: бақыланатын және эксперименттік. Олардың құрамы барлық бақылау кезінде біркелкі болуы керек, сонымен қатар, эксперимент кезінде әсер ететін (бірінші кезекте бұл әлеуметтік- демографиялық қасиеттер ) нейтралды сипатта болу керек.

Эскперименттің барлық кезеңінде бақылаушы топтың сипаты күнделікті болып қалады, ал экспернименттік- өзгереді. Эксперимент нәтижесінің қорытындысына сәйкес екі топтың бақылау сипаты салыстырылып, өзгеру оқиғасының ауқымы мен себептерінің қорытындысы шығарыладыы.

Психологтардың ойынша, экспериментті жүргізу мен дайындалу келесідей сұрақтардың шешімін табуға мүмкіндік береді:

1. эксперимент мақсатын анықтау;
2. эксперименталды және бақылау тобына қатысатын обьектіні таңдау;
3. эксперимент пәнін анықтау;
4. бақылау, факторлық және нейтралды қасиеттерді таңдау;
5. эксперимен шарттарын анықтау және эксперименттік жағдайларды қалыптастыру;
6. міндеттерді анықтау және гипотезаларды қалыптастыру;
7. эксперимент ағымын бақылау тәсілі мен индикаторларды таңдау;
8. нәтижелерін бекіту әдісін анықтау;
9. эксперимент тиімділігін тексеру.

Экспериментті ғылыми гипотезаларды тексеру тәсілі ретінде, менеджментті зерттеуде статусты жоғарлату үшін, бастықтың басқарушылық қабілеттерін кеңейтуде қолданылады.

Кіші топтарда әлеуметтік құбылыстарды зерттеу кезінде социометрия әдісі атақты болып отыр. «Социометрия » термині латын тілінен аударғанда: socius- серіктес, жолдас, бірге қатысушы, metrum- өлшем деген екі мағынаны білдіреді. XIX ғасырдың аяғында американдық әлеуметтанушы және психолог Джекоб (Якоб) Морено , топтың басқа топқа әсер етуін зерттеуге байланысты ең алғаш қолданысқа енгізген.

Социометрияның көрсеткіштерін қолдану еңбек өндірісін жоғарлатуға, конфликтілерді жеңілдетуге, топтық шешім қабылдауға және қорытынды шығаруға мүмкіндік береді. Социометрияның әдістемелік тұжырымдамаларының нәтижелерін дұрыс қолдану, топтың дамуына, теориялық қорытынды жасауға, маңызды практикалық нәтижелерге жетуге және іс-әрекеттегі коллектив тиімділігін жоғарлатуға мүмкіндік береді.

Негізгі социометриялық түсінікке «статус» және «әлеуметтік роль» жатады. Тура осылар топтағы тұлға ахуалына сипаттама береді. Статус- бұл топтық процестің дамуы кезіндегі, топтың өмір сүру іс-әрекеті жүйесіндегі индивидтің орны. Өз кезегінде, статус, топ мүшелерінің жетекші қызметін және оған артылған міндеттерді атқарады. Индивидтің әлеуметтік ролі коллектив жаны, басқарушы деген мінез-құлыққа ие болған, топты басқаратын қызметтердің мәнімен анықталады.

Социометрия көмегімен тұлғааралық қарама-қайшы әрекеттер процесінде көрінетін немқұрайлық пен жағымсыз қабылдаулардың, қалаулардың мөлшерін алуға болады. Социометрия топ мүшелерінің арасында болатын антипатия мен симпатиялардың көрінуінде қолданылады.

Сонымен, социометри әдісі арқылы топ мүшелері арасындағы өзара байланыс ерекшеліктерін және олардың бірнеше мінездемелерін (характеристика) алуға болады.

Сонымен қатар, басқарушылық іс –әрекетті іске асыруда басқада психологиялық зерттеу әдістері қолданылады. Олар- әңгімелесу, тест, іс-әрекет нәтижесін талдау, сауалнамалар әдісі. Қосымша әдіс ретінде кроссмәдени әдісті жатқызуға болады, оның мәні әртүрлі мәдениет жағдайында басқарушының іс-әрекетін салыстырмалы талдауда жатыр. Ұлттық мәдениеттер, халықтардың дәстүрлері жетекші әрекетіне маңызды ой тудыртады, сондықтанда, шетелдік серіктестермен келісім шарттар жүргізген кезде , оның алдында тек фирма өкілі тұрған жоқ, қандай да бір мәдениет өкілі тұрғанын ескерген жөн.

Басқару психологиясы тәжірибелік психологияның саласы ретінде басқарушылық іс-әрекеттерді де зерттейді. Басқару психологиясының заңы топтық қатынас және тұлға аралық қатынастың өзара әрекеттесу кезінде көрініп, басқа да заңдар сияқты біз оны білемізбе не білмеймізбе соған сәйкес әрекет етеді. Жалпы басқару психологиясының және басқарушылық іс-әрекеттің негізгі заңдылықтарына мыналар жатады:

1. Закон неопределенности отклика.

2. Өзара қабылдаудың адекватты емес заңы

3. Өзін-өзі бағалаудың адекватты емес заңы

4. Ақпараттардың бұрмалануы заңы

5. Өзін-өзі сақтау заңы

6.Өтем (компенсация )заңы

**Реакциялардың белгісіздік заңы** дегеніміз- ерте психологиялық жағдайлардың ішкі әсер етулеріне байланысты. Ол екі психологиялық құбылыстан - апперен және санадағы стеротиптердің барымен негізделеді. Апперент- өткен тәжірибені қабылдауға байланысты. Санадағы стереотиптер- жасарын немесе анық коммуникативті кедергілерді тудырып, мінез-құлыққа әсер ететін және қоршаған шындықты нақтылай көрсетпейтін, бағалар, тұрақты ойлар, пікірлер.

Бұл заңга сәйкес, бірдей әсер етулерге әр адам әртүрлі уақытта әртүрлі жауап береді. Өз адресіне айтылған дөрекілікке бірніші адам- дөрекі, екіншісі- үндемейді, ал үшіншісі- дөрекі адамды тыныштандыруға тырысады.

**Адекватсыздық заңындағы** өзара қабылдау, осы адамға қатысты маңызды шешімдерді қабылдау үшін , адам басқа адамдаға ешқашан жете алмайды. Біздің қабылдауларымыз тәжірибелік тұрғыда ешқашан толық, нақты, адекватты болмайтындай құрастырылған. Тіпті біздің көз алдымызда жатқан, ең қарапайым зататарды біз толығымен қабылдай алмаймыз, әрдайым біз оның көз аймағына ғана түсетін және біздің рецепторларымызға тура әсер ететін бөлігін ғана көреміз.

Психологтар осындай бұрмалану себептеріне байланысты бірнеше негіздерді келтіреді:

1. Адам әрқашан өзгеріс жағдайында болады. Шынымен де, әр адам қандай да уақыт болмасын ол әр түрлі физикалық, физиологиялық, интеллектуалды, әлеуметтік, ұнамды, эмоционалды және сексуалды даму деңгейлерінде болады.
2. Басқа біреулердің немесе манипуляцияның азғыны (жертва) болмас үшін , адамдар өздерінің әлсіз жақтарын мен ерекшелерін көрсетпес мақсатында саналы және бейсаналы тұрғыда сақтанады.
3. Көп жағдайда адамдар өздері туралы ақпараттарды бере аламайды, себебі көп мөлшерде өздерін білмейді.

Адекватсыз қабылдау заңын ескере отырып, жетекші басқарушылық іс-әрекетті іске асырғанда, адамдарға келесідей принцип амалдарын қолдану керек:

а) универсиалдылық талант принципі;

б) даму принципі;

в) үздіксіздік принцип

Өзін-өзі бағалауда адекватсыздық заңы. Бұл заңның мәні, адамдар өздеріне баға беруде, басқа адамдарды өздерімен салытырып, олар ішкі кедергілер мен шектеулермен қақтығысады. Өзін-өзі бағалау көп жағдайда адекватты бола бермейтіні, мәлім, ол кйде жоғары не төмен болады. Өзін бірнәрседе жоғары бағалау және дәл сол уақытта бірнәрде бағаламай қалу адамға тән қасиет, және осылардың бәрі жиналып өзіне қатысты қорытынды шығаруға әкеледі.

Ақпараттың бұрмалануы заңы. Бұл заңның мәні , басқарушылық ақпараттар (директивті, бұйрықтар, орналасытырулар)сияқты тенденциялар жоғарыдан төменге деген қозғалыс процесі мәніне өзгереді. Ақпарат мәнінің жоғалуына негізінде , басқарушылық ақпарат қандай тілге беріледі соған байланысты. Ауызша ақпараттардың 50% дұрыс қабылданады.

Егер ақпарат толық болмаса, оған деген доступ шектеулі болса, және алған мәліметтер бағынушылардың қажеттіліктерін толық қанағаттандырмаса, онда ол адамдар өз болжауларымен тексерілмеген фактілерге сүйеніп, болжайды, ойланады. Сол кезде, ақпарат көлемі төмендеу жағына ғана емес және жоғарылау жағына да өзгеріп кетеді. Сонымен қатар, ақпарат қабылдаушы және оны беруші адамдар арасында айырмашылықтар да болады, олар білім деңгейі, интеллектуалды дамуы, өздерінің қажеттіліктері және психикалық , физикалық жағдайларына байланысты өзгереді. Ол да ақпаратты жіберу процесінде өз ізін қалдырады. Бұрмалануды минимумға келтіру үшін, басқару психологиясы облысындағы мамандар мыналарды ұсынады:

1. Ақпаратты тарату процесіне қатысатын берілген топ санын мүмкін болғанша төмендету;
2. Өз уақытына қызметтестерді олар шешу керекті ақпарат сұрақтарымен жетістіру керек.
3. Алынған мәліметтерді дұрыс ұғынғандары мақсатында бағынушылармен кері байланысты орнатып, бақылау керек.

Өзін-өзі сақтау заңына, ең алдымен адамдардың мінез-құлқан анықтау мотивтерінің бірі болып өздерінің арнайы статустарын, жағдайларын, өзіндік достоинстваларын сақтау болып табылады.

Компенсация заңы жалпы түрде, қанадайда бір жетіспеушілігі бар, өмір сүру әрекеті аймағында қандай да бір проблемасы не қиындығы бар адам, саналы немесе бейсаналы тұрғыда оны басқа жұмыс аймағында өтеуге тырысады.

Осыған сәйкес, , басқару процесінде еңбек коллективінің психологиялық заңдылықтар мен әлеуметтік даму есібін ескере отырып, адамдарға индивидуалды амал табатын, басқару процесін орната білетін біліктілігі болғанда басшының іс-әрекет нәтижесі анықталады, ал бұл қазіргі басқару психологиясынның жетістігіне негізделеді.

***Негізгі ұғымдар: басқару психологисы, өнер, жетекші, статус, әлеуметтік орта, қарым-қатынас, топ, коллектив, басқару әдістері, басқару заңдылықтары, жетекшінің талап-тілектері, импровизация, интуиция, басқару жүйесі, жетекшінің психологиялық бейнесі.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Жетекшілік қызмет және оның әлеуметтік-психологиялық негіздері мәселесін қандай ғылымдар зерттейді?
2. Жетекшінің жеке басына қойылатын талап-тілектер?
3. Жетекшінің психологиялық бейнесін сипаттаңыз?
4. Адамдар арасындағы қарым-қатынас орнатудың екі түрлі өзекті сипат-ерекшеліктерін көрсетіңіз?
5. Басқару психологиясының әдіс-тәсілдері қалай жіктеледі?
6. Басшы болған адамның ісінің нәтижелі болып көпшілік адамға жол-жосық көрсетіп отыруы нендей жағдайларға бай­ланысты?
7. Басқару психологиясының заңдылықтары қалай жіктеледі?

**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

**2 Тақырып. Басқарудың психологиялық теориясы**

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

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

**3 Тақырып. Басқару жүйесіндегі жеке тұлға және оның потенциалдық мүмкіндіктері**

1. Басқару жүйесіндегі жеке тұлға түсінігі.
2. Өзін – өзі бағалау еңбек әрекеттіндегі ниет пен фрустрация деңгейі
3. Еңбек әрекетіндегі тұлғаның жіктелуі.

 «Тұлға» түсінігі көп жақты. Тұлға философия, социология, психология, этика, эстетика, педагогика сияқты ғылымдардың негізгі зерттеу нысаны болып табылады. Бұл ғылымдар тұлғаны өз ғылыми ерекшелігі бойынша зерттейді.

Тұлға түсінігіне «адам», «жеке адам», «даралық» түсініктері жақын. «Адам –динамикалық алға ұмтылған жарқыраған энергетикалық жүйе» - деп Э.Берн адамның анықтамасын жақсы келтірген. (Э.Берн. Адам дегеніміз не?/ Батысеуропа және америка психологиясында жеке тұлға теориясы. Самара,1996.С.46 )

Е. В. Шорохова адамды анық сойлей алатын, ойлауға қабілетті, жоғарғы психикалық функцияларды игере алатын (абстрактты-логикалық пайымдау, логикалық еске сақтау және т.б ), еңбек құралдарын жасап және оны еңбек процессінде қолдана алатын жаратылыс иесі ретінде анықтады. Адамның бұл ерекшеліктері және қасиеттері (тіл, ойлау қабілеті,еңбектену және басқалары) адамдарға биологиялық жолмен берілмейді, бұл қасиеттер алдыңғы ұрпақпен жасалған мәдениетті ұғыну барысында қалыптасады.

Ешбір адамның жеке тәжірибесі оның ойлау қабілетінің өздігінен қалыптасуына, түсінік жүйесінің құралуына әкелмеген. Ол үшін мыңдаған өмір қажет етіледі. Әрбір адам ұрпағы өмірін алдыңғы ұрпақ қалдырып кеткен құбылыстар мен заттардың қоршауында бастайды. Олар еңбекке және қоғамдық өмірге араласа келе қазіргі адамдарға тән адамдық ерекшеліктерді дамытты.

Адамның өмірі мен әрекеті биологиялық және әлеуметтік факторлардың бірігуі мен біржақты әсер етуіне, әсіресе әлеуметтік фактордың басқарушы роль атқаруына негізделген. Ойлау қабілеті мен тіл адамдарға биологиялық жолмен беріліп өмір сүру барысында қалыптасатындықтан – қасиеттердің жалпы генотипті биологиялық жолмен берілетін биологиялық ағза ретінде «жеке адам» түсінігін ( жеке адам болып туыламыз), адамның қоғамда өзін ұстау мен ойлау қабілетін қоғамдық – тарихи тәжірибе нәтижесінде қалыптастыруының әлеуметтік – психологиялық жаратылысын тұлға түсінігін қалыптастырды (тұлға болып біз қоғамдық өмір әсерінен, тәрбиеден, оқудан, сөйлесуден, әрекеттен қалыптасамыз).

Әлеуметтану тұлғаны белгілі бір әлеуметтік топтың мүшесі ретінде, әлеуметтік тип ретінде, қоғамдық қатынастар нәтижесі ретінде қарастырады. Бірақ психология тұлғаны әлеуметтік әсерге ұшырайтын қоғамдық қатынастар нәтижесі ғана санамай, оны өзгертіп, уақыт өте келе тұлға қоғамның сыртқы әсерін көрсететін ішкі шарттардың жиынтығы ретінде зерттейді. Бұл ішкі шарттар алдыңғы әлеуметтік әрекеттердің ықпалынан қалыптасқан мұрагерлік – биологиялық қасиеттер мен әлеуметтік қалыптасқан қасиеттердің құрылымы болып табылады. Тұлғаның қалыптасуы барысында ішкі шарттар тереңдей бередіде, нәтижесінде бірдей сыртқы жағдайлар әр түрлі адамдарға әр түрлі әсер етеді. Сондықтан тұлға қоғамдық қатынастардың нәтижесі және объект қана емес, сөйлесудің, ойлаудың, өзін – өзі түсінудің, әреккеттенудің белсенді субъектісі ретінде көрсетіледі.

Тұлға әлеуметтік түсінік, ол адамдағы табиғаттан тыс, тарихи құбылыстарын білдіреді. Тұлға туылмайды, ол мәдени және әлеуметтік жетілу барысында туындайды. Ерекше және басқаларға ұқсамайтын тұлға өзінің физикалық және жан дүниесі қасиеттерінің толықтырылуын «даралық» түсінігімен сипаттайды. Даралық тәжірибенің, білімнің, пікірдің, сендірудің, мінездің әртүрлілігімен қызуқандылығымен көрсетіледі және біз даралығымызды дәлелдейміз. Тұлғаның анықтамасы көп. Олардың тұлғаның мәселелерінің әр қырынан көрсетуіне қарамастан келесілері мейілінше дұрыс болып ұсынылады:

Б. Г. Ананьев : тұлға – еңбектің, танымның, қатынастың субъектісі.

И. С. Кон: тұлға – бұл әлеуметтік рольдердің интеграциялық қырлары.

А. Г. Ковалев: тұлға – бұл қоғамда өзіндік орыны бар және белгілі бір қоғамдық рөль атқарушы, пайымдаушы жеке адам.

Адам еңбектің барлық түрінде, тіптен конвейерде жұмыс істей жүріпте функциональды бірлік бола тұра және белгілі бір сапалы қырларымен және басқару процессінде жеке тіл табу қабілетімен өзін көрсете алады. Ол жеке тұлғалық әлуетке қалай келеді? Ең бірінші тұлғаны толық түзілуші ретінде қабылдау керек. Толық, бірақ құрылымсыз. Көптеген психологтар тұлғаның құрылымына дәлелді сипаттаулар берген ( З. Фрейд, Э. Берн, К. Юнг, В. А. Ядов және басқалары). Осылардың ішінде нақтысы әрі әдістемелік тұрғыдан зерттеуге жайлысы К. К. Платоновтың тұлға құрылысына берген анықтамасы болып саналады.

Платонов тұлғаның құрылымында 4 негізгі және 2 қосымша құрылымшаны ерекше көрсетеді. Оларды қарастырып көрейік:

1. Тұлғаның бағыты құрылымшасы. Ол қажетті себептерден ( қажеттіліктер, қызығушылықтар, нанымдар, армандар, дүниеге көзқарастар ) және қажетсіз себептерден ( қызықтырушылық пен орнатулардан) тұрады. Бұл құрылымша өмір сүру кезеңінде тәрбиенің көмегімен қалыптасады.
2. Тәжірибе құрылымшасы. Бұл өмір сүре келе білім алу барысында ұстаным, дағдылар мен әдеттерден қалыптасады.
3. Шағылысу үлгілері құрылымшасы. Ол тұлғаның шағылысу үлгілерінің қырлары ретінде психикалық процесстерді ( сезіну, қабылдау, есте сақтау, ойлау, қиялдау), көңіл бөлуді, эмоцианальды – ерікті шеңберді көрсетеді. Бұл құрылымша негізінен туа біткен болып саналады, бірақ өмір сүру барысында дамып оотырады.
4. Биологиялық кесімді құрылымша. Ол тұлғаның қызуқандылық қасиетін, жыныстық, жас ерекшелігін және патологиялық өзгерістерін қамтиды. Бұл құрылымша да уақыт өте келе тұлғаның денсаулығына және өмір сүру ерекшелігіне байланысты өзгеріске ұшырайды.

Осы төрт құрылымшаға мінез және қабілеттер құрылымшасы болып саналатын екі қосымша құрылымша кіреді.

В. Н. Князев тұлға құрылымы бір мезетте екі принципқа негізделген бір – бірімен тығыз байланысты әлеуметтік қасиеттердің жиынтығынан құралған деп түйіндейді. Біріншісі тұлғаның ең жалпы, ең қиын әлеуметтік қасиеттері өзіне ең қарапайым, жекеше қасиеттерді жинайды. Екінші принцип бойынша қасиеттердің байланысы әрқайсының бір- бірінен тәуелсіздігін қамтамасыз етеді ( бұл адамдардың еңбек ортасындағы күйін көрсетеді: олардың жұмыс мақсаты бір, ал әр адам өз тарапынан жұмысты бітіруге өз мүддесін ұсына алады).

Тұлғаның осы күрделі құрылымы түйсік құрылымына әсер етіп, қоршаған ортаны қабылдаудың қажетті және қажетсіз компоненттерін, өзін – өзі тану , өзін – өзі сезіну және өз – өзіне қатынасы қасиеттерін қамтиды.

Тұлға дегеніміз тек қана талапшыл жүйе ғана емес, сонымен қатар өздігінен ұйымдасушы жүйе. Тұлға болу дегеніміз өзін – өзі және басқаларды әрдайым қадағалап отыру, сонымен қатар өз тәртібін өзіне бағындыру үшін әдіс – тәсілдердің көптеген түрлеріне иелік ету. Тұлға болу дегеніміз – таңдау еркіне ие болу және соның салдарын тарту. Осының бәрін іске асыру үшін жеке тұлға дүние және өз дүниесін танудың концепциясын құруы тиіс. Бұндай жекеше философия « Мен- концепциямын» деген атауға ие.

«Мен – концепциясы» субъекттің өзі туралы қалыптасқан, иерархиялы түрде ұйымдасқан, динамикалық мінезге ие, жалпылама және тұрақты жүйе деп есептейді. «Мен – концепциясы» өзін – өзі сезінудің әртүрлі қырларын көрсетеді.

Өзін – өзі сезіну құрылымынан мыналарды бөліп көрсетуге болады:

1. «Меннің» негізгі және қосымша мақсаттарын сезіну («Мен әрекет етуші субъект»);
2. Өзінде бар және өзінен көргісі келетін қасиеттерді сезіну («Шындықты Мен» және «Мінсіз Мен);
3. Өзі туралы танымды, когнитивті пікір қалыптастыру («Мен бақылаушы объект ретінде»)
4. Өзі туралы эмоциялы, сезімге толы пікір қалыптастыру

Осылайша өзін – өзі сезіну қамтиды:

* Өзін – өзі тану (өзіне – өзі деген интелектуалды қатынас)
* Өзіне қатынас (өзіне – өзі деген эмоциялы қатынас)

Өзін – өзі сезінуді талдау кезінде «ағымдағы Мен» және «тұлғалы Мен» екі түсінікті қолданады. «Ағымдағы Мен» түсінігінде ағымдағы уакыт аралығында өзін – өзі сезінудің нақты пішіндерін, яғни өзін – өзі сезінудің әрекеттер процесстерін көрсетеді. «Тұлғалы Мен» - бұл өзіне деген қатынастың тұрақты құрылымды сызбасы, «ағымдағы Мен» ұғымының ядросы. Өзін – өзі сезінудің әр актысында өзін – өзі танудың және өзіне деген қатынастың элементтері байқалады.

Дамыған тұлға өзінің өмір сүруінің мағынасын анықтауды қажет етеді. М. К. Мамрдашвили өзін – өзі сезіну адамның тұлғасы оның алған білімінің нәтижесін ғана емес, тұрмыс әрекеті мен іске асқан ойларының нәтижесін көрсетеді деп тұжырымдайды.

В. В. Столинның берген анықтамасында адамның «Мен» ұғымы өзінің жеке сапасы менен қасиеттері, субъект мақсаттары мен армандарының өзінің тереңіне бойлауы мен субъект әрекеттерінің бірігуінің, субъектттің қажеттіліктерінің басқа қажеттіліктен туындаған мақсаттарымен қақтығысуы салдарынан адам бойында ерік – жігер, такаппарлық сияқты адами қасиетттердің қалыптасуымен суреттеледі.

Бұл қатынастар позитивті ( «Мен» - өз – өзін жасаушы шарт), негативті («Мен» - өзін – өзі жасауға қарсы шарт) және шиеленісті («Мен» - бір мезгілде өзін – өзі жасауға қарсы да, қолдаушы да шарт) болып келеді.

Т. Галкина өз – өзіне қатынастың өзін ұстаудың басты себебі болып табылады деп есептейді. Адамның әлеуметтік белсенділігі оның қызығушылықтары мен қажеттіліктерінің әр түрлі ортада әсер етеді деп көрсетеді. Мысал ретінде өз бағасын төмен санаушы адамды алуға болады. Ол өзіне деген қатынастардан кемшілікті, жетіспеушілікті көріп өте әлсіз әрі көңілшек болып келеді. Олар алдына мақсат қоя тұра да сәттілікке үміт артпайды.

А. А. Бодалеваның пайымдауынша біздің тұлғалық белгілеріміз басқа адамдарға қатынас жасаудың негізінде көрінеді.

Бұл жерде негізгі мінез қатарына белсенділік ( өз қызметтеріміздің аумағын үлкейтуге тырысу), бағыттылық (себепердің, қажеттіліктердің, қызығушылықтардың, сендірудің) және әлеуметтік топтардың ортақ әрекеттеріне қатысу сияқты белгілер кіреді.

Белсенділік тұлғаның маңызды қасиеттерінің біріне жатады және ол қажеттіліктерден туындаған мақсатқа жетіге бағытталып, оларды қанағаттандыруға жұмсалады.

Адам өз қалауымен өмір сүрмейді, ол қоғамда әр түрлі топтар ықпалымен түзіліп, әрекеттеріне қарай қабілеттілігі мен ерік – жігер бағыты айқындалады.

Топтың мүшелерінің әр түрлі қатынастары қызметтік, жеке қатынастармен көрсетіледі. Тұлға қатынастар жүйесінде белгілі бір орында болады, оның атағы, даңқы басқаарына әр түрлі деңгейде әсер етіп қиындыққа әкеледі. Қиындық адамның барлық әрекеттерінің анық еместігінде, яғни пайымдаудың шегіне жатпайтын психикалық процесстерді жалпы түрде аңғарымпаздық арқылы анықтауымен түсіндіріледі. Анық ес аумағына ағзаның ішкі және сыртқы ортасынан келген белгілер де әсер етеді. Келген белгілер адамның өзін ұстауың есті жолдарымен қолданылады, ал кейбір белгілер соқыр сезім деңгейінде басқарылады. Адамның ішкі дүниесін көрсететін көптеген әрекеттер, қатынастар, әсерленушіліктер онымен есті түрде басқарылмайды, осыдан туындайтын мінез – құлқы өзіне де өзгелерге де түсініксіз болып қала береді. Ессіз регуляция есті басқарушылық кездегідей белгілі бір мақсатқа жеткен соң шиеленісті күйі басылса ғана мағыналы деп саналады.

**Өзін – өзі бағалау еңбек әрекеттіндегі ниет пен фрустрация деңгейі**

Біздің әрқайсымыз әдейі немесе білместікпен өзімізді басқалармен салыстыра отырып өзінің ақыл – ойы, келбеті, денсаулығы, қоғамдағы орны туралы пікір қалыптастырып, ұялшақ немесе такаппар, талапшыл немесе сабырлы сияқты өзін – өзі бағалаудың жиынтығын құрастырамыз.

Көптеген адамдарда өзін бағалау ортада деңгейден сәл жоғары болады. Бұл дегеніміз адамның өзін құрметтеуі, яғни психологиялық тұрғыдан тұрақтылық пен жақсы көңіл – күйдің қайнар көзі.

Ал кейбір адамдардың өздерін бағалауы төмен немесе жоғары деңгейде болады, сол себепті адамдардың қоғамға деген негативті көзқарастарын туғызады.

Өзін құрметтеу мен өзін – өзі бағалаудың қалыптасуына көптеген факторлар әсер етеді. Мысал ретінде баалық шақтағы ата – ана қатынастары, құрбылар арасындағы орны, т. б. Өзі туралы бақалардың пікірін салыстыра отырып адам өзін –өзі бағалайды, тек алдымен басқаларды бағалап үйренеді. Адамның қалыптасқан бағалауы дұрыс, көтеріңкі немесе төмендетілген болып бөлінеді.

Осыдан ниет деңгейі, яғни адамның бұрынғы жеткен жетістігін біле тұра келесі деңгейдегі жетістікке жетудегі тапсырманың қиындығымен түсіндіріледі.

Ниет деңгейі де дұрыс, көтеріңкі немесе төмендетілген болып бөлінеді. Олар адамның өмір жолындағы сәттіліктер немесе сәтсіздіктер, жетістіктер мен қол жеткізе алмаған армандарға байланысты. Адам өзін жоғары деңгейде бағалаған сайын ол дұрыс ниет деңгейін қалыптастырады.

Өзін – өзі құрметтеу – тұлғаның өзіне деген жалпылама қатынасы- жеткен жетістіктер санына тура шамалас және ниет деңгейіне кері шамалас, яғни ниет жоғарылаған сайын адамның өзін құрметтейтін жетістіктері де көбейе түспек.

Төмен құрметтеушілік өзіне көңіл толмағандықтан, өз тұлғасына кері баға берушіліктен туындайтын сабырсыздық, депрессия өз жетіспеушіліктерінің гипертрофеясы оны жеңудің емес, керісінше өзін ақтап қызметінен бас тартуға әкеліп соғады.

Фрустрация – адамның эмоциалды күйінің ерекшелігі, ол қалаған мақсатқа жетудегі кедергіні жеңе алмаудан пайда болады. Фрустрация ашушаңдық, дөрекілік түрінде басқаларға немесе өзінің сәтсіздіктеріне өзін кінәлау барысында өзіне бағытталады.

Л. П. Гримак стресстен кейін адам осындай жағдайға кездеседі дейді. Осындай күйді туғызушы жағдайларға сәйкес «фрустрациялық жағдай» немесе «фрустрациялық әрекет ету» атына ие болды. Фрустациялық жағдайлар қажетті мақсатқа жете алмаушылықтан, оның іске аспауынан және орындау себептерінің жоғалуынан туындайды. Күнделікті өмірде фрустрациялық жағдайлар екі топқа бөлінген қажеттіліктердің кең ауқымымен сипатталады:

1. Биологиялық қажеттіліктер – бұл топқа физиологиялық ( аштық, шөл, ұйқы), жыныстық және сексуалды ( көбею, жақын қатынас қажеттілігі), бағыттық ( кеңістікте, уақытта, қоршаған ақиқатта жөн табу қажеттілігі ), және т.б.
2. Әлеуметтік қажеттіліктер – еңбек, танымі эстетика, наным қажеттіліктері.

Фрустрациялық жағдайдың жиі қайталануы кейбір адамдарда ашушаңдық, қызғаныш, дөрекілік белгілерін қалыптастырса, кейбіреулерінде ынтасыздық, сенімсіздік белғілерін қалыптастырып көпке созылған жағдайда жүйке ауруына шалдықтырады. Жүйке ауруы – жүйке жүйесінің анатомиялық зақмдануынсыз бұзылу процессі. Жүйке ауруы сәтсіздіктерден, фрустрация және тұлғааралық шиеленістен туындайды. Сонның салдарынан бұрынғы шиеленістер өршіп жаңа шиеленістерге алып келеді. Сондықтан адамның өзін бағалауы тұлғаның қызметінің және тұлғалық биіктеуіне себепші болатын бірден – бір фактор.

**Еңбек әрекетіндегі тұлғаның жіктелуі**

Қызмет жолында тұлға барлық мінездерінің жиынтығымен көрінеді. Тұлғаның жіктелуінің 6 түрі бар. Осыған байланысты Э. Шпрангер әр тұлға белгілі бір қасиеттеріне байланысты 6 топтың біріне кіреді деп ойлайды.

  ***1. Теориялық адам***. Теориялық адам мәселелерге, байланыс орнатуға және түсіндіруге мүмкіндік беретін сұрақтарға қатты қызығушылық танытады. Оның әсіреушіліктері шын өмірден өзгеше, ол білуге мүмкіндігі болмаса күйзеліп, ал өзіне зиянды болса да теориялық жаңалық ашса қуануы мүмкін. Ол үшін білудің әдістерінің шындығы бағалы болып саналады. Ол үшін дүние – жаратылыстардың шексіз пайда болуы мен қатынастарға тәуелділік жүйесі ретінде көрінеді. Оның Мен түсінігі шындыққа негізделген мәңгілікпен байланысты. Оның шынайы өмірін қызығушылығы нәтижесінде өмірлік мақсатын айқындаған белгілі бір мамандандырылған ғалымдар өмірінен көруімізге болады. Бірақ бұл белгілерді мамандыққа қатысы жоқ адамдардан да байқауға болады.

 ***2. Экономикалық адам.*** Экономиқалық адам міндетті түрде өндіріспен байланысты адам емес. Жалпы алғанда эконмикалық адам дегеніміз бірінші орынға пайдалылықты қоятын адам. Ол үшін барлығы қолайлы өмір сүруге жұмсайтын қажеттіліктер ретінде көрінеді. Ол уақытты, күшін, материалдарды пайдаға жарату үшін әркез үнемдеп отырады. Оның әрекетінің мағынасы оның қызметінде емес, пайдалық эффектінде.

***3. Эстетикалық адам.*** Өнер туындысы эстетикалық әсерленуші жанда ғана пайда болады, ішкі дүниеде ғана өнер туындысы пайда болып, ішкі дүние ырғағынан әуен пайда болады. Эстетикалық адам дүниетануымның өзіне тән қырымен ерекшеленеді: сезудің және алдын ала көре алу қабілетімен. Теориялық адам үшін ол арманшыл, қиялшыл болса, экономикалық жағынан эстетикалық идеал мен экономикалық құндылықтар қарама – қайшы дүние. Эстетикалық адам теориялық сияқты өмірдің экономикалық шарттары алдында әлсіз болып келеді.

***4.Әлеуметтік адам.*** Әлеуметтік тәртіпке басқалардың өміріне араласу мен өзін бөтен сезіну сипатты. Басқа адам үшін өз өмірінен бас тарту әрекеті өмірінде басты қағидаға айналуы нәтижесінде әлеуметтік атына ие болған өмір сүрудің ерекше формасы махаббатқа байланысты. Ол өмір сүрудегі негізгі басты сезім болып қалуы мүмкін. Ол белгілі бір нәрселерге бағытталып өзінің бірінші қажеттілігін жоғалтпайды.

***5.Саяси адам.*** Шпрангер саясатқа қатысы болмаса да басты құндылығы билік болып саналатын адамдарды саяси адамдар деп есептейді. Бұл жерде белсенді және құлықсыз саяси жаратылысты атап өтеді. Біреулер басшылыққа ұмтылып, басшы болғанда ғана өздерін жақсы сезінеді, ал кейбіреулері өзін басқаратын адамдарсыз өмір сүре алмайды. Өмір сүрудің бұл түрі тұрмыс пен басқаға еліктеуден туады. Физикалық және жан дүниелік жаратылыстан басқа салт – дәстүрге берік адамдар да саяси адамдар қатарына жатады.

***6.Діни адам***. Діни адам дегеніміз рухани құрылымын толығымен құндылықтардың ең биігін сезінуге арнаған адам. Діни ұғымды 3 негізгі түрге жіктеуге болады:егер барлық өмірлік құндылықтар позитивті түрде сезілсе онда біз имманентті дәруіш ұғымын; егер негативті болса трасцендентальды дәруіш ұғымын; егер жартылай негативті, жартылай позитивті бағаланса дуалистикалық дәруіш ұғымын қолдана аламыз.

Жұмысшының мамандырылған және затты сапасына байланысты қызметін орындаушылық әрекеті 7 психологиялық белгімен (шкала) сипатталады:

1. нысаналылық – мақсатсыздық;
2. мотивациялық – қызықпаушылық;
3. тәуелсіздік – тәуелділік;
4. ұйымдасушылық – сұрапылдық;
5. жауапкершілік – жауапсыздық;
6. біліктілік – біліксіздік;
7. шығармашылық - тоқырау

Бұл шкала бойынша орындаушының психологиялық кескінін құрап, сапалы талдау нәтижесінде анағұрлым әдепкілерін бөліп көрсетуге болады.

Олардың бастысы:

1. орындаушының шығармашылық типі, тәуелсіз, білікті, ізденуші;
2. аса мөлшерлі – нысаналы, қызығушылықты, ұйымшыл;
3. регламенттенген (кең жайылған);
4. селқос;
5. басшының бұйрықтарын қайта құрушы;
6. төмен мотивациялы;
7. орындаушы типінен жалтару;
8. қиын басқарылатын орындаушылар.

Қиын басқарылатын қызметкерлердің әр түрі болады:

* жалқау; жеткіліксіз жұмыс істейді;
* долы адам: адамдармен қатынасын ашушаңдығымен бүлдіреді;
* әлсіздер: сәтсіздікке ұшырамауға қанша тырысса да сәтсіздікке ұшырайды;
* сезімтал: өз сезімдерін әсірелейді;
* адамгершілікке жат: өзінің жеке мүддесі үшін адамдарды қолданып оларға зиян келтіруші;
* қорғанушы позициясын қолданушы: өзгеріс туралы сөз болғанда кедергілер туғызушы;
* қатыгез: ескі реніштерін ұмытпайтындар;
* жалтарушылар: жарықтан белсенді қашушылар;
* безбүйректер: оларға қоршаған адамдар жоламайды;
* ақылсыздар: қате немесе шектелген келсімдер жасайды;
* өркөкіректер: өздерін күнәіз санайтындар;
* үрейленгендер: өздерінің мүмкіншіліктерін әлденеден қорқып шектейді.

Шығармашылыққа талпыну көптеген адамдарға тән. Олар мына қасиеттермен сипатталады:

1. Ақылдылық.
2. Конформизмның болмауы.
3. Өз пікірін бекітудегі тегеуріндік.
4. «Өз кестесі» бойынша жұмыс істеуге талпыну.
5. Көп уақытқа созылған тығыз жұмысбастылық қабілеті.
6. Барлық ерекше,иерархиялы,тылсым ойларды қарастыру тілегі.
7. Екіжақты, түсініксіз, анықталмаған місеелермен жұмысқа қабілеті.
8. Қатаң талаптар мен ережелерге бағынбау.
9. «Ойлау ойынының » еркіндігіне бос уақыт кетіру болса да құштарлық.
10. Белгісіздікке қызығушылық.
11. Анықталмаған жағдайларға төзімдік.
12. Жаңа, ерекше сезінулердегі қажеттілік
13. Тақырып таңдаудағы еркіндікті қажет ету.
14. Әзілге қабілеттілік.
15. Орташа көрсеткіштегі ойшылдық деңгейі.

Шығармашылық адамдарға қарағанда жай адамдар басшының айтқынын қолынан келгенше істеуге дағдылан. Оларды темекі шегу алаңдарында, жұмыс уақытында дүкендерде кездестіруге болады, олар негізінен есептеу, жазу мен тасу қызметтеріне арналған.

Психологтар ұйым қызметкерлерінің келесі рөльдерін бөліп көрсетеді:

**Майысқақтар.** Ондай адамдарға бірден шешім қабылдаттыру мүмкін емес, олар өздерін көндіруге тырысқанды ұнатады, шешім қабылдаттыру үшін бірнеше рет кедесу қажет.

**Барлығын тез шешуді ұнатушылар.** Майысқақтардың керісінше үлгісі кездесудің соңында қажет шешімді қабылдап үлгереді. Онымен істес болған адам шешімін өзгерту үшін күшін салуға тиіс.

**Барлаушылар.** Олар адамдарға қамқор бола жүріп өзіне керекті жаңалықтарды ғана жинайды,ал өзінен алынған ақпараттар немесе өтірік, немесе жұмысқа қатысы жоқ болып келеді. Онымен бөліскен пікірлер мен фактіерді ол өз қажетіне қарай жаратады.

**Тәлімгер.** Тәлімгер өзіне зиян келтіре отырып жақындарының жетістігін қамтамасыз етеді. Бұл жетістікке басқа адам жеткенімен тәлімгер үстемділікке,моральдыққа талпынады.

**Мақтаншақ.** Әріптестері мен басшылыққа мақтаншақтардың жеке өміріндегі және қызметтегі жетістіктері туралы тыңдауға тура келеді. Әдетте оларды мақтап, тоқтап қалған жұмыстарды жалғастыруға болады.

**Әңгімешіл.** Ол өзімен болған оқиғаларды әріптестеріне жеткізгенді, олардың тыңдап, қолдағанын ұнатады. Ол өсек тасу мен айту қасиетіне ие, сондықтан оған құпияларды сеніп тапсыруға болмайды.

**Екпінділердің** жұмысты «қарғысатқандар» сияқты істейтіні туралы басшылығына шағымдануы қалыпты жағдай. Оларға аяушылықпен қарап жұмысқа берілгендіктеріне мақтау айту керек.

**Жергілікті психолог.** Оған басқалардың істегені мен айтқандарын талдау тән. Оған өз ойларын «Сіз дәл айттыңыз!» немесе «Сізден жақсы психолог шығар еді!» деген бекіту сөздерімен қолдаған ұнайды.

**Жолы болғыш.** Бұл адам басқалар жетпеген жетістіктерге жетіп, сол жетістіктерін адамдардың еркінен тыс баяндап, басқаларға да осындай жетістіктерге жетуді үйрету ұнайды.

**Жылауық.** Оның жұмысы қалай болып жатқанына қарамастан ол өзінің және басқалардың мәселелерімен өмір сүреді. Онымен сөйлескенде әріптесі белсенді әрі қанағаттанған болса ол өмір үшін әліде күресуі керек екеніне ыза болады.

**Абыржыған.** Онымен пікір білдіргенде сақ болған жөн. Ол естігенін өз қиялына сай қабылдап талқылауы мүмкін. Онымен кездескенде қатал киіну керек, әйтпесе ол өзін сексуалды құрбан ретінде қабылдап сіздің зілсіз әзіліңізді де сексуалды дәмелілік деп ойлап қалуы мүмкін.

**Манипулятор.** Ол қандай жағдай болмасын өзіне икемдегенді ұнатады. Онымен кездескенде сабырлы әрі жарқын болу керек. Ол өзінің басты міндетін «қажетті әсер» қалдыру деп біледі. Ол басқару қабілетімен қатар басшылыққа ие болуға талпынғанды ұнатады.

**Негізгі ұғымдар:** тұлға түсінігі, индивид, индивидуалдылық, даралық, жеке тұлға, тұлғаның қырлары мен құрылымдары, манипулятор, фрустрация, тұлғаның жіктемесі, әлеуметтік құрылым, биологилық қажеттілік, Эго, МЕН-концепциясы, өзін-өзі сезіну, өзін-өзі бағалау, әлеуметтік адам, саяси адам, діни адам, эстетикалық адам, экономикалық адам, теориялық адам, қызметтестердің түрлері, тәлімгер, потенциалды тұлға.

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Тұлғаның психологиялық түсінігіне сипаттама бер.
2. Платонов тұлғаның құрылымдарын қалай жіктеген ?
3. Өзін-өзі сезіну құрылымы қандай?
4. Өзін – өзі бағалау еңбек әрекеттіндегі ниет пен фрустрация деңгейі
5. Психологтар көрсеткен ұйым қызметкерлерінің түрлері қандай?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. С-Пб,1992
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. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994

**4 Тақырып. Темперамент және еңбек әрекетің мінездемесі**

1. Басқару жүйесіндегі темперамент мәселесі.
2. Мінез және кәсіптік жарамдылық.

Адам мінез-құлқын жарқын бейнелейтін индивидуалды тұлғалық ерекшеліктердің ішінде ерекше орынды темперамент алады. Темперамент дегенде, қарапайым адамға тән табиғи мінез ерекшеліктері және динамика, тонус, өмірлік әрекеттерге бірқалыптылық реакция деп түсінуіміз қажет. Темперамент индивидтің барлық психикалық көріністерін бейнелейді. Ойлау, эмоция, ерік күші сөз ритміне және темпіне әсер етеді. Сонымен қатар, темпераменттен тұлғаның қызығушылықтары, әлеуметтік бекітілімдері, моральдық тәрбиесі тәуелді емес екенін есте сақтауымыз қажет.

Темпераментті зерттеуге адамзат баласы ежелден ұмтылыстар жасаған. Дәрігер Гиппократ, содан кейін Гален адамдардардың мінез-құлқын түсіндіретін индивидуалды ерекшеліктерді түсіндіруге мумкіндіктерін жасаған. Гиппократ (б.э.д 5ғ),адам денесінде төрт түрлі сұйықтық бар:қан,сары және қара өт, шырыш.Осының біреуі адам денесінде болатын болса,тұлғаның мінз-құлқын анықтауға болады деген.Темперамент атаулары осы сұыйқтық аттарына тән осы қүнге дейін сақталып келеді.Гиппократ бұларға жақсы анықтама бергенімен,оның себебін түсіндіре алмады.Оған қарағанда адам организм ерекшеліктерімен байланыстыра білген ғалымдардың бірі И.П.Павлов болды.Оның түсіндіруі бойынша, темперамент адамның жоғарғы жүйке әрекетіне байланысты дейді.

Осы ерекшеліктерге мыналар тән:

1)жүйке жүйесінің күші.Мұнда жүйке клеткаларының жұмыс істеу қабілеттілігі,үлкен жүктемелерді жеңе білетін жүйке жүйесі,яғни,шартты байланыстарды қалыптастыра білу дегенді түсіндіреді.

2)қозу мен тежелу процессін біркелкі сақтай білу.

3)қозғалғыштық-бір-бірін тез алмастыра білетін жүйке процесстерінің қабілеттілігі.Кенеттен немесе шұғыл өзгерістер кезіндегі болған сәттерде бейімделуін қамтамасыз етеді.И.П.Павлов мынадай қорытындыға келді,осы темпераменттін төрт түрі негізінде жоғары жүйке әрекеті типімен аталған ерекшеліктермен байланысты деген.

Темперамент- адамның өмір шарттарына және нақты әрекетер ерекшеліктерге тәуелді психикалық қасиет.Алайда, Павловтың көрнекті оқушыларының бірі, Б.М.Теплов, жоғарғы жүйке жүйесі мен мінез-құлыққа тән «бейне» ,яғни темперамент типі арасында қарапайым біртүрлі тәуелділік болмайды деген.Жүйке жұйесінің құрамы нақты мінез-құлық формаларын алдын-ала болжай алмайды,алайда белгілі бір мінез-құлық формасын құрайтын негіз жасайды. Павловтан екі кең танымал болған ой қалыптасты:жүйке жүйесінің 3негізгі қасиетінің күйі(жүйке жүйесінің күші,қозу мен тежелу процестерінң бірқалыптылығы,жүйке процесстерінің қозғалмалылығы) және жүйке жүйесінің 4типі. Осы 4 типті зерттеу ,еш жағдайда,Павловтың 3 негізгі жүйке жүйесі қасиеті орналасуын зерттеуден шыққан емес.Алғашында Павлов қозу мен тежелуді бірқалыпта ұстау принципіне классификациялаудан бастап,жүйке жүйесі күшін негізге алып классификациялады,соңғы вариантында ол саналы түрде өзі белгілеген-жүйке процесстерінің қозғалмалылығын қараған. Алайда,классификация принципі қалай өзгерсе де,(яғни негізгі жоғарғы жүйке жүйесі ),оның «төрт» негізгі түрі өзгертілмеді.Павловтың соңғы және толық тармағында,осы мәселеге жазылған,негізгі жоғарғы жүйке жүйесі құрамының мүмкін болатын комбинациясы,ең аз дегенде жиырма төрт деді,алайда сол «төрт типінен» бас тарта алмады.

Жүйке жүйесінің негізгі нақты 4типі бар екені не теориялық, не эксперименталды да дәлелі жоқ.Соңғы уақытта төрт типі бар деген соқыр сенімге сенбеген авторлар, қазіргі уақыттағы ойлары өзггеше. Негізгі жүйке жүйесі қасиетінің көрінуі «синдромды» құрайды.Яғни,бір-бірімен өзара байланысқан көрсеткіштерді байланыстыратын комплекс.Осыған орай осы көрсеткіштерлің бірі негізгі болып табылады немесе референтті дейді.Бұл оны анықтайтын,белгілерін көрсететін,сондай ақ берілген құрамды біршама жақсы мінездейтін көрсеткіш болып табылады.

Басқаларға қарағанда біршама толығырақ зерттелгені- қозуға байланысты жүйке жүйесінің күші болып табылады.Осы белгіні анықтайтын негізгі ерекшелігі- жүйке жүйесінің шектен тыс тежелуін бақылай отырып,ұзақ немесе қайта үзбей қайталанатын қозуды бір қалыпта ұстай білу қабілеттілігі.

Тептовтың зерттеулері көрсеткендей,осы негізгі жүйке жүйесінің қозуды корреляциялайтын келесі көрсеткіштерді анықтады:

1. Бөгде тітіркендіргіш әрекеттерге кендергі жасаушы төзімділік немесе қарсыласу.
2. Қозу процесінің кейбір концентрация ерекшеліктері(немесе ,керісінше,иррадация)
3. Күштің көріну заңдылығының мінездемесі.
4. Көру мен естуден тыс :жүйке жүйесінің күші неғұрлым көп болса,сезімталдылығы да төмен болады.Әлсіз жүйке жүйесі- жоғары сезімталдылықтық жүйке жүйесі.

Соңғы пункті ерекше көңілге алғанды қажет етеді.Бұл бұрында қалыптасқан жүке жүйесі типтерінің біреуі «жақсы» ,екіншісі «жаман» деп бағалауға қарсы ойға шығарады.Әлсіз жүйке жүйесі болғанымен сезімталдылығы жоғары,сондықтан күші жоғары жүйке жүйесіне қарағанда барлық жағдайда нашар деп санауға болмайды.Кейбір әрекет түріне біреуі лайықты болса,келесәне екіншісі сай болып келеді.Жалпы алғанда жүйке жүйесін күшті немесе әлсіз,қозғалмалы немесе инертті,қозуы немесе тежелуі басым деп бағалаудың өзі қажетсіз.

Жүйке жүйесінің екінші қасиеті ,**тежелуге қатысты күші** болып табылады.Оның негізгі белгісі-жүйке жүйесінің тежелу қоздырғышына қатысты ұзақ немесе қайталанатын әрекетті көтере білу қабілеттілігі.Біздің қолымыздығылар аз болса да, эксперименталды материалдар бұл құрам ұзартылған немесе қоздырғыш интервалы көп рет қысқа сараланған интервал бойынша қайталанады деген эксперименталды мәліметтер бар. Қозуға қатысты жүйке жүйесі «динамикалылығына»байланысты тез арада жағымды шартты байланыс орнатады.Тежелуге қатысты «динамикалылығы» тез арада тежегіш байланыс орнатады.Екі немесе байланысты да мінездейтін баланстың саластырмалы жеңілдігі немесе біркелкілігі қозғалмалы болып келеді. Жүйке жүйесінің біркелкілігі дегенде, динамилылығының біркелкілігі деп түсінеміз.

Бұдан, әрине қоздырғыш белгілерінің жылдамдығын мінездейтін «қозғалмалылық»терминін қолдану дұрыс. Қозу процесінің тоқтату және туындау көрсеткіштері қайта түзетілген көрсеткіш жылдамдығын корреляцияламайды. Б.М.Теплов жүйке жүйесін мінездейтін қасиетін «лабильділік» деп атады.

Темперамент қасиетін анықтауда ең алдымен адам өмірінің психикалық динамикалылығын анықтаудан бастайды.Темпераментті жорамалдауда оның бірнеше негізгі қасиетімен анықтауға болады.

Сенсизивтілігі(сезімталдылығы)-оны жорамалдығанда адамның қандай да психикалық реакциясы туындау үшін ең аз дегенде сыртқы әрекет қандай реакция жылдамдығымен туындайтынынымен болжауға болады. Әрекет қабілеттілігі-бұл қасиет адамның қандай да бір реакцияға қанша күш және энергиямен әсер етуімен көрінеді. Белсенділік-мұнда адам өзі қоршаған ортаға қандай энергиямен әрекет етуіне, оның табандылығы,зейінділігімен және т.б. байланысты.

Созымдылық және оған қарама-қарсы сапа-ригидтілік. Бұнда ол өзінің көрінісін адам сыртқы әрекеттерге қаншалықты жеңіл және тез беімделуінде көрінеді. (Пластичный) ырғақтылық тезарада жағдай өзгеріске ұшырағанда қайта орнына келеді. Ригидтілік әзер дегенде дағды мен ой пікірді үлкен қиыншылықпен өзгертеді.

Темперамент қасиеттеріне сондай ақ, психикалық реакция темпін жатқызуға болады,сондай ақ эмоционалды қозғыштығы,реактивтілік пен белсенділік байланысы және т.б. К.Юнгтың байқағаны,кейбір адамдарға сыртқы құбылыстыр мен заттар маңызды болса,ал кейбір адамдарға тек ішкі өміріне тереңдетіле үңілген адамдар болады деген. Мұндай адамдарды сыртқы оқиғалар қызықтырмайды,тек өздерінің уайым-қайғылары мен өзіндік мәселері ғана маңызды болады.

Алғашқыларын ол-экстраверттер, келесілерін-интроверттер деп атаған.Басқа психологтардың зерттеулері бойынша, интро және эстралар да ең алдымен қарым-қатынас процесінде, яғни әңгімелесу кезінде айқын көрінеді. Көбінесе кездесетін темперамент типтерінің ішінде,яғни күш, қозғалмалылық, байсалдылық, қызығушылық сияқты сапалардың болуына байланысты оның алты түрі бар:

* Күшті (сильный) сангвиник (байсалдылық, күш, қозғалмалылық)
* Қозғалмалы холерик( күш,қозғалмалылық,ұшқалақтық)
* Ұшқалақ холерик (қозғалмалылық, ұшқалақтық, әлсіздік)
* Әлсіз меланхолик(ұщқалақтық, әлсіздік,салғырттылқ)
* Салғырт меланхолик( әлсіздік,салғырттылық,байсалдылық)
* Байсалды флегматик (салғырттылық,байсалдылық,күш)

Әрекет қызметін анализдеуде темперамент типтерінің мінездемелерінің жалпыланған мәліметтері қажет.Темперамент жалпы немесе арнайы қабілеттілік деңгейін анықтамайды.Бір темпераментке ие адамдар қабілетсіздік деңгейі жоғары,ал түрлі темперамент типтеріне ие адамдар бір аймақта жұмыс жасау қабілеттілігі жоғары болады.Яғни ,бұл адамдар жұмыстарын ойдағыдай істей алу мүмкіндігі жоғары.

Кейбір профессиялар, мысалы, төзімділікті, өзін –өзі ұстау немесе реакция жылдамдығының тездігін қажет етеді. Яғни, мұнда нақты темперамент қасиеттерін жоғары талапқа қояды. Психологтар темперамент типтерінің адамдардың ірекетінде, еңбек әрекетінде, басқа адамдарға немесе өз-өзіне қалай көрінетіндігін анализдеген болатын.

**Сангвиник.** Бірқалыпты немесе біркелкі ,баяу жұмыстан басқа кез –келген жұмысқа жақсы келетін тип. Оның жанына жай көңілді,қызу ,қозғалыста жүретін жұмыстар. Оған бейімділік пен тапқырлықты талап ететін жұмыстар келеді.Сангвиникалық темперамент жоғары психикалық белсенділігімен ,жігерлілігімен,жұмысқа қабілеттілігімен, шапшандығымен және қозғалыс тездігімен, мимика байлығымен,сөйлеу темпінің шапшандығымен мінезделеді.Мақсатбағытталған және сондықтан өзінің мақсатына жетуде табандылық пен шыдамдылық танытады.

Сәтсіздік пен қателіктер онын берекесін бұзбайды.Дербіссіздік пен әрекет еркіндігін таңдайды.Сангвиниктер көбіне ұзақ үйретулер мен мұқият түсіндірулерді қажет етпейді.Көбіне сыпайы қарам-қатынас эффективті болып келеді.

Сангвиниктер контактілі,адамдарға үйір, жайнақы, алайда мазасыз адамдар. Олар әсерлердің жиі ауысуына ұмтылады, сыртқы оқиғалардан жылдам және оңай бас тарта алады. Эмоциялары, әрине, көбіне жағымды және де біреуінен екіншісіне жылдам ауыстыра алады. Еңбек әрекетінде сангвиниктер өздерін жоғары белсенді,мақсат бағытталған адамдар ретінде көрсетеді.Әрекеттері жақсы ұйымдасқан,сараланған, оңай бақыланған, басқарылған. Жұмыста нақтылық, жүйелілік сияқты сапалары көрінеді.

Сангвиниктерге көбіне белгілі бір басшылық ету тән. Олардың мақсаты өзін жұмысқа барынша бағыттап, оның көңіл-күйіне байланысты ұйымдастырмай, мақсат бағыталаған әрекет болып табылады. Сангвиниктер әдетте белгілі бір творчестволық мүмкіншіліктергі ие және үлкен қабілеттілігі ол-жұмысқа қабілеттілігі. Олар жаңа талаптарға оңай үйреніп, берілген әлеуметтік топта жағымды қарым-қатынас орнататын адамдар. Тағы да оларға тән қасиет,бір жұмыс түрінен басқасына жылдам ауыса білу, біліктілік пен ақыл орамдылығы жылдам.Олардың адамгершілік сезімі дамыған, өзіндік мәні мен өзінің әсеріне сенімді, өзін-өзі бағалауы адекватты немесе біраз жоғары. Көбіне әлеуметтік топтармен жұмыс атқарғанда осы өзін-өзі бағалау деңгейінің жағымды жағы лидерлік бағытта жауапкершілік ұстай білу мен шешім қабылдаудв мағызды орын алады. Басқа адамдармен қарым-қатынас жасауда сангвиниктер жоғары (общительность) үйірлілігімен мінезделеді. Жаңа танысулар, түрлі контактілер орнатуда, кездесулерде айқын көрінеді. Сангвиник темпераментіне ие менеджерлерге мынадай жағымды сапаларын атауға болады:тұрақтылық,мақсат бағыттылық,жоғары қозғалмалылық, жаңа жағдайға тез бейімлелгіштік,қиын сәттерде тиянақты және сенімді әрекет ету, әзілге бейім, үйіршіл,басшылыққа тырысқыш,қол астындағылармен тез тіл табыса білгіш,өзін-өзі тәрбиелеуге деген тырысу қабілеттілігі жоғары типтегі адамдар. Жеткіліксіз тәрбиеленген менеджер сангвиниктерге жағымсыз қасиеттер-қыңырлық,критикаға жуабында ашушаңдық, достықтағы тұрақсыздық, байқампаздық, қауіпті жағдайларда байқаусыздық тән.

**Холерик.** Психикалық белсенділігінің жоғыры деңгейімен мінезделеді.Сонымен қатар,әрекет жігерлілігімен, өткірлігімен, тырысу қасиетімен, қозғалыс күшімен,темп шапшандығымен мінезделеді. Аяғына дейін тыңдамай,артық жылдам шешім қабылдайды. Жұмыс кезінде ынталы және бкріліп жасайды, алайда алдында біраз қиыншылықтар туындаса ол өз жұмысына тез суиыды.

Жауапты тапсырмаларды орындауда ода жоғары қысым туындап және жауапкершілік сезімі шиеленісуі мүмкін.Сол себепті де,табысқа жетуде сенімділікті асырмай шектен тыс сенімділік орнату қажет.Холериктер көбіне ретпен істелет жұмыстарға жақсы. Жұмыс жасау ритмі бірқалыпты емес.Холериктің жарқын түрі өзін-өзі ұстай алмауы болып табылады.Мұнда тыныштық пен байсалдылық,табандылық холерикті «суытады». Оның бірқалыпты емес мінезін қатаң бағалаумен түзетіп отыру керек.Холерик көңіл-күйдің жылдам ауысуына бейім,ашушаң,мазасыз, эмоционалды олқылықтарға ұшырағыш адамдар типі.Кейде агрессивті болуы да мүмкін.Сангвиник сияқты холерик те сыртқы ықпалдарға жоғары сезімтал болуымен ерекшеленеді.Оған талпыныс тұрақтылығы,қызығушылық пен табандылық тән.Холериктің мінезіне жоғары эмоционалды күй және керісінше эмоционалды құлдырауы да тән болуы мүмкін,депрессия күйі яғни, эмоционалды күйлердің циклділігі де кездеседі. Эмоционалды күйдің көтерілуі жұмыс істеу қабілеттілігін жоғарлатады.

Холериктерге бірқалыпты,бір типті,шыдамдылықты және отыруды талап ететін жұмыстар жарамсыз.Керісінше,өзіндік ізденуді,жағдайлардың ауысуы,шарттар мен инструменттерді ауыстыруды қажет ететін жұмыстар келеді.Өзіне қатысты сонымен қоса холерикте тұрақсыздық байқалады.Эмоцияның көтерілуіне байланысты өзән-өзә бағалауы адекватты немесе төмен.Өзіне сын көзбен қарау,шағымдану,зиян тартуға деген ынтасы пайда болу.Осылайша,өзін-өзі бағалауы адекватты дәрежесімен мінезделмей,динамикалық өзгерістермен мінезделеді.Мұның бәрі эмоционалды күйзелісіне байланысты.Адамдармен қарым-қатынас орнатуда холериктер өткірлік, ашушаңдық, қызбалық,эмоционалды тұрақсыздық сияқты қателіктер жібереді.Бұл оларға адамдардың әректетерін обьективті бағаламауына түрткі болады.Және де коллективте конфликтілі жағдайлардың туындауына ықпал етеді.Басқа адамдарға қатынасы сондай ақ психикалық фазаларға байланысты полярлы өзгеруі мүмкін.Эмоционалды күйдің жоғарлауына байланысты басқа адамға сену,оған қол ұшын беру көмегі,дос болуға,аға болуға,ал төмендеуіне байланысты- сенімсіздік,күдіктілік,тұйықтық, тұйықтық тән.

Холериктердің мінез-құлықтары басқа адамдарға қатысты өзгермелі ,ал кейде полярлы қарама-қайшы,мұндай адамдаға үйреніп кету ,бейімделу қиын.Коллектив адамдарына қатысты белгілі бір барьер туындау мүмкін. Алайда олардың психодинамикалық қасиетіне байланысты ашық жандылар, бұл оларға толығымен адекватты қарым-қатынас орнатуға көмегін тигізеді.

Холерик темпераментіне тән менеджерлерге реакция жылдамдығының тездігі,жылдам қозғалғыштық, еңбек әрекетінде жігерлілік, өзгелер арасында алда болуға,қол астындағыларды басқара алу қабілеттілігі тән.Қиын сәттерде тиянықты әрекет етеді, тәекел еткенді ұнатады,және қиындықты жеңгенді көздейді. Қоғамдық жұмыстарды белсенділік таныта біледі. эмоционалды қарым-қатынасты оңай орната біледі, қоғамдық пікірге сезімтал. Жеткіліксіз мәдениетті менеджер-холериктің жағымсыз сапаларына, ұшқалақтық, ұстамсыздық, сабырсыздық, дөрекілік, әдепсіздік, өркөкіректік, менменділік тән. Көңіл-күйі тұрақсыз, сезімі тез өзгергіш, достарын оңай ауыстыра алатын, әлсіздердің кемшілігін ашық мұқататын адамдар. Холерик конфликтілердің бастауы болуы мүмкін.

**Меланхолик.** Флегматикке ұқсас, алайда баяулылығымен ерекшеленеді. Астарында жоғары эмоционалдылық, қозулық,әсерленгіштік жатыр. Тыныш, қауіпсіз жерде оңтайлы жұмыс жасайды. Тез, жылдам, жауапкершілікті қажет ететін жұмыстарды талап етпейтін істерді таңдайды. Жұмысты баяу жасайды. Жұмыс ритмі қысқа уақытты, ойға шомылуы мүмкін немесе мәнсіз сыртқы әсерлерге қателік жіберіп көңілін бұрады. Жиілеген контактісіз, жалғыз істеген жұмысы сәтті болады. Маңызды болып табылатын-көңіл-күй. Сондықтан да басшы немесе жұмыстағы жолдастары бұл темперамент типіне дер кезінде қолдау жасап, көмек көрсетуі аса маңызды.Тек сондай қолдау ала отырып,меланхолик жұмысын сәтті орындайды.

Меланхолик типіндегі адамның психикалық белсенділігі төмен, қозғалыста баяу, сөйлеу моторикасында ұстамдылығымен және тез шаршағыштығымен мінезделеді. Меланхолик өзінің жоғары эмоционалды сезімталдылығымен ерекшеленеді. Жағымсыз жағдайларда меланхоликтерде тым жоғары эмоционалды жарақаттану, тұйықтық, жатырқаушылық туындауы мүмкін. Меланхоликтер аса ренжігіш, әсерленгіш жандар. Мимика мен қозғалыстары оларда мәнерлі емес, дауыстары тынш, ақырын,баяу. Бар дауысымен аңда санда ғана күледі,олардың белсенділігі төмен, қиыншылықтарға төзімсіз, жұмыс жасау қабілеттңлңгң де төмен. Еүшті және ұзақ уақытты қысым оларда әрекеттін баяулылығына әкеледі, содан соң әрекеті тоқтатылады.Мұндай кезде тез шаршайды.

Бұл адамдар тұйықтыққа бейім, аз танитын адамдардан қарым-қатынас орнатудан қашқалақтап, жаңа, танымайтын адамдардан алшақ жүреді. Қиын сәттерде шешім қабылдауы баяу. Жаңа орынға келгенде ыңғайсыздық танытады. Алайда,үйреншікті, өзіне таныс коллективте, меланхоликтер тапсырылған істі сәтті атқарады.

Қиыншылықты жеңуде табандылық көрсетеді. Олардың еңбектері көбінесе жоғары сезімталдылықты, ойлануды, байқауды қажет ететін жерлерде көрінеді.Меланхоликтердің өзін-өзі бағалауы төмен,сондықтан да өзінде мүмкіндіктерді толығымен көрсетуде кедергі келтіреді.Төмен бағалауы, меланхоликтердеосы мүмкіндіктерді шыңдауға ғана емес, сонымен қосы дамуына кедергі келтіреді. Тіпті олар белгілі бір нәтижеге жеткеннің өзінде де, осы жағымды жағдайды кездейслқ деп санайды.

Төмен бағалау ішкі дискомфорттың себебі немесе ішкі конфликтінің пайда болуының бірден бір себебі болуы мүмкін. Басқа адамдарға қатысты меланхоликтер көбіне жұмсақ, әдепті, кішіпейіл,ықыласты және осы сапаларды жылдам оңай таба біледі. Қызба мінезді меланхолик типіндегі менеджер жоғары сезімталдылық пен психикалық процестің қозғалмалылығымен мінезделеді,басшылық нұсқауларына жылдам әсерленгіш,қоғамдық жұмыстарда белсенділігімен, жақсы идея шығарушы, диспут жүргізуші адамдар типі. Тыныш жағдайларда үнемі әрекетке дайын болады,сонымен қоса оларда импульсивтілік, ойланбай істелетін әрекеттерге жақын,дөрекіліктің көрінуі деген сияқты жағымсыз сапалары болуы мүмкін. Сенімсіздік болуы мүмкін,тіпті басшылық алдында қорқыныш болуы мүмкін, жаңа тапсырма алу алдында уайымдайды, үлкен күшпен орындайды, басқа менеджерлермен келіспей қалуы да мүмкін. Әлсіз меланхолик типіне ие менеджер адалдылығымен,зейінділігімен, тырысуымен ерекшеленеді. Оның қасиетіне орындаушылық, жоғары жауапкершілік, принциптілік, әділеттілік, қоластындағыларға сыпайылылық, сыншылдық пен өзіне сын көзбен қарау тән. Оларды кейде мейірімді, жақсы дос, коллектив жаны деп те атайды. Қарапайым кемшіліктер арасында әрекетте және қарым-қатынаста тез шаршағыш, шешім қабылдай алмау мен байқампаздық, тұйықтық, өзге пікіріне берілгіш,пессимизм және қасарғыштық сияқты сапаларын көруге болады.

Оқшау мінезді меланхолик темпераментті менеджерлерге үйреншікті тапсырмаларды орындауда ұқыптылық пен іждахаттық тән.Көңіл –күйі бірқалыпты,кішіпейілділік, әдептілік,өзіне сын көзбен қараушылық пен достықта тұрақтылық тән. Қоластындағылармен ережелік қарым-қатынаста ұстанады, дауласуы сирек, конфликтілерге қатыспайды, қоластындағылардың өтініштеріне көңіл бөледі, мақтанышты байсалды қабылдайды, өзінің әрекетін мұқият талдап барып қана жасайды. Оның мынадай кемшіліктері болуы мүмкін: бір әрекет түрінен екінші әрекет түріне ауысуды қиыншылықтардың тууы, қиын жағдайларда сенімсіздік болуы мүмкін, реакцияның тоқтап қалуы,оқуда пассивтілік,шешім қабылдай алмау, қауіпті жағдайларда бастамалардың болмауы,коллектив ойына қызықпаушылық, бастықтардың сынын көтере алмау,салғырттық пен еріншектік болуы мүмкін.

**Флегматик**. Мұндай адамдарға көбінесе жылдам,көп қозғалысты қажет етпейтін жұмыстар келеді, жұмыс темпі орташа. Күшті жақтары- шыдамдылық, төзімділік, жұмысқа дайындығы толығымен мұқият болғанымен, салыстырмалы ұзақ. Көбіне бірқалыпты, біртүрлі жұмыстарды жақсы атқарады. Қарапайым жағдайда флегматикті үнемі асықтырып отыруы керек,алайда тездеткеннің өзінде баяулығын бетіне баспай қажет, керісінше көмектесе отырып, көтермелеу қажет.

Флегматик темпераментті адам психикалық белсенділігі төмен, баяу, мимка мәнерсіз, бір әрекет түрінен екіншісіне қиын ауысады, жаңа орынға қиыншылықпен ауысады, үйреніп, бейімделуі де қиынырақ. Флегматикдің көңіл-күйлері бірқалыпты ,тыныш.Оны күлдіру, ашуландыру,көңілін түсіру қиын. Барлығы күліп жатқанда ол үнсіз қалады. Үлкен жамандықтарда өзін ұстай біледі. Шыдамдылығымен , табандылығымен,өзін-өзі ұстай білуімен ,қозғалыс темпінің баяулығымен, сөзінің баяулығымен ерекшеленеді. Тапқыр емес. Жинақталуы баяу, жаңа орынға үйреніп кетуі қиын. Әрекет етуде ойланып барып істейді, тиянықтылыққа бейім,бастаған ісін соңына дейін аяқтайды.Шарттардың өзгеруіне байланысты флегматиктердің еңбегі жаңа әдістер мен әрекет шешімдері жақсы тексерілген,таныс, өзі зерттеп, шешілген болса сапалы әрекет жасайды.

Флегматик темпераментіндегі адамдардың өзін-өзі бағалауы адекватты, анық. Ол өзінің мүмкіншіліктерін, икемділігін анық бағалайды. Өзі істей алатын жұмысты жақсы біледі. Өзіне-өзі сенімді, орнықты.Басқа адамдарға деген қарым-қатынасы бірдей тең, тыныш, сөйлесу жағынан шамадан тыс шықпайды,міндетті.

Флегматикке оқшау мінезді, қозғалыс баяулығы тән. Бір әрекеттен екіншісіне ауысу үшін ол адамға уақыт қажет. Жағымсыз жағдайларда флегматиктерде бейжайлық туындауы мүмкін, қоршаған ортаға, жанындағы адамдарға еңбекке немқұрайлық көрсетуі мүмкін. Флегматик темпераментіндегі адамға еңбекте немес қызметте тиянақтылық, ширақтық , табандылық, батылдық, шыдамдылық ,даусыз қиыншылықтарға шыдау, жанындағылар арасында авторитеттік,қол астындағыларға көмек көрсетуге деген ықыласы, жолдастары арасында тұрақтылық тән. Қиын жағдайларда қорқынышсыз жұмыс атқарады. Конфликтілерге қатыспайды, бастағанын соңына дейін жасауға тырысады.

Флегматик-менеджердің кемшіліктері: жаңа білімдер мен дағдыны қиыншылықпен атқарады,тапсырмаларды жылдам орындай алмайды.Жаман қылықтардан бас тарта алмайды, түзетулерге қабылдауы орташа, қоғамдық жұмыстарды пассивті, еріншек болуы мүмкін, біруақытта бірнеше мәселені шешу қабілеттілігі жоқ, бір тапсырмадан екіншісіне жылдам ауыса білледі.

 Қарастырылған мінездемелер бойынша бір тип (мысалы,флегматик)құндылығы екінші типтің(мысалы,меланхолик) кемшілігі болатыны дәлелденген.

Бір типті темпераментті адамдардың психологиялық сапаларының көріну дәрежесі түрліше болып келеді. Сонда да әр адамды белгілі бір темперамент типіне жатқызуға болады. Олардың арасындағы индивидуалды ерекшеліктері түрліше көрінеді. Темперамент қасиеті туа пайда болған анатомо-физиологиялық ерекшеліктерге байланысты. И.П.Павлов және оның жақтаушылары ғылыми дәрежеде темперамент типі жүйке жүйесісіне байланысты деген.

Темперамент сонымен қосв мінез ерекшеліктерін анықтамайды.Темпераменттің кейбір қасиеттері белгілі бір мінез ерекшеліктерін қалыптастыруға жағдай жасайды,ал кейбіреулері керісінше. Сондықтан да, адамның қажет мінез қасиеттерін тәрбиелеуде темперамент типіне байланысты адамның индивидуалды қабылдауын қолдануға болады.

**Мінез**

Әрбір адамда тұлғалық сапалары мен ерекшеліктері түрліше байланысқан. Қайталанбас психологиялық тұлғалық ерекшеліктер мен индивидуалды ерекшеліктер нәтижесінде «мінез» қалыптасады.

Мінез- адамдармен қарым-қатынас жасау кезінде, әрекет кезінде және тұлғаның әлеуметтік әрекет ерекшеліктерінің үстінде көрінетін психикалық әрекеті. Адамдар тек сырт бейнесімен ғана емес, күллі психикалық құрылымымен, яғни басқа адамдар мен зеттаға қатысты әрекет-қылық мәнерімен, қарым-қатынасқа түсу тәсілдерімен ерешеленеді. Әр адамның психикасы мен тұлғасына қайталанбастық тән. Бұл адамның даралығын көрсетеді. Мінез – даралықтың негізгі құраушы бөлігі.

 Мінез құрылымы сыртқы орта мен тәжірибе әрекеті процесінде қалыптасады.Мінез күшіне әрекет түріне, әсері байланысты .мінездің басты негізі біртіндеп қалыптасады, өмір процесінде нығаяды,Ал нақты өзгеріске ол адамдармен қарым-қатынас кезінде немесе ситуацияға байланысты өзгеруі мүмкін.

Мінездің бөлек қасиеттері бір-біріне байланысты және байланысу нәтижесінде мінез құрылымын құрайды (структура характера). Мінез құрылымында екі ерекшелік тобын бөліп қарастырады. Мінез ерекшеліктері дегенде, түрлі әрекет түрінде көрінетін тұлғалық ерекшеліктер деп түсу қажет. Және осы арқылы белгілі бір жағдайларды оны анықтауға болады.Бірінші топ ерекшеліктеріне тұлғаның бағытталуын көрсететін(орнықты қажеттіліктер, орнатылымдар, қызығушылықтар, бейімділіктер, мақсаттар, идеалдар. Екінші топқа интеллектуалды, еріктік, эмоционалды мінез ерекшеліктері жатады.Мінез құрылымын анықтау-мінездегі негізгі және қиын қарым-қатынаста шартталған спецификалық ерекшеліктерді орнату. Мазмұны жағынан мінез адамның қоршаған ортаға, әрекетке, басқа адамдарға ,өз-өзіне деген қатынастағы жүйе ретінде қарастырылады.

Қоршаған ортаға қатынасы тұлғаның бағыттплуында көрінеді. Ол оның әрекетінде, көзқарасында,қажеттіліктерінде байқалады. Жалпы адамдардың қоршаған ортаға деген қатынасы жайлы идеялы және идеясыз айтуға болады.

Идеялы мінез белгілі бір нақты көзқарасы бар адамдарды жатқызуға болады. Керісінше ,идеясыз мінезді адамдарға нақты көзқарасы жоқ ,өзгелердің айтуымен жүретін адамдарды жатқызамыз. Идеялы мінезді ерекшеліктеріне оның мақсат бағытталуын айтуға болады.

Еңбекке қатысты әрекетті және әрекетсіз мінез деп бөледі. Әрекетті мінезді адамға еңбегін ұйымдасқан ететіндей мақсат бағыттылығы бар адамдарды айтады.Әрекетті, алайда ұйымдаспаған адамдар сырттан әбігер көрінеді, мақсаты жоқ болуымен ерекшеленеді.Әрекетсіз мінезді адамдар пассивті. Адамдарға қарым қатынасы жанындағылармен қарым-қатынас жасау негізінде көрінеді.

Өмірде жеңіл қарым-қатынасқа түсетін адамдар кездеседі.Олар оңай танысып, тілдесе алады. Мұндай адамдарды ұшқалақ мінезділер дейді.Мұндай адамдарды үнемі қадағалап бақылап отыру қажет. Адамдардың (общительность) әңгімелесуі таңдамалы,қызығушылықтарына байланысты негізделеді.

Адамның мінез құрылымында маңызды орынды өз-өзіне деген қарым-қатынасы алады. Әр адамның белгілі бір дәрежеде өзіне өзіне деген қатынасымен ерекшеленеді.Өзін асыра бағалау, өзіндік қызығушылықтарын жоғары ұстау эгоистті мінезді адамдарға жатады. Эгоист адамдар сенімсіз адамдар тобы , себебі коллектив қызығушылықтарынан гөрі өзінің қызығушылықтарын бірінші орынға қояды.Мұндай адамдарға сенуге болмайды. Альтруист мінезді ерекшелігі бар адамдар ең алдымен коллектив қызығушылықтарын бірінші кезекке қояды. Алтруизм- жасанды коллектив мұнысыз өмір сүре алмайтын басты мінез ерекшелігі.

Мінез ерекшілктерінің ішінде жалпы және локальды түрін ажырату қажет.Жалпы түріне бес ерекшелікті бөлуге болады.(А.Г.Шмелев, М.В.Бодунов,У.Норман және т.б)

1. Өзіне деген сенімділік- сенімділік
2. Татулық ,достық- дұшпандық
3. Саналылық- импульсивтілік
4. Эмоционалды тұрақтылық- қобалжулық
5. Интеллектуалды икемділік-ебдейсіздік. Мұндай қасиеттер, экстра-интроверсия сияқты.

**Мінезді бағалау.** Әр түрлі мінез индивидуалды болып келеді.Соған қарамастан жалпы баға беруге болады:мазмұнына, күшіне, ерекшеліктердің барына және жоғына қарай.Мазмұнына қарай бағалау, адамны, өзіне, басқа адамдарға, еңбекке, қоршаған ортаға байланысты бағаланады.

Күшіне байланысты бағалау:күшті адамдар деп оның білімі,сеніміне сай атайды. Күшті мінезді адам – сенімді адам.

Ерекшеліктеріне тән бағалау: ерікті- дербестік, өзін- өзі ұстай білу,.қажымайтындық,табандылық,қайраттылық; эмоционалды- байсалдылық, қарқындылық, құмарлық, әсерленгіштік; интеллектуалды-терең ойлау, байыптағыштық, тапқырлық т.б

Мінез адам өміріне де әсерін тигізеді. Шешім қабылдағыш,.тиянақты адам кез келген қиындықты жеңе біледі және өзінің мақсатына қарай тырысады. Өзінің өмірін , еңбегін жоспарлы жүзеге асырады.Мінез тек адамның өзіне ғана маңызды емес, сонымен қатар қоғамға да маңызы зор. Өмір мен коллекив жұмысы, әсіресе әр адамның көңілі индивидтердің мінез сапаларымен анықталады. Кей кездерде мінезі қиын адамдар бүкіл коллектив жұмысына кедергісін келтіруі де мүмкін. Мұндай адамдардың кесірінен конфликтілі жағдайлар жиі туындауы мүмкін.

**Мінез акцентуациясы**. Белгілі неміс психиатрі К.Леонгард пікірінше, адамдардың 20-50℅-еың мінездері екпінделген (акцентуацияланған). Және де бұл белгілі бір жағдайларда біртипті конфликтілер мен жүйке күйзелістеріне әкеп соғады деген.

**Мінездің акцентуациялануы** - адамның әрекеті мен істеріңде көрініс беретін мінез ерекшеліктеріне қарағанда жиі басымдылық танытатын, күшті дамыған мінез ерекшеліктері. Мінездің акцентуацияланған типтері — әртүрлі жағдайлардағы адамның қылығын анықтайтын, мінездердің басқа қасиеттеріне қарағанда жетекші орын алатын және басқалардың жәрдемімен ерекше дамитын мінездің типтік қиылысқан көрсеткіші. Мінез акцентуациясы — психопатиялармен шектесіп, норманың шеткі варианттарын көрсететін белгілі бір мінез бітістері мен олардың үйлесімдерінің ерекше көрінісін білдіреді. [Акцентуация](http://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) басқа қасиеттерінен қандай да бір қасиеттің немесе белгінің бөлініп ерекше дамуы.

Леонгард акцентуацияның 12 типін бөлген.Акцентуация типіне байланысты мінез ерекшеліктеріне қысқаша тоқталайық:

1. Гипертимді тип – үнемі көтеріңкі көңіл-күймен жүреді, іс-әрекетке деген құштарлық, айналасындағыларға әр дайын аса зейінді болмағандықтан, өзінің жеке күйін күшпен басқарады. Бала – болашақ гипертим, таңертең оянғанда күліп тұрады және жағымды әлемдік қатынас объективті жетістіктерге әрдайын шартталған емес .
2. . Дистимді тип – керісінше, төмен көңіл-күймен, өмірдің қараңғы жақтарына көп көңіл бөледі. Бала оянғанда жылап тұрады, ал ересек жаста өмірдің жақсы жақтарын қабылдамайды, қоршағандардың неодекватты кінә сезімдерін тудырып, соған байланысты топта жоғары статусы болмайды.
3. Циклотимді тип – жоғарыда көрсетілген екі типтің кемшіліктерін біріктіреді. Тұлғаның потологиялық дамуында моникалды-депрессивті психозға әкеледі.
4. Эмотивті тип – сезімдерімен өмір сүреді, барлық эмоционалды күйдің диапазонын қобалжиды, басқа адамдардың көңіл-күйін тез қабылдайды
5. Демонстративті (истероидты)   — бұл тип адамның зейін ортасында болғысы келгенде көрінеді, бұл кезде ол не істеп, қалай істеп отырғанын ұмытады. Демонстративті типке жоғары ығыстыру қабілеті және әлеуметтік ортаға тәуелділік, өзін-өзі сендірушілік тән.
6. Қозғыш тип ( эпилептоидты ) — өз әсерлерін, сөзін және мінез-құлқын күшпен басқарады. Аяқ асты бүлінгіш және әлсіз тітіркендіргіштерге күшті реакциямен жауап береді. Өткен өшпесіне қайта оралып, өш алуға бейім.
7. Тұйықталған тип – бір күйден екінші күйге ауысу ауырлығы, ал оның негізгі қыры – бұл жоғары бағалы идеялардың қалыптасуы, соған ерекше маңыз білдіреді және қызметке өзінің және басқа адамның өмірін қоюға дайын болады.
8. Педантты (жоғары пунктуалды) — өткенге көп уақыт бойы ренжу, түкке тұрмайтын жағдайларға маңызды көңіл аудару, белгілі бір мінез-құлық үлгілерін қстанушы, дәстүрді ұстанушы, тұйықталған, жоғары жауапкершіл тип.
9. Қауіпті – қорқақ  тип — қоқақ, тіпті өмірдің қиын емес тапсырмаларымен байланысты болғанда да үнемі қауіпті сезінеді.
10. Аффективті – экзальтировты тип – нәзік және әсершіл адамдар, шындық өмірді иллюзорлы әлемге ауыстырады.
11. Интравертті(шизоидті) аз қарым-қатынасқа түседі, тұйық. Өзі жайлы ештеңе айтпайды, өзінің уайымын жария еткенді қаламайды.Сезімтал.Мұндай адамдар тіпті жақындарына да суық қарайды. Мұндай адамдар жолдастарының өмірімен қызықпайды, айналадыларының жетістік немесе сәттіліктеріне бейжай қарайды. Сезім білдіруде тұйық.Пессимисттнр.Шизоидтермен жұмыс атқарғанда, сәттіліке қол жеткізу үшін оның әрекетін қызықтырып сол әрекетте басқалардан ерекшеленетін түсіндіру қажет.Қайта тәрбиелеу әсерлі емес,мағынасыз. Оны жазалау , санаға келтіру пайдасыз.
12. Эксравертті (конформды) тип- интровертке қарама –қайшы тип.Көп сөйлеу, қарым-қатысқа түсу оңай.Конформист сияқты өз ойы болмаса да, өзбетті емес.Басқалардан қалмауға тырысады,бағынуды дұрыс деп санайды. Мұндай адамдар өз қызығушылықтарына байланысты жолдасына қиын сәтте қол ұшын бермеуі де мүмкін. Және де не істесе де, әр кезде себебін түсіндіре алуға қиындық таппайды.

***Негізгі ұғымдар: темперамент, темперамент типтері, қозу мен тежелу процсі, холерик, сангвиник, мелонхолик, флегматик, мінез, мінез бітістері, мінез акцентуациясы, экстроверт, интроверт, мінезді бағалау, мінез акцентуациясының типтері.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Темперамент түсінігі және оған берген ғалымарың анықтамасы қандай?
2. Павлов пен Сеченовтың темперамент типтерінің жалпы психофизиологиялық механизмдері қандай?
3. Темперамент типтеріне анықтама бер, холекрик, меланхолик, сангвиник, флегматик, және олардың ерекшеліктерін сипатта.
4. Мінезтүсінігі, мінезді бағалау дегеніміз не?
5. Мінез акцентуациясы дегенді қалай түсінесіз?
6. Леонгарттың мінез акцентуациясы типтеріне жеке –жеке сипаттама беріңіз.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**5 Тақырып. Еңбек әрекетіндегі көңіл бөлу және танымдық процестер**

1.Түйсік туралы жалпы түсінік.

2.Қабылдау туралы жалпы түсінік.

3. Есте сақтау,ойлау, қиял, зейін ерекшеліктері.

Мидың орталық жүйесінің және сезу ағзаларының әсер етуі нәтижесінде шындықтың көрінуін – түйсік дейді Түйсік адамның қоршаған ортаны қабылдауында әртүрлі болып келеді. Түйсіктің адам өміріндегі рөлі қоршаған ортада болған нәрселерді адам ағзасына орталық жүйке жүйелері арқылы жеткізу.

**Түйсік классификациясы.** Ежелден түйсіктің бес басты моделін қарастырған: иіс түйсігі, дәм сезу, сезу, көру және есту. Түйсік классификациясы ресейлік психолог А. Р. Лурияның зерттеуінде екі ұстаным бойынша қарастырылады: жүйелік және генетикалық.

**Түйсіктің жүйелік классификациясы.** Түйсіктің ең үлкен топтарын қарастыра отырып оларды үш негізгі типке бөлуге болады: интероцептивті, проприоцевтивті, эктероцевтивті. **Интероцептивті түйсік** ішкі ағзалар күйінен белгіні асқазан және ішек қабырғаларынан, жүрек және қанайналым жүйесінен және басқа ағзалардан тітіркенуі арқылы алады. Бұл ежелден келе жатқан түйсік түрі және ол эмоциалды күйге жақын болып келеді. **Проприоцептивті түйсік** дененіңкеңістіктегі күйін жәнеадамның афферентациялы қозғалыс белгілеріне негізделіп оның кезектелуінде басты рөль атқарады. Проприоцептивті түйсіктің перифериялық рецепторы бұлшық еттер мен желілерде ерекше жүйке денешелерінде орналасады. Қазіргі психолгияда жануарлардың афферентті қозғалыс жүйесі А. А. Орбели, П.К. Анохинмен, ал адамдарда – Н. А. Бернштейнмен зерттелген. Үшінші ең үлкен түйсік жүйесі экстероцептивті болып саналады. Ол сыртқы дүниеден келген ақпараттарды адамға жеткізіп адам мен қоршаған орта арасында байланыс орнатады. Осы түйсік тобы шартты түрде екі топқа бөлінеді: жанасу және дистантты түйсік. Жанасу түйсігі дене үстіне жанасуы және қабылдаушы ағзаға тиюі тиіс. Бұл түйсікке мысал ретінде дәм және сезінуді жатқызады. Дистантты түйсік алыс аралықта сезу мүшелеріне тітіркену арқылы әрекет етеді. Бұған иіс түйсігі, есту және көру жатады.

Ағылшын неврологы Х. Хедтің генетикалық классификациясында сезінудің екі түрін қарастырады: 1) протопатикалық (аса аффективті,жергілікті және дифференцияланған) органикалық сезулер жатады (аштық,шөл); 2) эпикритикалық (аса дифференцияалданған, тиімді) басты сезіну мүшелері жатады.

Эпикритикалық сезіну генетика бойынша жас, және ол пропатикалық сезінуді бақылап отырады.

**Түйсік қасиеттері.** Түйсіктің әртүрлігі оның ерекшеліктерімен ғана емес, сонымен қатар қасиеттерімен сипатталады. Ондай қасиеттерге: сапа, қарқындылық, жалғасушылық және кеңістікті таратпаушылық жатады. Сапа – ол түйсіктің негізгі ерекшелілігі, түйсіктің көпүлгілі сапасы материя қозғалысының шексіздігімен көрсетіледі. Түйсік қарқындылығы оның сандық сипаттамасы болып саналады және рецептордың функциональды күйі мен тітіргендіргіш күшімен көрсетіледі.Түйсіктің жалғасушылығы уақытша сипаттама. Ол сезім ағзасының функциональды күйін анықтайды, бірақ бастысы тітркендіру уақытын және оның қарқындылығын анықтайды. Тітркендірудің әрекеті сезім мүшелеріне бірден сезілмейді, уақыт өте келе түйсіктің латентті кезеңінде көрінеді.Түйсік – мидың орталық жүйесінің және сезу ағзаларының әсер етуі нәтижесінде шындықтың көрінуі. Түйсік дегеніміз қарапайым психологиялық сипаттама, ол адамның тәртібіне есті және ессіз күйде әсер етеді. Түйсік объективті де, субъективті де ұғым. Бір жағынан онда сыртқы тітіркендіргішті байқауға болады. Ал бір жағынан тітіркендіруді байқау жүйке жүйесіне де байланысты.

Қабылдау – қоршаған ортадағы объективті шындықты бағыттап ақпарат ретінде қабылдау мен өзгерту қиын үрдіс болып табылады.Қабылдау сезім мүшелеріне әсер ететін құбылыстар мен заттардың толық жиынтығы. Қабылдау – талдау жүйесі әрекетінің нәтижесі.

Қабылдаудың субъективті заңы дегеніміз адамдардың ақпаратты қабылдау қажеттілігіне сәйкес, субъективті қабылдауы болып табылады. Адамның психикалық қабылдауы оның тұлға ерекшелігіне байланысты апперация деп аталады. Қабылдау қасиеттеріне келесілер жатады:

1. Тұтастық – қабылдау заттың толық түрін көрсетеді. Ереже бойынша ең алдымен зат толық жаратылыс ретінде қабылданып тек содае кейін ғана оның бөлшектері зерттеледі.
2. Константылық – қоршаған ортаны қабылдау кезінде олардың пішіні, түсі, көлемі тұрақты ретінде қабылданады. Константты қабылдаудың белсенді әрекет етуші жүйесі ретінде перцептивті жүйе саналады.
3. Құрылымдық – ол қабылдаудың жай ғана жиыны болып саналмайды. Біз осы құрылымның жалпылама түйсігін іс – әрекеттер ретінде сезінеміз: жеке дыбыстардың орнына сөздерді , адамның жеке қимылының орнына икемдерді, жеке суреттердің орнына орын ауыстыруды қолдану.
4. Ойлаушылық – қабылдау ойлаумен, заттардың табиғатын түсіну. Олардың мағынасын түсініп атау береміз.
5. Сайлаушылық – бір объектті екінші объект пен салыстырып оның ерекшелігін бөліп көрсетеді. Қабылдау кезінде адамның көзіне бірінші шалынатын объект деп, айналасындағы фон деп саналады.

Қабылдау заттары қате болуы да мүмкін. Қателер әртүрлі талдаулардың әрекеті нәтижесінде белгілі болады. Негізінен көз алдаулары (иллюзия ) көп кездеседі.Қабылдауды ұйымдастыру қажет. Ақпаратты қабылдаудың тиімді үрдістерін қарастырайық:

1. Таным мақсаты бар нақты ақпаратты қабылдау керек. Өзін мақсатты айқындап, соған қол жеткізуге үйрету керек.
2. Талдаушыларды жан – жақты, әрі қарқынды қолдану. Кез – келген жағдайда қабылдау үшін үстемдік етуші талдаушыларды қолдану керек. Талдаушыларды кеңінен қолданған сайын, қабылдау үрдісі қарқынды жүреді.
3. Қызығушылық тудыру.Есте сақтауға тиісті мағлұматты жоғары дәрежеде қызықты ету.Бұл үшін оның жұмысқа деген маңызын жетік түсіну қажет. Мағлұматты қабылдау сәтін жылдамырақ өткізу үшін өзіңіз білетін барлық білімді қолдану қажет.

Есте сақтау дегеніміз- өмірлік тәжірибе әрекетін алуға, сақтауға тырысу. Әртүрлі түйсіктер туа біткен және өмір сүре келе алынған тәжірибелер механизмі сақталуы мұрагерлікпен беріледі немесе жеке өмірде жиналады. Біздің есте сақтауымыздың өнімділігі күннің уақытына байланысты: күндіз 8-12 аралығында қабылдау есте сақтау жоғары болады,түстен кейін төмендеп, кешке қайта көтеріледі.

П. П. Блонский зерттеулерінде эмоциялды әсіреленген уақытта еске сақтау жоғары дәрежеде болады деп түсіндіреді, ол студенттеріне балалық шағы естеліктерін жазуды тапсырған, сонда бірінші орында мына естеліктер шыққан:1 - жұмбақ әрі жаңа; 2- өлім; 3 – қатты қорқыныштар; 4 – қатты жазалаулар мен реніштер; 5 - бала отбасындағы бақытсыз оқиғалар; 6 – жақындармен бақытсыздықтар; 7 – айырылысу; 8 – бақытты сәттер – 8 % 9 – басқалары - 8 %

**Еске сақтау түрлері**. Уақытқа байланысты еске сақтау қабілеті былай бөлінеді:

* Оперативты ес ;
* Қысқа мерзімді ес;
* Ұзақ мерзімді ес.

**Оперативты ес** сезім мүшелері қабылдайтын дүниенің толық әрі нақты бейнесін сақтайды. Бейнені сақтаудың ұзақтығы секундтан бірнеше сағатқа дейін созылады. Оперативті ес деп бір үрдіс барысында қажетті ақпаратты есте сақтау қабілеті деп айтады. **Аз уақытты ес.** Бұл ес түрі жаңа ғана болған оқиғадан қабылданған құбылыстардың аз уақытты үрдісі. Оқиға аяқталғаннан кейін әсер жоғалып, адам есіне қанша түсіргісі келгенмен оқиғаны түсіре алмайды. Алынған ақпараттың адам санасында тек оқиға бөлімдері ретінде ғана қабылданғандықтан, есте анық сақталмайды. **Ұзақ уақытты есте** қабылданған ақпараттың ұзақтығы мен мықтылығымен сипатталады. Ұзақ уақытты ес адам санасында ақпараттың жиналуы мен жалпылама және жүйелі түрде сақталуына себеп болады.

**Ес процестері.** Оған есте сақтау,сақтау,қалпына келтіру, ұмыту жатады. Есте сақтау – бұл ескі ақпараттың жаңасыменен байланысып есте бекітілу үрдісі. Бұл есте сақтаудың түріне байланысты ерікті және еріксіз, ұзақ, қысқа және оперативті есте сақтау бөлінеді. Қалпына келтіру ерте есте сақталған ақпаратты психикалық жолмен ұзақ естен оперативті еске бекіту болып табылады. Белсендіру процессі қиын немесе оңай жолмен өзгеру деңгейімен сипатталады: ұмытылған затты еске тез түсіру немесе еске түсіре алмай қиналу. Осыған байланысты қалпына келтіру тану, жеке қалпына келтіру және еске түсіру сияқты болып бөлінеді. Объектке субъектті қайта көрсету кезінде тану үрдісі жүреді. Адам бұрын көрген затын қайта көргенде есіне түсіреді. Жеке қалпына келтіру объектке субъектті қайта ұсынусыз өтеді. Адам бәрін өзі еске түсіреді. Ол бұрын көрген нарсесін жай есіне ерікті түрде алады немесе, еске түсіру мақсатында еріксіз түрде күш салу арқылы түсіреді.

Кейде реминисценция құбылысы болады – адам өзінің еске түсіре алмаған ақпаратын жақсы жағдайда еш күш салусыз еске түсіреді. Ұмыту жартылай немесе толық болады. Жартылай ұмыту қалпына келтіре алмаған ақпаратты тану арқылы өтеді. Ақпаратты қайта тыңдау немесе оқу үрдісі адамға оны таныс екенін көрсетеді, бірақ оны өз бетімен қайталауға мүмкіндігі келмейді. Толық ұмыту ақпаратты қалпына келтіру, тану мүмкіндігінен айырады. Неміс психологы Г. Эббингауз көптеген тәжірибесінің нәтижесінде ақпаратты 72 сағат көлемінде мүмкіндігіміз бар екенін анықтаған.

Сақтау. Ұмытылмаған ақпараттың бәрі сақталады. Адамның қажеттілігіне байланысты ақпарат жаймен ұмытылады. Адамға өмірлік маңызы бар ақпарат ешқашан ұмытылмайды. Ақпаратты сақтау адамның әрекет деңгейіне байланысты.Ақпараттың естен ерікті немесе еркінен тыс алынуы сақтаудың ашық әдісі көмегімен іске асады. Алайда сақтаудың жабық әдісі бар, ол адам есінен керек мәліметті гипноз арқылы еске түсіру. Есті жетілдірудің бір әдісі «жинақтау жүйесі» әдісі. Ес бұлшық ет тәрізді жеңіл жаттығуларды жиі қайталау барысында жаттығады. Ол үшін жақсы құрастырылған қызықты ақпаратты біртіндеп оқып, есте сақтау қажет. Жинақтау жүйесі есті ғана емес, қалпына келтіру мен назарды да шынықтырады.

**Ойлау** .Ойлау адамның жаңалық ашуының, шығармашылық жұмысының белсенді көрінісін және әрекеттерінің өзгеруін көрсетеді. Ойлау субъектте болмаған нәтижелерге жеткізеді. Ойлаудың басқа психологиялық үрдістерден айырмасы тапсырмаға жауап іздеу мен оның шарттарын өзгерту сияқты мәселелі жағдайлармен айналысуы болып табылады. Ойлау әрекеттердің жалпы, ортақ заңдылықтарымен байланысы. Бұл дегеніміз нақты жағдайлардағы әрекеттердәң шынайылығына бағытталады. Ойлауға екі белгі тән:

1. Жалпылық. Бұл дегеніміз ойлау кезінде ақпараттың әртүрлі қасиеттерінің әртүрлі көздерден алынып, көптеген өңдеуден өтіп, сығылып адамға берілуі. Ойлау тек адамға тән үрдіс.

1. Ортақтық. Ойлау шынайылықтың ортақ көрінісі. Бұл дегеніміз ойлау талдаушыларға әсер етпейтін тек қосымша белгілер көмегімен ғана ақпаратты түсінуге және анықтауға мүмкіндік беру. Адамның ойлау қабілеті сөздердің көмегімен жүзеге асатын түсінік арқылы беріледі. Түсіну – құбылыстар мен заттардың толық әрі нақты көрінісі.

Ойлауда әрекеттің шарттарының оның мақсаттарына қатынасын көрсетеді, яғни алынған ақпараттың бірінен екіншісіне өзгеруі, жағдайдың қажетті жалпылама сызбаға өңделуі.Ортақ байланыс орнату, құбылыстардың бірнұсқалы топтарының қасиеттерін жалпылау, нақты бір құбылыстың жаратылысын белгілі бір құблыстар тобының әртүрлігі екенін түсіну адамның ойлау қабілетінің қасиеті. Ойлау әрекеті әртүрлі операция құрылымдары арқылы жүзеге асады.Алгоритмдік ойлау берілген тапсырманы қарапайым операциялар тізбектері арқылы орындау.

Эвристикалық ойлау – қиын тапсырмалардың шешімін шығармашылық жолмен табу.Дискурсивты ойлау (есті) –логикалық талдаудың тізбекті қатарынан ақыл қорытындысы жүйесіне құрылған, есті ойлау сипатына ие ойлау түрі. Дискурсивты ойлау түрі қорытынды шығаруда қолданыладды.Ойлаудың тарихында баланың ойлау қабілеті ойлаудың бір – бірін алмастыратын үш түрі бар :

1. көрнекі – әрекетті
2. көрнекі – бейнелік
3. абстрактілі – логикалық.

Ойлаудың бірнеше түрі бар: теоретикалық түсінікті ойлау – адам тапсырманы орындау барысында ақылмен әрекет етіп түсінігіне жүгінеді, бірақ ол сезім мүшелерінің тәжірибесі көмегімен шешуге тырыспайды. Теоретикалық ойлау түрі теоретикалық ғылыми зерттеулерде қолданылады.Көрнекі – бейнелік ойлау үрдісі адамның қоршаған ортаны шынай қабылдайтын ойларымен байланысты, олар адам көменгінсіз шешілмейді. Көрнекі – әрекетті ойлау үрдісі шынай құбылыстарды адамның тәжірибелі ойларға өңдеуімен анықталады. Бұл ойлау түрі өндірістік қызметпен айналысатындарға тән.

Ойлау қабілетіне байланысты адамды екі типқа бөледі:

1. Интуитивті тип. Сезімнің ақылды бағындыруымен және мидың оң жақ бөлігінің сол жағына үстемдік етуімен сипатталады.
2. Ойлы тип. Ақылдың сезім мен интуициядан басым болуы мен сол жақ ми бөлігінің оң жақты тиімді пайдалануымен сипатталады.

Шығармашылық ойлау ойлаудың ерекше түріне жатады. Оның негізгі белгілері:

1. Біртуарлық, ойлардың ерекшелігі мен интелектуалды жаңалыққа тырысу.
2. Затты басқа қырынан көру, оны жаңаша қолдану жолдарын табуға тырысу.
3. Үлгілі адаптациялық икемділік, объектті қабылдауды ерекше етіп, оның құпия жақтарын ашу.
4. Семантикалық спонтанды икемділік, түсініксіз жағдайда ойдың әртүрлі өнімділігін арттыру қабілеті.

**Ойлаудың қиыншылығы.** Ойлау әлдебір мәселені шешуде туындайды, ал мәселе қиындықты жағдайды туғызады. Қиыншылықты жағдай деп адамның өз түсінігі жетпейтін құбылыспен соқтығысуы. Ол белгілі бір танымдық кедергіні, қиындықты ойлаудың көмегімен жеңуді білдіреді. Ойлаудың негізгі механизіміне талдау – жинақтау жатады.Талдау – бір бүтінді бөлшектерге бөлу, ұсату, дифференциялау, белгілі бір қырларын анықтау, абстрагтілеу. Жинақтау – бөлшектерді біріктіру, қосу, толықтыру, топтастыру.

Талдау мен жинақтаудың байланысы келесі тәуелділікте көрсетілген:

1. бүтінді талдау сол мезетте оны жинақтау болып саналады, себебі талдау бөлшектерді қарастыру ғана емес, олардың арасындағы байланысты, тәуелділікті, қатынастарды анықтайды.
2. Талдау – жинақтау үрдісінің бірігуі талдаудың бүтінді зерттеуі нәтижесінде оны толық әрі тереңінен анықтауы.
3. Мәселені шешудегі ойлау үрдісі үш тізбектің бір – бірімен сәйкестенуі кезінде ғана сәтті өтеді. Егер олардың арасында сәйкестік болмаса, онда ойлау үрдісі жүзеге аспайды немесе мәселе дұрс шешілмейді.
4. Талдау – жинақтау әртүрлі деңгейде жүзеге асады: затты бөлшектеу немесе жинақтау кезінде тікелей әрекет етуі, мәселенің көрнекті немесе теоретикалық түрде ұсынылуы

Талдау – жинақтау ойлау үрдісінің негізі болғандықтан келесі ақыл – ой операцияларына қатысады:

1. Салыстыру – шынайы құбылыстар мен заттардың ұқсастығы мен айырмашылығын анықтау.
2. Абстракция – құбылыстар мен заттардың бар және жоқ қасиеттерін бөліп көрсету.
3. Нақтылау – жалпы түсініктен жекеге өту. Жалпылама білімді жекеге қолдану.

Логикалық ойлаудың келесі түрлерін ажыратады:

1. **Түсінік** – шынайы құбылыстар мен заттардың жалпы, нақты, ерекше белгілері көрінетін ойлар.
2. **Талқылау** – құбылыстар мен заттар арасындағы байланыс немесе олардың белгілері мен қасиеттерінің байланысы. Жалпы, жеке, жалғыз болып бөлінеді. Тікелей немесе жанама түрде құрылады.
3. **Ақыл-ой қорытындысы** – бірнеше талқылаулардың нәтижесінде басқа талқылауға қол жеткізу. Әдеттегі және қарапайым қорытынды үлгісі негізінде туындаған жекелік силлогизм болып саналады.

Ақыл қорытындысының екі түрін ажыратады: индуктивті және дедуктивті. Индуктивті ақыл қорытындысы жалпы жағдайға қатысты жеке жағдайлардан құралады. Дедуктивті ақыл қорытындысы керісінше, жалпы жағдайлардан жеке жағдайларға құралады. Ойлау логика мен ақыл әрекет ететін үрдіс ретінде әрдайым санала бермейді. Ойлау үрдісіне оның сезімінің өзгеруі көп араласады. Сезімдер ойлау қабілетін бұрмалап, зиян келтіреді. Ойлау қабілетінің бұрмалануының біртүрі ретінде аутизмді алуға болады. Аутистік ойлау кезінде ақылға емес, аффективті қажеттіліктерге бағанып, оның күші мен динамикасын көрсетеді. Аутисттік ойлау беталысты. Оның мақсаты қажеттіліктер қауымдастығын логиамен емес, ерікті ойлау қабілетімен қамтамасыз ету. Шынайы ойлау шындықты нақты көрсетсе, аутистік ойлау афффекті объекттерге сүйенеді. Аутисттік ойлау иллюзиялар тудырып, шындықты қабылдамайды.

Ойлау қабілетінің үрдіс ретінде жекеше ерекшеліктері бар:

Ойлаудың ауқымы – барлық үрдісті жеке кезеңдерін жіберіп алмай толығымен қамту.

Ойлау тереңдігі – қиын сұрақтарды түсіне алумен сипатталады.

Ойлаудың дербестігі – басқа адамдардың көмегінсіз мәселені шеше алу үрдісі.

Ойлаудың икемділігі – жағдай өзгерген сәтте әрекеттерді тез өзгерту қабілеті.

Ақылдың тездігі – жаңа жағдайда адамның тез талдауы мен оның шешімін табу қабілеті.

Ақылдың асығыстығы – жағдайды жан – жақты талқылап алмай шешім қабылдауға тырысу қабілеті.

Ақылдың сынауы – өзінің және өзгелердің ойын жан – жақты ойлап талқылай білу.

**Қиял.** Қиял – адам өмірінде шынай болмаған ойлар мен көріністерді құрастырудың психикалық әрекеті.Әлі күнге дейін ғалымдар елестетудің механизмін тапқан жоқ. Бұл үлгі адаммен оның ағза әрекетіне байланысты.қиял пассивті (түс көру,армандау), белсенді – құрастырылған ( заттың сипаттамасы бойынша үлгісін құрау), шығармашылық (ойдан шығарылған материалдарға байланысты жаңа үлгілер құру)**.** Қиялдың бір түріне армандау жатады. Егер арман уақыт пен тәсілдері нақты болса ол мақсатқа айналады.

Шығармашылық қиял бірнее этаптан тұрады:

1– шығармашылық ойдың тууы;

2 – ойлаған затты «көтеру»

3 – ойды жүзеге асыру.

Адам өмірінде елес ерекше орын алады. Біріншіден шындықты үлгі ретінде көріп, мәселені шешуде қолдана алу мүмкіндігі. Еіншіден, сезім күйін реттеу. Елестердің көмегімен адам өз қажеттіліктерін жүзеге сыра алады. Үшіншіден, елестету танымдық үрдістердің қатысуымен жүзеге асады. Төртіншіден, адамның ішінен әрекет жопарын құрып, оны үлгілерді басқара отырып ақылда жүзеге асыру.

**Қиял және органикалық процестер.** Қиял психикалық сапа мінсіз болып саналатын ең жарқын психикалық құбылыс болып есептеледі. Осы жағынан елестеу органикалық тұрғыдан материалдыққа қарама – қарсы құбылыс болып келеді.

Белгілі америкалық психолог А. Маслоу «дербес белсенді адам» деген жалпылама түсінік енгізді. Ол бұл адамдарға дербестік, аутоұнату, уақытқа бағыныштылық, қатынас сияқты қасиеттерді жатқызыды. Оның басты аңғарғаны – оларда қорқыныштың болмауы. Олар өздері туралы басқалардың не айтатынына мән бермейді.олар адамдарға тәуелді емес, оларды қажет етпейді. Осы қасиеттер Маслоудың ойынша нағыз ұлы адамдарға тән.

**Зейін .**Зейін – психологтардың жеке қараудағы келсімі берілмеген таным үрдісі. Көп психологтар зейін деген жеке, дербес үрдіс жоқ, ол басқа психологиялық үрдістің немесе адам әрекетінің бір қыры ретінде зерттеледі деп пайымдайды. Басқалары зейін ерекше ішкі үрдіс деп есептеген. П. Я. Гальперин өнімі бақылау болып келетін психикалық үрдіс деп есептеген.Көптеген псиологтар таным әрекетінің динамикалық үрдісін сипаттайтын психофизиологиялық үрдіс деп есептейді. Сезім мүшелері арқылы бір ақпаратты саналы және санасыз түрде таңдау және біреуін елемеу.

Адам зейіні бес негізгі қасиетпен сипатталады:

Тұрақтылық – бір затта ұзақ уақыт бойы зейін тоқтату қабілеті.

Жинақталу – басқа объектілердің алаңдатуына қарамастан зейінін бір объектке аудару.

Ауысу – бір объектіден екіншісіне, бір әрекеттен басқасына назар аудару.

Бөлу – нақты кеңістікте бір нәрсеге назар аудара отырып, басқа әрекеттер жасау.

Көлем- аса зейін қою кезіндегі адамның сақтай алатын ақпараты.

Назарды топтаудың негізгі ұстанымдары:
1. Маңызды нәрсеге көңіл аудару. Зерттеләп жатқан объектке бар назарыңызды аударып оның жаңа қырларын, ерекшеліктерін, белгілерін, байланысын көруге тырысыңыз

2.Маңызы жоқ ақпаратты бекітпеу. Зерттелген затқа қатысы жоқ ақпаратты тек қана қабылдау қажет, оны есте сақтаудың саңызы жоқ.

3.Маңызы жоқ ақпаратты жою. Маңызы жоқ ақпаратты жаңа ақпарат қабылдай отырып, санадан лақтыру керек.

Зейін қабылдау қабілеті мен тығыз байланысты. Сондықтан еске сақтаудың ұстанымдырын білген жөн:

1. Еске сақтауды «Мен есіме сақтаймын» деп бастаған дұрыс.
2. Таным байланыстарын дұрыс таңдау. Сақтауға тиіс ақпараттың танымдық байланыс түрін таңдау қажет.
3. Таным байланысын еске сақтаудың ұзақ уақыттық мақсатында құру. Аз уақытты есте сақтау құрылымдық байланыспен жүзеге асады.
4. Сәйкес таным байланыстарын қолдану. Сақталған ақпарат пен білім арасында байланыс орнату.

Менеджер зейіні – үлкен тәрбиелік күш. Егер қол астындағы басшының өзін бақылап отырғанын сезсе жұмысын тыңғылықты атқаруға тырысады.

***Негізгі ұғымдар: танымдық процестер түсінігі, назар аудару, түйсік, түйсіктің классификациясы, қабылдау, кеңістіктегі қабылдау, жалпылай қабылдау,нақты қабылау, иллюзия, иллюстрация, есте сақтау, оперативті ес, ұзақ және қысқа мерзімді ес, ойлау, абстракция, логикалық ойлау, көрнекі –бейнелік ойлау, талқылау, анализ, синтез, дедукция, индукция, аналогия, ой-қорытындысы, қиял, шығармашылық қиял, зейін, зейіннің шоғырлануы, зейін аудару, менеджердің зейіні.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Басқару процесіндегі негізгі танымдық процестердің ролі қандай?
2. Менеджер немесе жетекшіге басқару ісін тиімді жүргізу үшін қандай танымдық процестің басымдылығы жоғары?
3. Түйсіктің классификациясын жіктеу?
4. Қабылдаудың басқару процесіндегі ерекшелігі қандай?
5. Шығармашылық қиял басқаруда не үшін керек?
6. Менеджердің зейіні қандай?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**6 тақырып. Басқару үрдісіндегі тұлғаның эмоцияналды ерікті аумағы**

### Эмоциялық процестер және эмоцияның басқарылуы.

1. Эмоция және оның балалық шақта дамуы

Эмоция деп айналадағы заттар мен құбылыстарға жағымды жағымсыз қатынастын сәулеленуін айтамыз. Сыртқы дүниенің әсері адамның миында тек қана сәулеленіп қоймай, оған толғанып тебіреніп, өзінің қатысын білдіреді.
Бұдан адамға жағымды не жағымсыз сезімдер туып отырады. Эмоция адамның сыртқы келбеті, бет әжімі қимылдары, дауысы арқылы айқын көрінеді. Эмоция үшін адам организімің ішкі мүшелері әрекетінің әсері зор. Мысалы қанның жүруі тамырлардың жүрекке ерекше соғуы, бездер әрекетіне Физиологиялық әрекеттерге эмоция үлкен әсер етеді. Эмоция хайуанаттарда да бар олардың эмоциясы, инстикт деп аталады. Олар мұқтаждықтарын биологиялық қанағаттандырумен байланысты, мысалы мысық пен иттің еркеленуі, олардың үйреленіп бір нәрседен қорқуы, олардың сыртқы келбетінен жақсы көрініп тұрады. Адам эмоциялары хайуанат эмоцияларына қарағанда өте бай болып келеді, әрине адамдардың эмоциялары біркелкі болмайды, өйткені олардың айналадағы нәрселерге қатынасы бірдей емес. Әрбір адамның темпераментіне, мінезіне олардың басынан кешкен тәрбиесіне қарай сыртқы дүние әсеріне жауап қайтару түрліше болады. Адам эмоцияларынын бір бірінен айырмашылығы сезімдердің күш жағынан, әрекет ету мерзімінің уақыт мөлшері жағынан, олардың сыртқы қимылдары, бет әжімі арқылы білініп көрініп тұрады. Эмоция адамның тұрмысында үлкен орын алады, олар адамға адамдық сипат беріп, оның әрекетін жылытып көрік беріп отырады.

**Эмоция және оның балалық шақта дамуы**. Қазіргі кезде психологияда эмоция жайындағы ілім және оның теориялық дамуы жалпы психологияның өзге тақырыптарымен салыстырып қарағанда өзіндік сипаты бар күрделі мәселелер қатарына жатады.

Эмоцияға арналған тақырыптарға психологияның өзғе тақырыптарында арнайы мәселе ретінде сөз болмаған, таза натурализм үстемдііі туралы мәселелеге тоқталамыз. Бұл тақырып эмоцияға натуралистік теорияаіын еңуімен психологиядағы бихевиоризм және мінез-құлық туралы бағыттардың пайда болуымен сабақтас. Осы тұрғыдан іздестірсек бұрынғы психологиядары эмоция тақырыбы методологиялық жағынан белгілі бір жағдайда бихевиоризммен жіптес. Өйткені психологиядағы бихевиористік бағыт бұрынғы спиртуалистік интроспекциялық психологияга тікелей қарсы шығады. Соған орай эмоция тақырыбы негізінен натуралистік бағытга баяндальш, өзге тақырынтармен салыстырғанда өз алдьіна ерекшеленіп, арпа ішіндегі бидай дәніндей болып көрінеді.

Бұлай деп аныктаудың көптеген себептері бар. Осы ретте біз Дарвин іліміне арқа сүйейміз. Ол өзінің «Адамның жарасымды қозғалыстарының пайда болуы» деген еңбегінде бұрынғы биология ғылымынын дәстүрлерін одан әрі дамыта отырып, адамның сезімі мен эмоциясы хайуанаттар дүниесінің соқыр сезімі мен аффекттік серпілістерімен тығыз байланысты түрде дамып жетіле түсті дейді. Оның жақында орыс тіліне аударылған мақаласында адам бойындағы жарасымды қимыл-қозғалыстарының бәрі эволюциялық даму нәтижесі екендігін баяндай отырып, адамның жан дүниесінің ішкі «қасиетті сыры» болып табылатын сезімінің пайда болуы, адамның өзі сияқты, жануарлар дүниесінің қылығымен төркіні бір деп жазады. Мәселенің шындығына үңілетін болсақ, Дарвиннің бұл пікірі адамға ұқсас жоғары сатыдағы жануарлар мінез-құлқындағы ұқсастықтардың бар екендігі ешқандай күмән тудырмайды.

Бір тарихшы ғалымның айтуына қарағанда орта ғасырлық діни көзқарастарынан арыла қоймаған ағылшынның бір психолог маманы Дарвиннің идеяларына аса сақтықпен қараған көзқарасын бетіне перде етіп тұтып, оған жанашырлық кейіп біріп былай депті: Дарвин адам тіршілігіне тән адам максат-мүддесін және оған құмарлығын жануарларға тән сезім күйі мен әмоциясының пайда болуын дәлелдеп берді.

Сонымен осы айтылған жайттар психологиялық ойдың екі түрлі бағытта дамуына түрткі болды. Оның бірі Дарвин идеяларын дамытуға үлес қоскан психологтар (біршама үлес қосқан Г.Спенсер) мен оның шәкірттері, француз позитивистері Г.Рибо жәнс оның мектебі, немістің биологиялық бағыттағы психологтары адамның сезімі мен аффектік және хайуанаттрдың соқыр сезімге негізделген идеяларын әрі дарай дамыта түсті. Осы бағыттағы зерттеушілердін эмоция жайындары теория (бұл теорияны тиісті әдебиеттерде рудиментарлық деп атайды) барлық дерлік оқулықтарға, соның ішінде орыс тілінде жазылған құралдарымызға да енгізілді.

Осы теория тұрғысынан алып қарағаида біздін бойымызды қорқыныш билегенде, бет құбылысы мен денеміздегі әр ал) қимыл-қозғалыстар арғы тегіміз жануарлар дүниесінің өз жау- ларынан қорқып, сақтануға бейімдеу әрекетінең не бойымыз ашу-ыза кернеп, өз сезімдеріміздің сыртқы әсерлерге серпінуіне пайда болатын қозғалыстардың бәрі хайуанатардың тіршілігі бейнесінен қалған сипатгар екенін байқатады. Соран орай қорқыныш кезінде бөгеліп аңырып қалу, ашу-ыза кернегенде төбелесу де сезім күйдің (эмоцияның) сыртқы көріністері болып табылады. Басқаша айтқанда, адамның абжыл да, шапшаң қимыл-қозғалыстарының бәрі сол ертедегі жануарлар дүниеси тіршілігінен қалған ерекшеліктер деп саналады. Осыган орай Рибо эмоциялық құбылыстардың бәрі адам психикасында ертеден сақталып қалган бірден-бір қасиет, немесе оның өз сөзімен айтұанда эмоциялар «мемлекет ішіндегі мемлекет» деп анықтайды. Рибоның бұл салыстырмалы пікірін адамның сезім күйі оның жан дүниесінің билеушісі деген мағынаны білдіріп, ол адам мінезіндегі ертеден қалған ұнамсыз қылық деп есептейді. Осы орайда қазақ халкының мақалы: «Ашу-дұшпан, ақыл-дос, ақылына ақыл қос» дейді. Рибоның білдірмек болған ойының мәнісі – эмоция жойылып бара жатқан тайпа, не «біздің, психикамыздағы сығандар». Шындығында, осы ретте психолог мамандар белгілі бәтуаға келіп, адамның бойын ашу-ыза кернеп, оның қимыл-қозғалыстары мен мінезіндегі жағымсыз қылықтарын бәрінің сырттай көрінісі сол хайуанаттар дүниесінен қалған сарқыт дейді. Осындай сипат адам психикасының дамуында біртіндеп әлсірейді де, ол адамның сырт көрінісінен де, жан дүниесінің ағымынан да өшіп кететін болады.

Сонымен, сезімнін қисық сызығы уақыт озған сайын бәсенси бермек. Егер, – дейді Сненсердің соңғы шәкірттерің; бірі, – біз хайуа». мен адамды, бала мен ересекті, қарапайым кісі мен мәдениетті адамды өзара салыстырып көретін болсақ, онда эмоцияның біртіндеп әлсіреп, ізін жоғалта бастағанын айқын байқаймыз. Міне, осындай мәліметтерге сүйене отырып, зерт -теушілер мынандай жорамал жасайды: болашақтың адамы эмоциясыз болады, ол өз сезімін ақыл-ойға, жүйелі ойлауға билетеді. Сөйтіп біздің бойымызда ежелден келе жатқан хайуанаттарға тән сезім ізі өшеді дейді.

Бұл орайда өзінен-өзі айқын болатын бір жайт – хайуанаттардың эмоциялык әсерленуі және онын жануарлар дүнесінде дамуы деген бір ғана тарауды психологияда зерттеу шектелу жеткілікті болар еді. Бұл тарау қазіргі психологияда барынша терең әрі толық зертгелген. Ал адамға қатысты эмоция мәселелерінін өзіндік ерекшеліктері мен дамуы мүмкіндігінше тарапты зеттеуді талап етеді. Әсіресе, балалық кезеңдегі эмоция ерекшеліктерін зерттеп, оны дамыту жолдарын ашып көрсеіудің манызы ерекше. Осы кездегі зерттеулер керісінше балалардың эмоциясын әлсіретіп, оларды болдырмаудың әдістеріне көңіл аударады. Алғашқы адамдардан бастап қазіргі адамдардың эмоция қуатының өзгеру ерекшеліктері эволюциялық даму жолымен салыстырып іздестіріліп келеді. Мұңдай ретте ерекше ескеретін жайт – адам пІсихикасы эволюциялық дамуда үнемі күрделеніп жоғары өрлесе, ал оның эмоцңясының дамуы кері кетіп бәсеңдеп отырады дейді. Эмрция дамуын осы бағытта іздестірген зерттеу-шілердің пікірін мінеп, Рибо адам психикасының дамуында тұтас бір процестің жойылуының даңкты тарихы деп мысқылдайлы.

Егер біздер эмоцияны биологиялық жағынан іздестіріп, оның психикалық тіршіліктің тұтас бір саласы ретінде жойылып бара жатқандығына көз жіберетін болсақ оңда тікелей жүргізілген психологиялық тәжірибелер, онан кейінгі тәжірибелік зерттеулер мұндай ойдың құрғақ сандырақ екенін әшкерелейді.

Н.Н.Ланге мен У.Джемс әрқайсысы өзінше зерттеулер жүргізді. Джемс, ІІсихолог маман ретінде, әдейі, ал Ланге, физиолог ғалым ретінде, мақсатсыз-ақ, Джеметің айтуынша адам организмінде эмоцияның нендей негіздері пайда болып отыратындығын анықтауды міндет етіп қойды. Сонымен бірге, адам эмоциясы жайындағы теріс көзқарастың сырын ашуды көздеді. Лаиге мен Джемс адам эмоциясының пайда болу себентерін органикалық реакцияларға енгізу деп түсіндірді. Мұндай көзқарастын мән-жайы көптеген мамандарға кеңінен мәлім және оқулықтарда толық баяндалған. Сондықтан бұл мәселені талдап жатудың қажеті бола қоймас деймін. Бұл теориядағы елеулі бет-бұрыс болын саналған нәрсе эмоциялық реакциянын қалыптасуы туралы бұрынғы дәстүрлі көзқарастарды өзгертуге айтарлықтай ықпал еткенін ескерте кетейін.

Джемс пен Лангеге дейінгі психологтардың эмоция жайындағы түсініктері мынадай сипатта болған еді: оның бірінші өлімі сыртқы не ішкі оқиға, хауіпті жағдай төнгенде оны қабылдап, эмоция тудырады, сонан кейін бұл-эмоцияны бастап кешіреді (жүректің жиі соғып дүрсілдеуі, бозарып кету, жүйкенің . тіркенуі, тамақтың құрғауы – мұның бәрі қорқудан пайда болатын сезім күйлері) сол тітіркендіргіштерге әсерленуі. Бұрын мұндай күйлерді психологтар мынадай ретпсн көрсететін еді: қабылдау, сезім, оның сыртқы көрінісі. Ал Джемс мен Ланге мұндай сезім күйлерін бастан кешіруді өзгеше реткеи көрсегеді. Белгілі бір қатерлі оқиғаны қабылдағанда оған әсерлену рефлекторлық түрде органикалық өзгерістерге ұшыратады (Лангенің-көрсетуінше қан тамырларының кеңейіп, таралуы. Джеметің, айтуынша ішкі орган қызметінің жандана түсуі). Адам органдары сыртқы хауінтің әсерінен жанданып, оларды қабылдауда біздің бойымызда эмоция пайда болады дейді.

Джеметің эмоцияның пайда болуы жайындағы ілімі қазіргі кезде түрлі өзгерістерге ұшырап, әрқилы қайшьшықтар тудырып отырғаны мәлін. Әдетте, біз жылаймыз, өйткені қайғы-қасіретке ұшыраймыз, денеміз тітіркеніп түршігеді, өйткені қорқамыз, бі- реуді ұрып-соғамыз, өйткені біз ашулымыз, ал дұрысында былай деп айтқан жөн болар еді: біз қамығамыз, сондықтан жылаймыз біз қорықтык, сондықтан денеміз түршігіп дірілдейміз, біз ашуландық сондықтан ұрып-соқтық.

Джеметін түсінігі бойынша біз сыртқа шыққан эмоциямызды игере білсек, ол басылады және керісінше: біз ашу-ызаға, шатгық күйге бөленсек, оның, артынша~ақ эмоция па? болып, сыртқа шығады.

Мұндай көзқарастын қалыптасып орнығуына мынадай ек түрлі жайт әсер етті: бірі – бұл көзқарас эмоцияны табиғи-ғылымы және биологиялық тұрғыдан негізделді деп санады екінші – ешкімге керексіз эмоцияның шығу тегін хайуанатта дүниесінің тіршілігімен ұштастырылған көзқарастан өзгеше еті құрылды. Сөйтіп эмоция жеке басқа тән қасиет ретінде қарастырылды. Сіздер адамның басыңан кешіретін сезімдеріні бәрі оның ішкі жан дүниесімен және оның жеке басына тән ерекшеліктері өзара тығыз байланысты екенін жақсы білесіздер.

Джемс пен Ланге теориялары осыдан кейін біріктіріліп жалпы теориялық сипат алды. Бұл жәйт те сіздерге мәлім. Алайда бұл теорияны көп уақыт өтпей-ақ бірсыпыра зерттеушілер «материалданған» теория деп кінәлай бастады. Өйткені Джемс пен Ланге сезім арқылы адам денесінен шығатын органикалық процес-терді санаға ендіруді көздеп отыр деді. Джемс әлі материализмнен әлдеқайда алыста жүрген-ді. Сондықтан ол өзін кінәлағандарға жауап ретінде мынадай тезисті қолданды (б| тезис оның психология оқулығына ендірілген еді): «Менің теориям барлық жағдайда да материалистік бола алмайды». Расында Джеметің теориясы қарапайым материалистік сипаттағы әдістерді қолданғанмен, шын мәніндегі материалистік тес емес-ті. Оның кейбір мәселелерге қатысты қортындылары материалистік жайттарға қайшы келетін. Мысалы, өл эмоцияны жоғары және қарапайым қызметтер деп ажыратып атауы эмоция жайындағы ілімде жоқ нәрсе болатын. Мұндай Пікір Джемс теориясының бұдан был айғы кездерде дамуына дәйек болды.

Джемс теориясын материалистік теория деп кіналаушыларға жауап ретінде Дарвиннін ағылшынның схоласт психологтарына қарсы қойған әдісін пайдаланады. Ол өзінің көзқарасын дәйектеу мақсатымен «Қасапқа пышақ ұстатып, құдайдың құдіретін» дәріптейтін принципті қолданды. Оның бұл пікірі бойынша органикалық құрылым эмоциясының төменгі сатысына тән, бұл ерекшелік адамда жануарлар дүниесінен мирас болып қалған деп түсіндірді. Эмоцияның бұл тобы адамның қорқынышына, ашу-ызасына, торығуына, қолдануына тән, бірақ мұңдай эмоциялар адамның нәзік сезімдері болып саналатын діни нанымдарына, ерлер мен әйелдер арасыңдағы сүйіспеншілікке, әсемділіктен ләззатгану сезімдеріне қатысы жок. Сонымен Джемс эмоцияны жоғары және төменгі топтарға бөліп қарастырды. Сондай-ақ бұрыннан ескерусіз болып қалған, бірақ соңғы кезде тәжірибелік зерттеулерде ерекше көңіл аударып отырған мәселе – ақыл-ойға қатысты эмоциялар да жоғары топтагы эмоцияларға жатады деп санады. Біздің ойлау процестерімізде тікелей бейнеленетін барлық эмоция түрлері мен адам басынан кешетіи әсерлі сезімдердің бәрі пікірдің құрамды бөлігіне жатады да олар мұндай эмоцияларды негізгі органикалық құбылыстардан басқа өзгеше текте пайда болады деген шек қойды.

У.Лжемс, прагматист ретінде, зерттелген нәрселердің түпкі негізін ашып көрсетуді мақсат деп санамай, ол қоғам үшін іс жүзінде қажетті нәрсе төменгі және жоғарғы эмоциялардың сындағы айырмашылықтарды білу жеткілікті дейді. Ол үшін праматакалық тұрғыдан жоғары эмоцияларды материалистік немесе жалған-материалистік түсініктерден қорғау қажет еді.

Сонымен бұл теория бір жағынан алғанда психологиядары дуалистік көзқарасқа келіп тіреледі. Осындай ыңғайлы сәтті шебер пайдалана, білген нағыз идеалист Бергсон эмоция жайындағы Джемстің көзқарасымен Үйлесім тауъш, оны өзінің идеалистік тұрғыдағы пайымдауларымен толықтырды. Екінші жағынан Джеметің эмоция жайындары теориясының психологиядағы материалистік көзқарастармен үш қайнаса сорпасы қосылмайтын еді. Мұны автордың өзі де мойындады. Алайда бұл идеалистер біз түйсігіміз бен қабылдауымыздың сезім мүшелерімізді тітіркендіруші материалдық процестер екендігін бекерлей алмаған-ды.

Демек, Джемстің эмоция туралы анықтамалары матерлистік түсініктен қашықтап, ол дуалистердін пікірімен үндесіп кетті.

Үшіншіден, бұл теория эмоция туралы бірсыпыра метафизикалық көзқараетардың жаңдануына себепші болды. Осы орайда Джемс пен Лангенін, эмоция жайындары көзқарастары өздері бастау алған Дарвин ілімімен салыстырғанда бір қадам кейін шегінген теория болды. Сондай-ақ Джемс эмоция туралі өз түсініктерін адамның іщкі органдарынык Кызметімен байланысты деп санап, оны саналы әрекетгерден бөліп тастады. Соның салдарынан бұл теория да, бүрынғы идеалистік көзқарастар сияқты, тоқырап қалды.

Мен Рибо және баска авторлардың көзқарастарында эмоция адам психкасындағы мемлекет ішіндегі мемлекет деп саналды деген едім. Мұндай пікірдін мәні эмоцияны адамның бір. тұтас психикалық тіршілігінен бөліп алып қарастыру еді. Дже пен Ланге теориясын анатомиялық және физиолоғиялық жағынан қостағандай болды. Бұл пікірді Джеметің өзі де қостай түсті Оның айтуынша: ми – адамның ойлау мүшесі болса, » эмоцияның органы – ішкі вегетативті мүшелер. Ал эмоция субстраты (негізгі материясы) орталықтан шетке ауыстырылды. Джемс пен Ланге теориясы олардан ілгері теорияларға қарағанды тиянақты әрі эмоциялык тіршілік туралы мәселелер көтеру тыйым салғандырын айтудың қажеті бола қоймас. Ілгергі теорияларда Джемстің айтуынша адам эмоциясының бұрынғы кездегі даму процесінде пайда болуы жайында сөз болған-ды. А бұл теорияда адам эмоциясының жаңа түрлерінің пайда бол мүмкіншіліктері қарастырылмай, қараңғы бұрышта қалып қойды.

Сөйтіп, мәселені қарау тұйықталып, Джемс пен оның қол-даушылары эмоция жайындағы негізгі идеалистік концепцияға қайта оралды. Ал Джемс өзі адамның тарихи даму дәуірінде адамның хайуанаттарда кездеспейтін жоғары сезімдері дамып жетілді деген еді ғой. Дегенмен, адамның хайуанатгар дүниесінен қалған сезімдері өзгеріссіз қалды, мұңдай ерекшеліктерді, Джемістің өз сөзімен айтқанда, оның органикалық тіршілігіндегі пайым қызметтер.. Бұл не деген сөз: алғашқыда эмоциялардың пайда болуы хайуанаттар дуниесінен ауысқан ерекшелі екендігін дәлелдеу үшін (бұл жайында мен Дарвинді атағаным келтірілген теория болса, ал мұның ақыры адам эмоциясиясының жануарлар дүниесінен ауысып пайда болуы адамның тарихы дамуындағы ерекшеліктерімен байланысып қалдырып, оны керлеумен бітірді. Сондай-ақ, бұл теорияның авторлары қасапқа пышақ ұстатып, құдайдың құдіретін көтермелейтін іс жаса олар бір жағынан жоғары эмоциялар қатарына нағыз спиртуалистік мән берсе, екінші жағынан – төменгі эмоцияларға органикалық физиологиялық тұрғыдан мән берумен шекте; қалғысы келді.

Бұл теорияға тәжірибелік зертгеулерге негізделген екі бағытга шабуыл жасалды: бір жағынан физиологиялык лабораториялар болса, екінші жағынан психологиялык лабораториялақ физиологиялық лабораториялар Джемс пен Ланге теориясына қатысты опасыздық роль атқарды. Бастапқы кездерде Лизиологтар бұл теориядан қуат алып рухтаньш, жыл сайын Джемс теориясын мақұлдайтын жақсы қорытындылар шығарьш жүрді. Теорияда кұмән тудырмайтын кейбір шындықтардың бар екені рас; арнайы эмоциялық реакция тудыратын органикалық өзгерістердін төтенше молдығы мен олардың әр алуан екендігі де шындыққа сай келді. Мұндай нәтижелер туралы Джемс айтқан пікірлер қазіргі біздің білетіндерімізді салыстыра отырып, олардан паймалы қорытындылар жасауға болады. Бұл жөнінде олар тарихи манызды қызмет атқарды.

Физиологиялық лабораториялардың опасыздык жасауына себепші болған У.Кеннонның орыс тілінде аударылып басылған кітабы. Бұл кітаптың мазмұны да екі жүзді болатын. Кітаптың мұндай бағытын бірден байқап оған тиісті түсініктер берілуі қажет еді. Алайда ондай түсініктер дер кезіңде жазылмады. ! Өйткені: біріншіден, бұл жұмыста физиологиялық зерттеулердің ертеректегі материалдары қамтылған еді; екіншіден, бұл жүмыс бізде Б.М.Заводовскийдің кіріспе сөзімен басыльш, оңда Джемс пен Ланге теориясының дұрыстығын дәлелдейтін тәжірибелік зерттеу нәтижесі айтылды. Кітап оқушыларға ұсынылды. Кітапты оқи отырып Кеннон тәжірибелерінің мазмүнын талдайтын болсақ, біздер оның Джемс пен Ланге теориясын жокка шыраратынын байкаймыз.

Джемс-Ланге теориясында қамтылған мәселелердің мазмұны негізінен мынадай екі түрлі ой тудырады: 1) эмоцияның биологиялық тұрғыдан іздестірілуі адамның физиологиялық жай-күйінің санадағы бейнесі болып табылады; 2) мұндай жай-күйдің әр түрлі эмоция арқылы көрінісі олардың өзіндік ерекшеліктерінен байқалады.

Сіздер, мүмкін, Кеннон мен оның мектебінің өкілдері соңғы кездерде жарияланған жұмыстарын оқыған боларсыздар, Кеннон күрделі әдістерді қолдана отырып, мысыққа, итке, тағы басқа сүтқоректі жануарларға тәжірибе жасады. Сол жануарлардың нерв жүйесіндегі белгілі бөлігін ашып тастады, немесе ондай бөліктеріне улы дәрілер жіберіп күрделі биохимиялық таңдау жасады, тәжірибе жүзінде олардын бойында эмоция пайда болу себептерін зерттеді, Мысалы мысықтар мен иттерге жасаған тәжірибелерде олардың долданып ашулануы, ызалануы, қорқынышы кезінде ішкі секреция бездерінен бөлінетін сұйықтар, гуморальдық өзгерістер калайша пайда болатындығын және ішкі органдардың сол өзгерістерге калайша серпіл: жалпы организмнің кандай күйге ұшырайтынын анықтау негізгі мақсат болды. Кеннон зерттеуінің бастапқы бөлігінде Джемс и Ланге теориясыньщ ақиқаттғын растайтындай жайттардың бар екендігіне Заводовскийдің көзі жеткендей болып еді, бірақ Кенон аса маңызды фактіге сүйенді.

Ол жануарлардың ашу, қорку, үрку, ызалану сияқты эмоциялық күйінде органикалық өзгерістердің бірден пайда| болуын анықтау оңай еместігін білді. Ол Джемстік формуласына өзіндік жөндеу ендірді. Джемс былай деген-ді: біз камығамыз, сондықтан жылаймыз. Кеннон Джемстің бұл пікірін .өзгертіп былай деп айту керек деп ұсынды: біздер не камығамыз, елжірейміз, не көңіліміз босап көзімізге жас аламыз, немесе жалпы алғанда біз басымыздан әрқилы эмоцияларды көшіреміз сондыктан да біз жылаймыз. Баскаша айтканда, Кеннон тәжірибелеріне сүйене отырып, эмоция мен оның адам бойындағы көрінісі оның психикалық табиғатының ерекшеліктері емес; кардиограмма, ішкі секреция бездерінен бөлінетін заттар олардың химиялық анализі мен жануарлар қанын талдауға қарап қоркыныш пен ашу-ызаны басынан кешіп тұр деп айтуға болмайды; олардың денесіндегі өзгерістер мен эмоцияның психологиялық негізін қарама-қарсы койьш зертгегенде бірдей болып тұратынын көрсетеді. Дегенмен Кеннон бұл тәжірибесімен Джемстің эмоция біздің санамыздағы органикалық өзгерістердің бейнесі деғен тезисін бекерлей алмады. Керісінше ол Джемс пен Ланге теориясының шындығын тәжірибелік фактілермен дәйектей отырып, органикалық өзгерістер түрліше болып отыратындығын көрсетті. Бұдан былайғы зерттеулерінде Кеннон тиісті фактілерге сүйене отырып, әсіресе эмоцияның денедегі көріністерге сай келмейтіндігі аркылы, Джемсп пен Ланге теориясының шындыққа сай келмейтіндігін ашып көрсетіп, онан қорытынды шығаруға тиіс еді. Кеннон соңғы жүргізген тәжірибелерінен кажетті фактілерді жинап алды.

Өзінің психологиялық тәжірибелерін түрлендіріп жүргізу нәтижесінде хайуанаттардың бойында күшті эмоциялардың айқын көрінуі оның куаттылығына тәуелсіз сырткы көрінісінің күшіне байланысты болатындығы байқалады. Мүнан кейін Кеннон хайуанаттардың нерв жүйесінен симпатикалық түйіннің бағанасын алып тастап күрделі тәжірибелер жасады. Соның салдарынан жануарлардың органикалык реакция беретін орталығы бөлініп алынғаннан кейін сыртқы әсерлерге серпінбей, онда ешқандай эмоциялық көрініс байқалмаған. Кеннон тәжірибесі екі мысыққа жасалып, оның бірінен симпатикалық түйін бағанасын алып тастағаннан кейін ешқандай хауіптен корықпай оған реакция жасамаған, ішкі органдарынан адреналин және гуморальдық заттар бөлінбеген, ал салыстырмалы мысық ондай әсерлердің бәріне табиғатына тән реакция тудырған.

Осы тәжірибелер Джемс теориясының бір жағын тәжірибе жүзінде бекерлейді. Ол эмоцияның ақылға байланысты жағы. Джемстің айтуынша егер біз қорыққан кезімізде бойымыз калтырап, тіземіз бүгіліп, жүрек соғуымыз тоқталып калуын ескермесек, онда эмоциядан ешкандай із калмас еді. Ал Кеннон калай болғанда да коркыныш кезінде эмоциялык күй сақталады дейді. Осы орайда Кенноннің ден койған басты мәселесі – хайуанаттарда вегетативик реакциаялар (ішкі органдардан сұйық зат бөлініп шығуы т.б.) болмаса да эмоциялықкүйдің сақталуы болды.

Хайуанаттар мен адамдарға жасалған бірсыпыра тәжірибелерде олардың сыртқы әсерлерге серпініп, эмоциялар тудыру үшін әрқилы дәрілер беріп байкап көргевде, ішкі органдардан сұйық заттар бөлініп, қан айналу жүйесінде т.б. өзгерістердің болғаны байқалранымен эмоция тудырмаған.

Джемс мақұлдаған тағы бір жайт егер хайуанаттарда эмоция пайда боларлықтай әсер етсе, онда эмоция айқын :өрінеді деген пікірі де қате болып шықты. Алайда Кеннонның дамға жасаған тәжірибелері түрліше машнада болды. Ол жүргізген тәжірибелер-де сыртқы әсер арқылы адамдарда оларың эмоциясын тудыруға болады деген қорытындысы да зерттеулерде расталмады. Ал оның мұндай пікірді айтуына себеп олған бірсыпыра сыналушылары өздерінің басынан кешірген жағдайларын қайта жаңғыртып, эмоциялық күйге ұшырауға бейім тұрғандары болған. Олардың өмірінде қамкөңілдері мен шаттықка бөлену себептері болғандықтан дәрі-дәрмек әсерінен эмоция тудыруға бейім тұрған. Сондай сыналушылардың бірі енің біреуге ыза-кегім бар еді, сол сәтгі еске тусіргенімде, бойымды ашу кернеп кетгі деген. Мұңдай жәйттер тек эмоция тудырушы себептер болғанымен, шынында психологиялық тұрғыдан олар өз бастырынан эмоциялық күйлерді кешірмеген.

Сонымен, адамдарға жүргізілген тәжірибелер олардың ішкі дүниесінде болған өзгеріс нәтижелері Кеннон тәжірибелеріне бірсыпра жөндеулер ендірді. Оның хайуанаттардың кейбір мүшедерінің бөлшектерія алып тастап жүргізген тәжірибелері эмоциялык күйлерді өзгеріуде өзіндік ерекшеліісгері болатындығын көрсетеді.

Кеннон тәжірибелерінен мынадай екі түрлі қорытынды шыраруға болады. Бірінші, Кеннон осы салада зерттеу жүргізген физиологтар мен психофизиологтар Джемс пен Ланге теориясының шындыққа сай келмейтінін көрсетті. Дегенм Кеннон зерттеуі, «Джемс пен Ланге теориясының» баламас (альтернативі) деп аталды.

Екінші, Кеннон биолог маман ретінде, өзі жүргізген тәжірибе нәтижелерін, жорамал сипатыңда болса да жете тусіндіруі қажет еді. Хайуанаттар күшті эмоциялық күйге ұшырағанда органкалық өзгерістердің мән-жайын ашып көрсетіп, оларды барынша дәйектеуі керек-ті. Ал биологиялық тұрғыдан мұндай тер өзгерістер не үшін кажет? Егер Кеннон бірінші жұмысын эмоцияньщ пайда болуын биологиялық тұрғыдан талдап хайуанның нерв жүйесінің бір бөлігі альш тасталғанда сырта әсерлерге қалайша реакция беретіндігін өзінше түсіндір Сонымен қатар, хайуанаттардын мүндай жағдайда биологиял: реакциялары эмоцияны қалай тудырады деген мәселенің түйінін шешіп беруді талап етеді.

Кеннон хайуанаттар тіршілігіндегі қайшылық жәйттерді былай түсіндіреді: хайуанаттардың эмоциялық серпінуі оның тіршілі- гіндегі бастапқы көрініс, ол әрекеттің соңы емес, олардың сыртқы әсерлерге серпінуі төтенше хауіпті жағдайларға душар болғанда ғана байқалады. Оның бұл пікірінің қисыны хайуанаттардың әрекетшілдігі мен қимыл-қозғалыстарының жандана түсуі деген түсінікпен байланысты. Хауіпті жағдайға ұшырағанда олар жауынан үркіп қашады, немесе ашу-ыза шақырып қаһланып олармен алыса кетеді, оларға айбат көрсетіп, шабуылдайды да. Сондықтан түрлі органикалық реакциялар эмоцияның жандану кезінде емес, сол эмоциядан кейін пайда болмақ. Организмде болатын биологиялық өзгерістердін бәрі хайуанатардың бұлшык ет қызметін күшейтуге әсер етеді.

***Негізгі ұғымдар: Эмоция, көңіл-күй, аффект, қобалжу, уайымдау, эмоцияның жіктемесі, эмоцияның түрлері, даму сатылары, басқарудағы эмоция процесі.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Эмоцияның жалпы түсінігі.
2. Балалық шақтағы эмоцияның көрінуі қалай жүреді?
3. Эмоция жайлы зерттеген немесе анықтаған ғалымдар?
4. Басқару процесіндегі эмоцияның алатын орны қандай?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
2. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
3. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
4. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994
5. **тақырып, Еңбек мотивациясы**
6. Адамды іс-әрекетке итермешлеуші жүйе мотивациясы.

### Мотивация қағидалары және оның мінездемесі

Мотивация күрделі психофизиологиялық күйдін динамикалық, иерахиялық іс-әрекетке итермеулеуші күштін негізі болып табылады. Қарастылып отырған жағдайдын күрделісі барлық іс-әрекет – еңбек, қарам- қатынас, таным т.б – полимотивировталған. Ол бір ғана мативпен емес күрделігімен ерекшеленеді. Кейбір мативтер бір – бірін толықтырып отырады, кейбіреуі конфкликтік жағдайда болады. Олар бір бірін күшейтеді немесе адамдағы іс-әрекетті төмендетеді ақыр сонында ол не себепті олай жасағанын анықтауы қиын болады. Адамдағы мотив саналы түрде жүзеге асырылады. Сондықтан бөлек құрастырылған күрделі мотивациялық комплекстан мотивациялық процесс бөлек қарастырылмайды.

### Тұрақты мотивациялық комплексті құрастыру үшін Б.В.Харазишвилидің көзқарасын аламыз,яғни мотивацины анализдалған құрастырылған түрін қолданамыз.Ол келесі жағдайлармен қарастырған. Адам әрекеті іс-әрекетке тасмалдаушы қолданысы. Адам анықталған мақсатына жетуге байланысты туындаған қиыншылықтырды жоюға тырысады. Шыққан міндет мотивациялық қоздырғышқа итермелейді және организмді анықталаған іс-әрекет түріне бағыттайды (жүйке орталығына байланысты). Бір мақсаттағы формулярлық оймен іс-әрекетті анықтай отырып, есте сақтау механизмі оянады. Бір сөзбен айтқанда,актуалданған мақсаттылық нақтылы нейрофизиологиялық күйдің мотивциясын тудырады.

### Сол себептен, мотивация — мақсатылықтың анықталған жүйкелік жүйесін оятаушы, организмнің жылдамдығын күшейтуші жүйе. Мотивациялық күшке ми қабығының сенсорлы оятушы күшіне немесе жнілдетуіне байланысты. Сыртқы стимулдардын ынғайлылығы ауқымды сапасы организмдегі мотивациялық күйге қатысты.

### Бұдан шығатынымақсатталған күйі ми құрылымдары мен ауқымды қанағаттандырылған және іс-әрекетті модельдеуге негізделеді. Бұл схема-әркет бағдарламасы-тума,инстинктивті немесе басты индивуалды тәжірибиеге немесе қайта қарастырылған тәжірибе элементі болуы мүмкін.

### Адамның мотивациялық күйіне: құрылым, қызығушылық, ниет, ұмтылу және әуестік.

### Құрылым — бұл анықталған стереотптерге сәйкес жағдайға жеке бір күйге дайындық. Бұл дайындықбұрынғы стереотипті әрекетті тудырушы. Құрылым санасыз әрекетті актілеу яғни санасыз болатын іс-әрекет мақсатын жасау.Құрылымның мынандай түрлері бар:

### 1. Ситуативті-қозғалғыштық (моторлы) құрылым (мысалы, адам мойынының қозғалғыштығы).

### 2. Сенсорно-перцептивті құрылым (сигнал күту, анықталған сигналға дыбыстық өң беру).

### 3. Социальды-перцептивті құрылым— әлеуметтік стереотиптерді обьективті түрде қабылдау.

### 4. Когнитивті — танымдылық — құрылым.

### 5. Мнемикалық құрылым— берілген материалдарды есте сақтау.

### Адамның мотивациялық күйі психикалық бейнесінің негізі,адамның өмір әрекетіндегі индивидтік және жекелік қабілеті.Бұл бейне мынандай түрмен беріледі,қызығушылық, ниет, ұмтылу және әуестік.

### Қызығушылық — бір затқа қатысты көріністерге ара қатынасы нәтижелігі оның мағынасының және эмоциональды мәнді жағдайдың тарту күші. Адамның мүдделері оның қажеттілігінің жүйесімен анықталады, бірақ байланыс мүдде қажеттіліктермен тік, және анда-санда аңғарылмайды. Сәйкес қажеттіліктермен мүдделер мазмұнға бөлінеді, кеңінен алғанда (шектеулі және жан-жақты) және тиянаққа (өткінші және төзімді). Анық және қосарлы мүдделер (олай, айталық, айқында- сатушымен алушыға мүдде қосарлы болып табылады, сол сияқты түзу оның мүддесі тауарды сатуы болып табылады) ажыратылады. Мүдделер салмақты және жағымсыз болуы мүмкін. Олар тек адамды қызметке ынталандырады, бірақ онда өзі белгілі бір нысанға келеді. Адамның мүдделері көңіл толықтырарлық болуы мүмкін.

### Қалау–мотивті жағдай ол бірнше қажеттіліктер мен оның қанағаттанудан туындайды. егер қажеттілік қанағаттандырылмаса, онда ниеттену күші жоғары болады. Адамның белгілі бір әрекеттерге ұмтылуы ниет болып табылады. Ұмтылудың көп түрлілігі қорқыныш туғызуыа мүмкін яғни тұрақты эмционалды ұмтылу нақты обьектіге байланысты,ұмтылу барлық ұмтылыс күштеріне жауап бере отырып барлық адам әрекетіне жауап береді. Адамың белгілі бір әрекет түріне нақты ұмтылысы бейімделуге әкеледі.Белгілі ір обьектіге қатты бейімделу елгуге әкеледі.

### Мотивті жағдай саналы мақсата және белгілі бір нақты шешімге негізделеді. Қабылданған шешім нақты саналы әрекет көрсетсе ол онда модельді жақсы көрсеткіш көрсетеді. Мотив – адам әрекетінің дәлелі, нақты мақсаттың табысқа жету түрткісі, жігерлі әрекеттің қажетті элементі.

### Сонымн, мотивация ұғымы адами тәртіптің түрткісінің барлық көріністерін ішіне алады. Себеп – саналы мотивация элементі болып табылады.

### "Мотив" және "мотиваця ұғымдарын "бір-бірінен ажырату қажет. Мотивация – нақты бағыттағы белсенділіктің ортақ түрткісі. Түрткінің ең элементарлы түрі - құмарлық,санасыз әрекет,көбіне биологиялық мінездің тартуы болып табылады. Құмарлықта тағайындалған нысаналылық жоқ және нақты жігерлі актіні туғызбайды. Жалпы мақсатқа жету ортақ нобайлары бас кезеңде қалауға әкеледі, бірақ қалау шешімге байланыссыз. Келесі стадия басты әрекетте келесі кезеңінде ұмтушылық,адам нақты мақсатпен нақты дәлелмен нақты еңбекпен шешім қабылдауға көшеді. Бұл ретте белгілі бір шартты ойланады және , оның жүзеге асу мүмкіндігіне ниеттенеді. Нәтижеде нақты әрекетті туғызу ниеті туындайды.

### Адами тәртіп түрткінің кең спекторымен белсендіріледі, оның қажеттілігінін модификациялайды : құмарлық, қызығушылық, ұмтлыс, тілек, сезім болып табылады.Нақты адам әрекеті саналы түрде түсіндіріледі. Адам алға қойған мақсатын не себептен керектігін түсінеді, ол оны өзінің ұғымының негізінде таразылайды.

### Әрекет түрткісіне нақты бағытталу жағымды және жағымсыз сезімдер: ізденгіштік, альтруизм, өзімшілдік, аш көздік, қанағатсыздық, қызғаныш және д т. Болуы мүмкін.

### Алайда сезімдер, Б. В. Харазишвили бойынша, ортақ түрткімен әрекеттің тағайындалуы болып табылады, алайда әрекет өзара мотивті тудыра алмайды. Пайдакүнемдік талпыныс көптеген әрекеттермен қанағаттандырылады. Мотив - нақты мақсатта түрткінің тұйықталуы. Санасыз әрекет болуы мүмкін емес, бірақ мотивсіз іс болмайды.

### Басқару мотивациясы- персоналдың еңбекке түрткісінің үдерісі. Барлық бастық, өзінің қарастырған ісінің тиімді нәтиже шығаруын қаласа, онда ынта ниет стимулдарын ұмытпауы қажет.

### Мотивация –еңбеккердің құрулы мақсаттың табысы үшін, жұмыскермен есепті игерушіліктің оның қажеттілігінің, бағдарларының,қоғам көзқарастарын нақты бағыттауға итерелеуші процесс болып табылады.

### Н. К. Семенов ойынша, адамдардың барлық қарсы әрекеттерін қарастыра отырып,белгілі ресурсқа негіздеп,түбінде менеджердің нұсқауы негізінде көріне алатын негізге баланысты мотивацияға қорытынды жасауға болады деді.

### Адамдық қызметте бас кәсіпорындарда және ара ұйымдарда адамда мақсатты мінез, моральды баға, және тұлғаның тәртібіне деген байыпты ықпалды әреке пен көзқарас қажет. Нақты еңбектік коллективта Менеджермен қарым-қатынас орнату, кішкене климат орнатумен еке және басқа факторларда өмірлік әрекетті негіздеуге мотвация қатынасады.

### Адамда Сезіммен эмоцияның туындау қиындығы-жеке индивидуалды ерекшелікке байланысты негізделеді. Олардың әрқайсысы эволюциялық көптеген факторлардың нәтижесі яғни нақты тұлғаны мінездейді.

### Кез келген жұмысшылардың спецификалық әрекет нәтижесі оның индивиидумы мен нақты жағдайдың шығуымен байланысты. Менеджерлар оз жұмысшыларын өз әдістеріне берік және қатаң индивидуумды сапаға тәртіпке сай қадағалауға үйретуі керек. Адам әрекетін зерттеулерде көрсетілгендей,адамдар бір-бірімен тең болуға тырысады яғни бір бірінен жоғары болғысы келеді осы жағдайда мотивациясферасында адам әрекеті мәселесі қарастырылады. (Сілтеме: Робине Стехан. Менеджмент. М., 1991. С. 427.)

### Адам мотивтенген яғн ол бір ынтамен ниетенсе ол алға қойған мақсатына жетеді. Ақыр соңында мотвация - ұйымның табысқа жетуінің шешуші факторы. Бұл көп зерттелген категория. Мотивация теориясымен қағидалары көптеген публистикалық жолда көрсетілген.

### Психологтардың көпшілігінің көзқарасынша, тұлғалық адам тәртібін қарастыра келе, абсолютті көз жеткізіп, олардың тәртіптері тиянақты, мақсатты, уәжді болып табылады деген тұжырымға ие. Басқаша айтқанда, тұлғалық әрекет негізделеді.

### Адамдар ылғи бірдеңені бағалауға тырысады, бұл мағына үшін оның меншікті қажеттілігінің қанағаты үшін оны қоршаған ортада қолдана алуына байланысты. Кейде адамдардың неге олай әрекет жасайтынын білу қажеттігі туындайды. Бірақ та саналы мотив белгілі нақты қажеттілікен туындайды. (сілтеме: Дэвид Мартин)

### Көпжылдан бері жұмыс берушілер жұмыскерлерге еңбекте табысты болудың,ықпал ету әрекетінің кәсіпорында,ұйымда табысы қалай табу мақсатын білді. Дәстүрлі, бірақ едәуір тиімді мотивацияның әдісімен Дорыныч заманында "қамшының және пряника" әдісі болған. Айтылмыш әдіс анда-санда және қазір жақсы нәтижені береді, бірақ оның нәтижесі әншейін қысқа мерзімді болады.

### Адамның тәртібі ылғи уәжді болады,және ол шынайы энтуиазмға негізделіп жасанды продуктивті творчествалық іс-әрекетте немесе жұмыста әр түрлі себептермен де көрінеді.Кез келеген іс-әрекет нақты мотив тәртібіне бағынады,активті қозғаушы күшке негізделіп,жекелік әрекеттің бағыныңқылығын анықтайды.

### Менеджерларды қызықтыратын мәселе жұмысшыларды қандай дәрежеде нақты тақырып мотивтендіреді.Оларға білу керек,жұмысшыларды тапсырманы орындау барысында қандай энергия керектігін көптүрлі жетістікке жетуде қандай амалдар қолдану керектігін білу керек.

### Комплексті еңбек мотивациясын зерттеу 20ғасырда АҚШ та «Вестерн Электрик»компаниясында зерттеу жүргізілді,зерттеу нәтижесінде еңбек нәтижесінде жұмысшыларға еңбек процесін сезіну ұнайды қазіргі уақытты шынайы және актуалды болып табылады. (СНОСКА: Любимова М. Г. Менеджмент – жетістікке жету жолы. М., 1992, С. 13.)

### Бұл уақытта үлкен зрттеу жұмыстарын еңбек мотивациясын оқыту амалдарын экономистер Гастев А. К., Жданов Л,, Подгаецкий В. Я., Стрельбицкий С. Д.

### Гастев А. К. 1920 жылы еңбек (ЦИТ) орталықинститутын Мәскеуде ұйымдастырып және оларға шамадай 20 жасындабасқарды. Өзінің еңбектерінде еңбектің және басқарма ұйымының мәселелерін зерттеді. Айрықша көңілді ол еңбектің мынадай ең маңызды аспектінің зерттеуге көңіл бөлді, сол сияқты техникалық, психофизиологиялық, педагогика, экономикалық.

### Л. Жданов, өндірістің ғылыми ұйымының таганрогского институтының қызметкерімен бола, басқарманың методология бөлімін әзірледі, өзінің зерттеу жұмыстарын жүргізді.

### Көптеген зерттеушілердің ойынша, материалдық ынталылықпен, ең күшті мотивті туындауы факторлар барлық жұмыскердің тату ынтымақтастық атмосферасын құруы, басқарма аппарат жасалуы өндірістік көңіл-күйдің туындауы, бастапқы негізгі зейін және икемді болуы.

### Маслоу А. Қағидасы

### Атақты психолог Абрахам Маслоу қажеттіліктің иерархиялық тұжырымдамасын белгілі нысанға келтірді. Маслоу Бойынша тіл табысу, қажеттіліктер басым негізде жоғарғыға аласа деңгейлерден де орналасады. Олар бір-бірімен байланысты, және оларды 5түрлі блокқа бөледі.

### Маслоу қағидасында адами қажеттіліктің иерархиялық түсінігі негізделеді, адамдар басты бейнемен, тіршілік әрекетін қамсыздандыру үшін нақты әрекетке барады Төмнгі деңгейде өзін қанағаттандыра алмаса ол келесі жоғарғы деңгйге өте алмайды. Тілектің бір деңгейі көп немесе аз мөлшерде қанағаттанса,сонда ғана адам өз ниетіне ауап берумен қатар алға жылжи алады,осыдан кейін адамның тәртібі белгілі бір мотивке айналады. Маслоудың ойынша қажеттіліктің төменгі деңгейі нақты бір белгіленген уақытта адамды босатады,уақытша болын осы деңгейде қажеттілік төмендейді. Бірінші кезеңде адамға физиологиялық немесе биологиялық қажеттіліктер : ас, үй, демалыс, күштің қалпына келтіру және т.б. Факты түрде әр жұмысшы өзінің жұмысын фундаментальды қажеттілікті қамтамасыз ету деп түсінеді.Адамның алған жалақысы өзін қанағаттанатындай өмірлік жағдайда жеткілікті деңгейде болуы керек.

### Сол сияқты адамның физиологиялық қажеттілігі қанағаттандырылса, басқа қажеттілік келесі жоспарда қалады. Қауіпсіздікке қажеттілік әр адамның сыртқы өмірдегі жағдайларына алаңдаушылықтан қамтамасыз етуі керек.

### Жұмыскердің көпшілігі қауіпсіздік сезімін немесе алдағы өмірге шектеудің болғанын қалайды.Осыған байланысты көптеген жұмыс берушілер шығынның қатарын түрлі іс-шараларға ұсынады, айталық на медициналық зар, ақша-несиенің шығындары, аурухананың мазмұны, өмір сақтандыру, еңбекшілдік шығын. Жұмыс берушілер жоспарларда шараларда күтпеген жағдайлардың болмауын ескереді.

### Жалақы және табыстар іс-шараның кешенінің фирмаларда жұмыскерлерг физиологическиялық қажеттілік, және қауіпсіз тіршілік әрекетін қамсыздандыруға керек. Осы шаралар фирмаға еңбекте бәсекелестік мүмкіндік береді, ең құзырлы жұмыскерді кәсіпорнынға тарту.

### Көптеген ғалымдар белгілейді,топтық мотивация жақсы әсерді қалдырады,жұмысшыларың тәртібі еңбектік жағдайда жағымды және жағымсыз бағытта болуы мүмкін.Айталық, бірнеше жұмыскер біледі, өзара ақылдасып орындауға жұмыс кереғар көрсетілген менеджермен келісілген әдіспен, немесе бейресми топпен жұмыс жасай алады.

### К. Алдерфер қағидасы

### Өзінің Мотивация қағидасының ерекшеліктерін ұсынған Слайтон Алдерфер үш негізгі қажеттіліктеерді негіздеді (Сілтеме: Э. Ф. менеджмент прокушен. М., 1999. С. 45.)

### - физикалық игілікке ұмтылыс, денсаулыққа, тіршіліктің қажеттілігіне;

### - қатынастарға ұмтылыс - жанасушылықтың қажеттілігі;

### - перспективалды өсуге және дамуға ұмтылыс- мансаптың қажеттілігі.

### Осы екі қағиданың ұқсасына қарамастан, Алдерфера мотивация қағидасының келесі өзгешеліктері Маслоу қағидасынан да белгілі:

### - едәуір төмен қажеттіліктің табысты жүзеге асуы, жұмыскерлердің толығымен жоғарғы қажеттіліктерге деген тапсырманы шешуіне де байланысты;

### - жұмыскердің өрлеуінің карьерага жоғарыұмтылысы тұлғаның сұранысының қанағаты деген ;

### - егер жұмыскер сәтсіздікке мансапта шыдаса, оның жиі-жиі сәтсіздіктеріжұмыста аз көрінеді.

### Алдерфердтің мотивация теориясы біздің көзқарасымыз бойынша бес деңгейлі қағидамен Маслоудың теориясын толықтырады. Альдфердтің үш деңгейлі моделі қатты регламнтацияға келмейді ол тек әр деңгейдегі қажеттіліктерге сәйкесіп отырады. Реалды із қалдыру нақты деңгейде тұлғалық приоритетке байланысты. Ештеңеге қарамастан бес модельді иерархиялық қажеттіліктің көп жағдайда нақты және дұрысы,кейбір менеджерлар үш деңгейлі модельді ұстанады.Арине өмірде қажеттіліктің жолдары көп, Маслоу теориясымен салыстырмағанда. Алдыңғы адамдар бірінші жақта өзінің қалауын орындауға тырысады яғни бұл төменгі деңгейде,кейіннен жоғарғы деңгейлі жақта басқа қалауларын орындайды.(СНОСКА: Киллен К. Вопросы управления. М., 1998. С. 23.).

### Ең абыройлы маңызды мотивация қағидалары Мак Дэвида Клед қағидасы, онда қажеттіліктің жоғары деңгейдебилік, табыс, қатысу саналады. Клеланда көзқарасынша, биліктің қажеттілігі сырттың адамдарыға ықпал ету түрінде көрсетіледі. Индивидуумы билік қажеттілігімен ашық және қарқынмен өзінің деңгейін көшбасшылыққа көндіреді, өзінің алғашқы айқындамаларын, басқару ниетін топпен білдіреді.

### Табыстың қажеттілігі қажеттілікпен сыйласымдылық өзін түсінушілікпен сәйкестендіріледі Маслоу А. Қағидасына сәйкес. Табысқа жетуде адамадар көп түрде жоғарға ұмтылудан қашады, батыл жауапкершілікті түрлі мәселенің шешімін табуда өз әрекетіне алады, мақсатты табысқа жету әрекеті. Олар дәйекті түрде қолға алған ісін аяғына дейін жеткізеді.

Тажеттіліктің туынау мотивацияда қарым-қатынасты реттеумен,достық қарым-қатнас орнатумен, көмектесумен, ынтымақтастық орнатумен негізделеді.

Менеджер қатынасушылардың қажеттіліктерін, жұмысқа жұмылдыру керек,яғни адамдардың жоғарға қарым-қатынас жүйесіне әкелу керек.

Адам қажеттілігі жалы теория қажетті иерархиямен бағаланып модльденеді,қиындық жоғары болсада керекті модельге интерпретация жасағанда адам қажеттілігі нақты қадағалану керек.

 Менеджердің басты мәселесінің бірі - жұмыскердің қажеттілігінің түсінушілігі, нешінші қанағатты жұмыстан оның орындалу жоғары деңгейде қарастырады.

Соңында мотивті барлық әрекеттерінің дербес бейімделуге шоғырланып жұыскерлердің мақсатқа бағынушылық деңгейін қадағалап дербес қажттіліктерін реттейді.

Экономиканың дамуының қазіргі кезеңінде жұмыскердің көпшілігі жақсы жалақы және ұзақ мрзімде перспективалды қызметке сенеді. Арада мынадай жай-жапсарларда кілт жұмыскердің салмақты мотивациясы тұлғаның жоғарғы деңгейінің қажеттілігінде толық қанағаттануында болады. Алайда бұл ретте менеджерлерге ұмытуға болмайды, табыс, еңбектің қолайлы шарттары, үздіксіз төлемақы еңбектің биік сапасын жетілдіруге кепілдік береді.

Көптеген факторлар екінші дәрежелі күнделікті мотивациялық ролді ойнайды,қазіргі уақытта жарамсыз мотивациялар жоғарғы қолданған деңгейді көздейді.

Әрекет немесе шарт дербес қажеттілікті жаратып, соңында қанағаттанбаушылықпен фрустрациялық жағдаға әкеледі. Бұндай жағдайда қажеттілік жұмыс барысында туындамайды, онда жұмыскерлер еңбек процесінде әрекет стилін өзгертеді. Фрустративті жұмысшылардың типті жұмысы интенсивті әрекетке ауысады. Бұл жұмыскерлердің өзіне берілген талаптарын дұрыс атқаруына жағдай туғызады.Олар өздерінің қажеттіліктерінің бар екенін жалақы алғанда бірақ түсінеді.

Еңбекке менеджметтің басқа негативті мотивациясы стимулды әрекет болып табылады.Ондай жұмыскерлер өзін жұмыстан босануына жағдай жасайды,яғни еңбек жүйесінде бұзады.Олар сұранады,ереже бұзады,конфликті жағдайларды болғызуға тырысады.

Кейбір жұмысшылар өзінің жағдайын қанағаттандырмстан жұмыс барысында өздерін агрессивті ұстап кикілжің шығаруға тырысады ең соңында жағда жұмысан шығаруға да алып келеді.Агрессивті әрекетің формасы дұрыс емес өзін бағалау,вандализм,ұрлық,төбелес.Кейде жағдай сабырсыз,тынышсыз болса онда коллективте менеджер жұмысшыны қажетті адамды жұмыстан босату керек.

Көрінгендей реакця типтерін жағдайға байланысты қаламаған ерекшелік болып қалады.Көптеген кадрлардың көрінбеуі,кешігу,сапасыз жұмыс және басқа да еңбек режимін бұзғанда қажетті үлкен организацияға апарады. Алдымн негативті мотивацияның болуын қадағалау үшін менеджер өзінің жұмыскерлеріне қолдау көрсетуі керек,фрустрациялық жағдайды тауып,шыққан конфлктілерді анықтау керек.

Ф. Герцберг қағидасы

Бұл жағдайда менеджерға үлкен көмекті мотивті моральды қағида көмектеседі,кейде екі факторлы мотивация теориясы басты образда Ф.Герцбергтің теориясын ұстанады.Герцбергтің зерттеуі бойынша фактор қатарын менеджерлер адамның мотивациясын ұғынуына байланысты қолданады,жоғарғы деңгейдегі қанағаттанбаушылықты көрсетеді,дұрыс әрекеттің болуын қадағалайды.

Герцберг және басқа ғалымдар көп жүйелі зерттеу жүргізді,респонденттер мән жайды болған оқиғаны сол уақытта жазып беруді,қарым-қатынас жұмыста да жақс жаман жақтарын көрстеуінде әрекеттестік байқалды.Басқа сұрақтар сезім,эмоция тудыру,жағдайдың типін анықтау,жұмыскерлердің мобилденуі мен фрустрациялануын қадағалау терең жағдайға әкелді.

Осындай зерттеулер өнеркәсіптің түрлі салаларында түрлі компанияның қызметкерлерімен тексерілді, бөлек-бөлек деңгейдің және маманның басқару персоналын өзіне алады. Зерттеудің нәтижелілігі жалпы мағынасы тәжірибе түрінде болды .Факторлардың деңгейлілігі мен әртүрлі жұмыскерлердің мотивтері қаралды.

Герцберг байқады, мотивациялы фактор жұмысшылардың ішкі жағдайына да әсері барын яғни туындаған мәселе емес ішкі жағайына мән берген. Көптеген мотивациялық факторлардың ішінде мыналарын атап кеткен жөн,карьерага мүмкіндік,жетістікке жету амалы,жұмыстың қиындығымен жауапкершілігі,профессионалды еңбектің жемістілігі. (СНОСКА: Киллен К. Вопросы управления. М., 1998. С. 23.). Бұл теорияның басты құрылымы жоғарғы дәрежлі қажеттілік пен тұлғалық ниеттену және өндірістік факторлар әрекеттеседі.Мындай факторлардың болмағандығы жұмыскерлерде фрустрациялық себептің шығуымен көрініс табады.Оларды нақты жағдайға әрекетке итермелеу қиындық туғызады.

Моральды-гигиеналық фактор моральды жағдайда жұмыс барсында еңбек ортасына шағын климат қарым-қатынас орнатумен байланысты. Герцберг келесі шарттарды көрсетті: еңбектің шарттар, ақшаларды, мәртебені, қауіпсіздікті, қарым-қатынастарды, компанияның және әкімшіліктің саясатын, алғашқы деңгейді(Сілтеме: Самыгин С. И. персоналдың менеджментінің. Р/Д, 1997. С. 149)

Кейбір мән-жайлар жұмыскерлерге қажет етпейді,олар өздеріне компанияның жайсыз, жаман саясатын және әкімшіліктің тәжірибесінің өз ішіне алады; алғашқы деңгейдің жақсы менеджментінің болмағандығы, техникалық тіл табудың көзқарастығы, әлеуметтік; еңбектің ауыр шарттары; жалақының қайшылығы қолданған күштерге жетпейтіндігі.

Герцберг тұжырымдады,бұл мотивацияны емес еңбектік қанағаттанбаушылықты білдіреді.. Тіпті нақты қанағаттану деңгейі болсада ол жақсы қоздырғыш бола алмайды. Бұл уақытта моральды-гигиеналық фактор фундаментальды болып табылады,яғни алдағы жағдайды комплексті мотивация факторы бола алады.

Сол себепті моральды-гигиеналық фактор жұмысшылардың негізгі климаты болып табылады,әсіресе жұмыстың көптеген амалдары болған жағдайда.Позитивті мотивация қазіргі жағдайда адамның жоғарғы қажеттілігінен туындайды,менеджерлер өзінің еңбек нәтиелігін көрсеуде қажеттіліктің жоғарғы деңгейін жұмысшылрға түсіндіруі керек,сода ғана белгілі деңгейге көше алады.

Просессуалды мотивация теориясында тұлға әрекетінде оның қажеттілігі ғана емес сонымен қатар оларды қабылдау,күтуіде маңызға ие.Бұл жағдайда В.Врумның тосу теориясы негізделеді және мотивті шындық теориясы Портер Лауре.

Виктор Врумның тосу теориясында еңбетің қабылдауға әсері қарастырылады,еңбек нәтижесі және сыйақы.Осы теория негізінде жұмысшы көптеген жұмысқа мотивті болады,егер ол өзіне нақты сенімді болса онда көп күштің бәрін еңбек нәтижеіне жибереді. Тосу теориясы жұмысшылардың қабылдау әрекетіне байланысты негізделген және факторларға да байланысты.Жұмысшы мотивациясы факторларме арақатынасына байланысты: «еңбекке шығын-нәтиже» және «нәтиже-сыйақы».Егер тосу көп дәрежеде қанағаттандырылса онда мотивация жоғарылайды.Егер жұмысшы үш факторды төмен деңгейде бағаласа онда мотивация өз күшін жоғалтып,төмендеп кетеді.

Менеджерлер жиі нақты бекітеді, сыйақының жүйесі оның ұйымында қалса, бұл еңбектің тиімділігінің көтермелеуіне байланысты және тура оны төлейді. Мынадай сенімділік мүмкін нәтижені қабылдау және тосуға байланысты . Сол себептен менеджерлер анықтайды, жұмыскерлер сыйақының жүйесін тәрізд іақиқаттық бейнемен қабылдайды.



Менеджерлер жұмыскерлерге ескертуі қажет, яғни өндірістік қызметтің жақсаруы болса ақыр соңында сыйақы алатынын ескерту. Сыйақы мотериалды немесе моральды қосымша болуы мүмкін-жұмысшылардың қарызын өтеу мақсатымен беріледі.Сыйақы берілудің басты міндеті персонады болуы мүмкін.

7.3. Түрлері, типтері және деңгейлері

Мотивациялық комплекстің персоналын көейту ушін басқарушы мотивацияның турлерін типтерін деңгейлерін білу қажет.

 Американың тарихын (Сілтеме: демеушінің ақпараттық сүйеніші. Киев, 2003. С. 21.) әңгімелейді.

Бір егде адамның уйінің терезесінің алдында балалар ойнауға шығады.Әр кеш сайын олар шалғын жинап,айқайлап жүгіріп адамның тыныштығын бұзады.Ешқандай өтініш және ақылдар уйден ары жүргенге көмектеспейді. Сол кезде ол ойлап тапты – далаға шығы оларға айтты: "сендер бүгін өте жақсы жүгірдіңдер, ойнаыңдар және айқайладыңдар- -сол үшін әрқайсыларыңа 1 доллардан берем".Балалардың реакцияларын байқаңыздаршы? Олар ойын арқылы қанаңаттанып қана қоймай тағыда ақша алды. Балалар мәз мейрам. Келесі күні үйдің иесі шығып балаларға былай деді: «Білесіңдерме балалар бүгін жағдайым өзгерді, енді сендерге 50центтен ғана беремін» деді.Балалар ақшаны алып ары қарай ойнады бірақ ақырын энтуизммен.Ертеңінде жаңағы ақылды адам 20центтан беріп айтты: «Ертең тағы келіңдер сендерге 5центтан берем»деді,-балалар бұған была жауап берді «міне тағы біз 5цент үшін ойнап айқайлаймызба деді». Міне осылайш егде адам терезесінің алдындағы айқай шудан арылды.

Бұ қандай мағынада айтылған әңгіме? Ол ішкі және сыртқы мотивация жайында. Бұл егеде адам не істеді? Ол балалардың ішкі мотивациясын төмендетті(оның эмоциялары, еркін ойнау, "жүгіру және айқайлау"), сыртқы мотивацияға ауыса отырып (ақшалар) алып тастады.

Ішкі мотивация - не себепті ол күннен-күнге әрекет етеді, өзінің өмірін басқа адамының өмірінен жақсартуға тырысады. Ішкі мотивация–бұл тыным бермейтін «отын» тәрізді –сәтсіздікке ұшырамаумен қиындыққа кетпеуді негіздейді.Ішкі мотивацияға жатады:

- арман, ұмтылу, самореализация;

- шығармашылыққа ұмтылу;

-өзіне сенушілік пен, талап ету;

- көз жеткізу;

- әуесқойлық;

- тұлғаның өсуі;

- қарым-қатынсқа қажеттілік

Сауатты бастықтар біледі: теріс нәтиже болмайды, жай жұмыс істеуге қажетке нәтиже болатынын,яғни жұмыс жасуға болатын жағдайлар сол кезде жеңіліс жеңіспен болады. Сол себептен персаналдың ішкі мотивациясын төмендетпеу керек.Яғни адам әлеуметтік қажеттілікті белгілі бір күшпен қамтамасыз етеді.Мұнда дәлелдік қажет.Инь және Янь энргиясы сияқты бір бірін тартылыс күші сияқты тұрақтандырып тұру керек.Ішкі және сыртқы мотивация деңгейлі өлшенеді.

Сыртқы мотивацияға жатады:

- ақша;

- мансап;

- мәртебе, мерей;

- абыройдың дүние-мүліктерінің (үй, машина және д т.);

- сапар шегу мүмкіндігі.

Сыртқы мотивация ылғи өзгереді, ол табыста балалайды және сәтсіздіктерде аласарады,бүгін қуантқанымен ертең керісінше болу мүмкін.Ол иеленгн мотиваця типіне байланысты: «мотивация ОТ» немесе «мотивация К».З.Фрейд айтқандай адам хайуандар сияқты уайымнан қашып қанағаттануға ұмтылады.Адам әрекетін қабылдамаумен қатар адам нені қалайды не нәрседен кеткісі келетінін анықап алу қажет. «Мотивация ОТ»-мотивацияның әйелдер санатындағы түрі,аштықтан құтқаруға бағытталған. «Мотивация К» мотивацияның ерлер санатындағы түрі,ұмтылуды күшейтумен негізделеді.Егер адам ОТ түрінде болса өзінің жағдайларында сол қалпында қалғанды,егер К түрінде болса алға жылжуды,жетістікке жетуді,барлық жағдайларды шешуді білдіреді.

Бастық, "мотивация к"ны қызметкерлерде белгілі нысанға келтіруді қадағалайды,алдымен барлығын болашаққа деген ұмтылысын бағдарлайды. Ол ұйымның (қарамастан немесе анықтайды, олар извне мөлшерлі) қызметінің нақты мақсаттарын белгілейді, ал кейін сенімділік сезімін бастан кешеді. Бұл үшін:

1.Перспективті қадағалау.Бастық қалаған өміріне нақты нұсқау беріп қана қоймай альтернативті нұсқаудыда күшейтеді.

2.Болашақтың тұрақтылығы.Алға қойға мақсат жөндетілмеген болу керек,бастықтың айтқандарына сенімді болу керек.Егер мақсат және ұмтылыс бір мезетте өзгеретін болса ,од шаруа ынталандырылмайды.

3. Болашақты Серпіліс. Бастық адамның қиялын қозғауға әрекет ету керек. Үлкен шарада барлық тәуелді болады. Бастықтың қиялы "болжаусыз"болса басқасында ешқашан қанағаттандырмайды.

4. Болашақты Активизация. Бастықпен адамдар дербес қатысуға және әрекетке мақсаттың табысында шақыруға керек. Егер ол болмаса онда басқасында көндіре алмайды.

5. Болашақтың кезеңі. Бастықтың түсіндіруі бойынш бұл этапта адам өзінің жұмысынсыз өмір сүре алатынын түсіндіу керек.

Персоналдың қызметінің ұйымында мотивация деңгейін ескеру қажет. Алғысөзде "от Руси к Ресей" деген кітапқа Лев Гумилев, белгілі ақынның және ақынның ұлы, этногенез қағидасының жаратқаны, пассионарность туралы феноменде айтады.Гумилев шығудың көптеген әдістерін қарады.Соның ішінде пассионар ұғымына анықтама берді,! «латын тілінен аударғанда қорқу»деген мағынаны білдіреді.

Олар "әлемді өмір" "әлемнің бейнесінің арман" деп қарастырды.

С.Полукееф Гумилевтың пассионар ұғымын жалғастырып оған тоғыз деңгейлі мотивацияны қолдануды ұсынды.Ең қолайлы жақсы өмір үшінші деңгейде қарастырды.

Мотивацияның үшінші деңгейі-«Өмір тыныш адаптивті ортада қалыптасқан»,мынандай принципті ұстанады «Менің үйім алыста мен ештеңе білмеймін»,яғни «өзіне,тамағына,өзінің әйеліне риза болу».

Төртінші деңгей –«Өмірге ұмтылу тәуекелге бару»,тәуекелсіз бәрін жоғалту.Үшінші және төртінші деңгейдің ортасында комфортты деңгей бар.Гумилевтің атуынша бұл зонада эгоисті адамар өмір сүреді.

Бесінші деңгей – «тәуекелмен сәттілікті іздеу» Мұнда кілт сөздер сәттілік және тәуекел.Бұл сәттілікке кепілдіксіз өмірлік ойын,үміттну және фортуналық күлкі.Бұл деңгейге саудагерлермен бизнесмендер моивациясы жатқызылады.

***Негізгі ұғымдар: мотив, мотивация, жетістікке жету, табыс, сәттілік, сәтсіздік,ұмтылыс, қажеттіліктер.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Еңбек мотивациясын күшейтуге байланысты ғалымдар көзқарасының принципиалды айырмашылықтары неде?
2. Ішкі және сыртқы мотивацияның айырмашылығы қандай?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
2. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
3. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
4. Киллен К. Вопросы управления. М., 1998.

**8 тақырып. Психофизиологиялық басқару негіздері**

1. Адамның функционалдық күйі.
2. Жұмысқа қабілеттілікті арттыру талаптары
3. Экстремалды жағдайдағы еңбектің ерекшеліктері
4. Жұмысқа қабілеттіліктің жасқа байланысты өзгеруі

Адамның функционалды күйі оның нақты бағыттағы қызметімен, нақты шарттарда, нақты өмірлік қуат қорымен сипатталады. А. Б. Леонова адамның функционалды күйі оның өзін ұстауымен немесе қызмет түрінің эффектілігімен сипатталады деп көрсеткен. Бұл дегеніміз адамның әртүрлі жағдайда нақты бір әрекеттерді жасау мүмкіндігімен түсіндіріледі.

Адамның күйін өзін әртүрлі ұстауымен сипаттауға болады: физиологиялық жүйесі жұмысының өзгеруімен (орталық жүйке, жүрек – қантамыр, тыныс алу, қозғалу, эндокринді) психикалық үрдістердің жылжуы (түйсік, қабылдау, еске сақтау, ойлау, елесеу, назар аудару), субъективті алаңдау.

В. И. Медведев функционалды күйдің келесі анықтамасын берді: «адамның функционалды күйі дегеніміз оның қызмет жасауға көмегі бар функциялар мен қасиеттердің сипаттамасы»

Функционалды күй әртүрлі факторлармен анықталады. Сондықтан адамның әрбір нақты жағдайда көрінетін күйі бірегей. Бірақта жеке жағдайлардың әртүрлігінен жағдайдың жалпы күйлері анық бөлініп көрсетіледі:

* жақсы өмір сүру жағдайы;
* патологиялық жағдайы;
* Шексіз жағдайы.

Нақты бір классқа адамның жағдайын жатқызуға сенімділік пен әрекет бағасы критериі көмектеседі. Сенімділік критериі адамның берілген тапсырманы уақытында, нақты және бас тартусыз орындау қабілетімен анықталады. Әрекет бағасы адам ағзасының әрекет барысында жоғалтқан күші мен соңында адам денсаулығына зиян әкелуімен сипатталады.Айтылған критерилер негізінде адамның қызметке араласуының функционалды жағдайы екі басты классқа бөлінеді – жол берілген және жол берілмеген, немесе рұқсат етілген және рұқсат етілмеген.

Адамның психологиялық және физиологиялық қорын шектен тыс ысырап ету оның әртүрлі ауруға шалдығу мүмкіндігіне әкеледі. Осы жағдайға байланысты жақсы және патологиялық күй ажыратылады. Соңғы класс медициналық зерттеулер нысаны болып табылады. Шектен шығу жағдайы ауруға шалдықтыруы мүмкін. Ұзақ уақыт уайымдау жүрек - қантамыр, асқорыту, жүйке ауруларына шалдықтырады. Үнемі шаршау шаршаудың шектен тыс күйі саналып – жүйке жүйесінің патологтялық аурауына шалдықтырады. Сондықтан қызмет барысында барлық шектен шыққандық қызметте жол берілмеген категориясына жатады. Олар психологтардың араласуымен жүзеге асатын профилактикалық шаралар қолдануға мәжбүрлейді.

Функционалды жағдайдың басқа классификациясы адамның істелген жұмысына жасалған талаптарға адекватты түрде жауап беру әсерімен құрылады. Осы концепцияға сәйкес адамның күйін екі топқа бөледі – теңбе – тең жұмылдыру жағдайы және динамикалық келіспеушілік жағдайы.Теңбе – тең жұмылдыру күйі нақты жұмыс шарттарына жасалған талаптарға адамның шиеленісу мүмкіндігіне сәйкестігімен сипатталады. Ол әртүрлі себептермен бұзылуы мүмкін: әрекеттің жалғасуымен, интенсивті күш жұмсау жоғарылығымен, шаршаумен, т.б. Осы жағдайда динамикалық келіспеушілік туады.

Психологияда функционалды жағдайды зерттеу жұмысқа қабілеттілік динамикасы және шаршаумен анықталады. Шаршау – ұзақ жұмыс атқару кезінде күш жұмсаудың өсуінің табиғи реакциясы. Физиологиялық тұрғыдан шаршау ішкі ағзаның жүдеуі, және жүйенің тиімді жұмыс істеуіне көшуі: қанайналымның минуттық тоқтауы жүректің соғу көлемінің жиырылу жиілігі есебінен көбеюінің нәтижесінде және бұлшықет бірліктерінің әлсізденуі мен оның жеке талшықтарының қысқаруының нәтижесінде жүзеге асады. Осының нәтижесінде жұмыс қарқыны төмендеп, қозғалыстың координациялығы, нақтылығы және ырғағы азаяды. Шаршау нәтижесінде психикалық үрдістердің өзгерісі жүзеге асады. Бұған әртүрлі ағзалардың сезу қабілетінің төмендеуі мысал бола алады. Шаршау кезінде әрекет ету жылдамдығы төмендейді. Шаршаудың сипаттаулары әртүрлі субъективті сезімдермен ұсынылады. Қызмет ету барысын зееттегенде жұмысқа қабілеттіліктің төрт деңгейі анықталды:

1. Көп жұмыс істеу деңгейі;
2. Оптималды жұмысқа қабілеттілік деңгейі;
3. Шаршау деңгейі;
4. «Соңғы талпыныс» деңгейі.

Үнемі шаршау шаршудың бірінші белгілері әртүрлі субъективті сезінулер – әркез шаршау, үйқы келушілік, т.б. Бастапқы кезеңдерінде бұл белгілер әлсіз көрінеді, ххроникалық шаршауды жұмысқа қабілеттілігімен сипаттауға болады.Жұмыс істеуші адамды зерттеу үшін «шиеленісті» термині қолданылады. Әрекеттің шиеленістігін еңбек үрдісі құрылымын, соның ішінде жұмыс қиындығы, қарқындылығы, әрекеттің толыққандылығымен сипатталады. Басқа жағынан әрекет шиеленісі психофизиологиялық жұмсалулар мен көрсетіледі.Шиеленіс жағдайы екі негізгі классқа бөлінеді: спецификалық, психофизиологиялық үрдістердің динамикасы мен қарқындылығын анықтайды, спецификалықсыз, әрекет жасаушы адамның деңгейін көрсетеді.

**Жұмысқа қабілеттілікті арттыру талаптары**

Жұмысқа қабілеттілік – белгілі бір уақыт көлемінде белгілі бір ырғақпен жұмыс істеуге қабілеттілік. Жұмысқа қабілеттіліктің сипаттамасы ретінде жүйке – психикалық тұрақтылық, өндірістік әрекет ырғағы, адамның шаршаңқылығы болып табылады.

Жұмысқа қабілеттілік айнымалы өлшем ретінде нақты шартарға тәуелді:

* денсаулық;
* тиімді тамақтану;
* жас;
* адамның резервті мүмкіндігі (күшті және әлсіз жүйке жүйесі)
* еңбектің санитарлы – гигиеналық шарттары:
* проффесионалды дайындық пен тәжірибе;
* мотивация;
* тұлғаның бағытталуы.

Адамның еңбекке қабілеттілік шарттарында маңызды орын алатын еңбек пен демалыстың кезектесуі басты талап. Осыған байланысты басшының басты тапсырмасы жұмысшыларға тиімді жұмыс кестесі мен демалысты ұйымдастыру.

Психофизиологтардың зерттеуінше психологиялық сергектік таңғы сағат 6 дан басталып, 7 сағат көлемінде тұрады. Биологиялық ырғақ сағат 3 тен басталып 2 -3 сағатқа жетеді. Сағат кешкі 6 дан бастап психологиялық сергектік төмендеп, 7 –нің кезінде спецификалық өзгеріске ұшырайды: психикалық тұрақтылықтың төмендеуі ашушаңдыққа әкеліп, себепсіз ұрысуға дайын болады.

Кейбір адамдарда бас ауруы басталады, психологтар бұл күйді критикалық нүкте деп атайды. Сағат 8 ге таман қайтадан психикалық белсенділік артып, адам белгілерге тез жауап береді. Сағат 9-дың кезінде еске сақтау қайта жақсарып, күндіз сақталмаған заттар тез қабылданады. Осыдан кейін жұмысқа қабілеттілік төмендеп сағат 11- де ағза демалуға дайындалады, сағат 12-де сағат 10-да ұйқыға жатқандар түс көре бастайды.Түскі уақытта 2 критикалық кезең болады: 1 – сағат 7 – лер шамасында, және 2 – сағат 10 – дар шамасында. Осы уақытта жұмыс істеушілер ерікті түрде зейінін жоғарылатуы қажет. Қауіпті сәт 4 – тің кезінде туындайды, бұл кезде ағзаның психикалық және физикалық мүмкіндігі төмендейді.

Апта көлемінде де жұмысқа қабілеттілік өзгеріп тұрады. Жұмыстың тоқтауы аптаның бірінші және екінші күндері болады. Жұмысқа қабілеттілік мезгілдік өзгеріске ұшырайды.Жұмыс уақытының орта кезінде, жұмыс басталған соң 4 сағат кезінде түскі асқа үзіліс болуы керек (40-60 минут).

Адамның күшін толықтыру үшін адамға ұзақ демалыстың 3 түрі қажет:

1. Жұмыстан кейінгі демалыс. Бәрінен бұрын ұйқы қажет (7-8 сағат). Ұйқының дұрыс болмауы басқа демалыс түрлерімен өтелмейді. Ұйқыдан бөлек жұмыстан тыс уақытта, спортпен белсенді айналысу қажет.
2. Демалыс күні. Бұл күні адам рахаттанатын істермен айналысуы қажет. Рахаттану физиқалық және психологиялық ағзаның шаршауын басады. Бұндай істер жоспарланбаса рахаттану санасыз түрде жүзеге асады: ішімдік, шектен тыс тамақтану, көршілермен ұрыс, т.б.
3. Ұзақ уақытты демалыс. Оның мерзімі басшылықпен бекітіледі, бірақ жұмысшы жоспарлайды. Басшы демалысты ұйымдастыруға кеңес беру немесе санаторий – курортты емделуге жолдама алуға көмектеседі.

Жұмысқа қабілеттілікті қалпына келтіру үшін қосымша релаксация (демалыс), аутогенді дайындық, медитация, психологиялық тренинг сияқты әдістер қолданылады.

**Релаксация .**Шаршауға байланысты барлық мәселені демалыстың әртүрлігімен шешу мүмкін емес. Ол үшін жұмысты және жұмысшының жұмыс орнын ұйымдастыру маңызды болып саналады.

В. П. Зинченко және В. М. Мунипов жұмыс орнын ұйымдастыруда келесі талаптар маңызды деп есептейді:

- жұмысшыға барлық қозғалысына және орын ауыстыруына кең ауқымды орын бөлу;

- оперативті тапсырма орындауда табиғи және қолдан жасалған жарықтандыруды ұйымдастыру;

- акустикалық шудың, вибрацияның және өндіріс ортасының басқа факторларын ұйымдастыру;

- қауіптілікті көрсетіп тұратын белгілер мен инструкцияларды орнату;

- авариялы жағдайда жөндеуді ұйымдастырудың тездігін, экономикалық, техникалық қызмет көрсетуін ұйымдастыру.

Б. Ф. Ломов еңбектің дұрыс жүруіне тиімді мынадай шарттарды қарастырады:

1. Жұмыс жүйесінің жоғары деңгейде жүруі (қозғалыс,сезіну), мысалы ажыратудың нақтылығы немесе әрекеттің жоғары жылдамдығы,т.б.

2. Жұмысқа қабілеттілік жүйесінің ұзақ уақыт сақталуы, яғни шыдамдылық. Соған орай жұмыс істеудің жоғары қарқындылығы. Мысалы, жұмысшыға ақпарат берілген жағдайда оның жұмыс қарқыны төмен болса, ол ақпаратты сақтауда ұзақ уақытқа жетпейді

3. Жұмыстың тиімді шарттарына жұмыстың қысқа уақытта істелінуі жатады, яғни адамның тыныштық жүйесінің жоғары жұмысқа қабілеттілік жүйесінің қосылуы.

4. Жұмыс істеудің тұрақтылығы, яғни жұмыс жүйесінің нәтиже нұсқаларының аздығы.

5. Ішкі әсерлерге адамның жұмыс жүйесінің әрекетінің сәйкес келуі. Егер жүйеге тиісті шарт тиімсіз болса, онда әрекеттің әсерлерге байланысы болмауы мүмкін.

6. Тиімді шарттарда жүйе жұмысы компоненттерінде келісушіліктің жоғарылауы байқалады.

**Экстремалды жағдайдағы еңбектің ерекшеліктері**

Еңбектің экстремалды жағдайларына монотондылық, ұйқы және сергектік ырғағының келіспеушілігі, кеңістік құрылымын қабылдаудағы өзгерістер, ақпараттың шектелуі, жалғыздық, топтық оқшаулау, өмірге қатер төну. В. И. Лебедев экстремалды жағдайдағы адам әрекеттеріне толық сипаттама берді.

Монотондылық. И. М. Сеченов идеяларын дамыта отырып И. П. Павлов мидың жарты шар бөлігіне тітіркендірудің аз суммасы қажет деп пайымдаған. Афферентацияның өзгеруіне әсер етуші ішкі тітіркендіргіш ағымдары адамдарға ұшудың биіктігі мен ұшақ басқару кезінде әсер етеді. Бомбалаушы ұшақтар мүшелері олардың ортақ ынтасызыдғы, көз көруінің төмендеуі, немқұрайдылық, ашуланғыштық және ұйқышылық күйі болатынын айтқан.

Ұйқы мен сергегтік ырғағының келіспеушілігі. Адамның даму үрдісі Жердің өз осімен күн жүйесін айналу үрдісіне жазылумен анықталған. Сансыз биологиялық тәжірибелердің нәтижесі барлық тірі ағзалардың клеткаларды бөлу ырғағы, белсенділік пен тыныштық күйі, зат алмасу үрдісі, тұрақты жағдайдағы жұмысқа қабілеттілігі күн бойына 24 сағаттық қайталанумен сипатталады. Қазіргі таңда адам бойындағы 300 үрдіс күнделікті қайталануға ұшырайды.

Кеңістік құрылымын қабылдаудағы өзгерістер. Кеңістікті бағытталушылық деп адамның Жер бетінде ауырлық күші бағытына сәйкес және әртүрлі қоршаған заттарға қатысты өз күйін бағалай алу үрдісін айтады. Бұндай бағытталудың екі компоненті де бір – бірімен тығыз байланысты, бірақ олардың өзара қатынасы біркелкі емес.

Ақпараттың шектелуі. Қарапайым жағдайларда адам көп мөлшерде ақпаратты қолданады, өңдейді және бөліседі. Ол ақпараттың үш түрі бар: туыстық немесе достық қатынастағы аз адамдарға арналған жеке ақпараттар; формалды әлеуметтік топ мүшелеріне арналған арнайы ақпараттар; баспасөз ақпарат құралдарымен берілетін ортақ ақпараттар.

Ұзақ жалғыздық адам психикасына өзгерістер әкеледі. Росса (Антарктида) мұздығында үш ай жалғыз болған Р. Бэрд өз күйін депрессивті деп санаған. Ол өз отбасы мүшелері мен достарының жарқын бейнелерін елестеткен. Осы кезде жалғыздық сезімі жоғалатын болған. Осы кездері жағдайды философиялық талдауға талаптану әрекеті басым болған.

Топтық оқшаулау. Арктикалық және антарктидалық экспедиция мүшелері жыл бойына топтық оқшаулауда болуға мәжбүр болған. Суасты қайығының бөлімдерінің жекешеленуі аз топты адамдардың оқшаулануына әкеліп соққан. Ғаламшар аралық экспедиция командасы алты – жеті адамнан тұратын болған. Марсқа ұшқан экипажда үш адам оқшаулануда мәжбүрлі түрде қалған. Осылай оқшауланған адамдар бір – біріне шынайы қамқорлық көрсетуге ұмтылып отырған, досын қтқару үшін өзін өлімге байлаған.

Өмірге қауіп төндіру адамның психикалық күйіне белгілі бір мөлшерде әсер етеді. Осындай жағдайда қалған адамдар стеникалық эмоцияларға беріліп ерлік көрсетіп жатады. Бірақ аман қалуға сенімсіздік нәтижесінде психикалық шиеленісу туындауы мүмкін.

**Экстремалды жағдайларға психикалық структура.** Кейбір экстремалды жағдайларға төселуге болады. Олардың бірнеше түрін бөліп көрсетеді: тұрақты төселу, қайта төселу, дезадаптация және реадаптация.Тұрақты психикалық төселу. Бұл экологиялық және әлеуметтік онтогенез үрдісі кезінде пайда болатын психикалық шиеленісуді талап етпейтін психикалық әрекеттер байланысы.

П. С. Граве мен М. Р. Шнейдман адамның төселуі оның ішкі күйлер қорының болып жатқан жағдайларға жетуімен байланысты деп түсіндірген. Психикалық төселу оның патологиялық күйіне ұқсамайды ол жеке ерекшеліктер мен жұмыс істеу диапазонының кең ауқымымен сипатталады.

Адамның қайта төселуіне қабілетсіздігі оның психикалық – жүйкелік өзгеруіне әсер етеді.

Психикалық дезадаптация. Адамның жан күйзелісі оның үйренген қатынастарының үзілуімен, алға қойған мақсатына жетеалмаушылығы мен, жақын адамды жоғалтуымен сипатталады. Бұның бәрі уайымдаушылықпен, жағдайды бағалай алмаушылықпен және одан шығар жолды таба алмауымен сипатталады.

Экстремалды жағдайдағы психикалық дезадаптация уақыт пен кеңістікті қабылдай алмаушылықпен, ерекше психикалық жағдайдың туындауымен сипатталады.

Көптеген адамдар ішкі күйлерінің әрекеттері арқылы қиын өмірлік жағдайлардан шығады, және жоғалтқан жандүние тепе – теңдігін сақтайды. Бір сөзбен айтқанда қайта төселеді. Бірақ бұл барлық адамдарға тән қасиет емес. Психикалық дағдарыстан шыға алмаған адамдар өзін өзі өлтіруге дейін барады.

Психологиялық реадаптация. Қайта құрылған динамикалық жүйе, адамның реттелген қатынастары, ерекше жағдайда адамның өмір сүру уақыты оның тұрақты стеоротипті өмір сүру жүйесіне айналады. Әдеттегі өмір сүру механизмдары жоғалып, ұмытылады. Адамның экстремалды жағдайдан әдеттегі өміріне қайта оралуы оның динамикалық стеоротипін бұзып, бұрынғы өмір сүру дағдыларына қайта үйренуге әкеліп соғады, яғни реадаптацияланады.

Өмір сүрудің ерекше жағдайларынан тыс экстремалды жағдайдағы психикалық қайта төселу, дезадаптация, және реадаптация адам өміріндегі келесі кезеңдірдің кезектесуімен сипатталады:

1. дайындық
2. психикалық шиеленістің басты кезеңі
3. кірудегі өткір психикалық әрекет
4. қайта төселу
5. аяқтаушы психикалық шиеленіс
6. шығудағы өткір психикалық әрекет
7. реадаптация

Қайта төселу кезеңі белгілі бір жағдайларға байланысты терең психикалық өзгерістер кезеңімен ауыстырылуы мүмкін. Осы екі кезең арасында аралық – психикалық тұрақсыздық әрекетімен сипатталады.

 **Жұмысқа қабілеттіліктің жасқа байланысты өзгеруі**

Кең тәжірибе жинаған жұмысша қартаю қасиетіне ие. Басшыларда жасара алмайды. Жаңа келген жұмысшылардың да жасы келген болса не істеу қажет?

Бәрінен бұрын биологиялық және күнтізбелік қартаюдң не екенін біліп алу қажет. Адамның жұмысқа қабілеттілігіне биологиялық қартаю әсер етеді. Өмір сүру барысында адам ағзасы өзгерістерге ұшырап, биологиялық құрылымдары және жұмыс істеу үрдісі өзгереді. Осы өзгеріс жеке дас топтарына әртүрлі әсер етеді, жас ұлғайған сайын биологиялық және күнтізбелік қартаю арасындағы айырма үлкеюі мүмкін.

Биологиялық қартаюмен қоса ағзаның толық жұмыс істеуі бәсеңдеп, адамның жұмысқа қабілеттілігі төмендеп, келесі жұмыс күніне күшін толықтыруға шамасы келмей қалады. Осыны болғызбау үшін басшы қарт адамдардың жұмыс тәртібін өзгертуі қажет:

1. Қарт адамдарды кенеттен қиын дұмысқа жүктемеу қажет. Асығыстық,аса жауапкершілік, қатаң жұмыс тәртібіндегі шиеленіс, демалудың болмауц жүрек ауруларына шалдықтырады. Қарт адамдарға біркелкі қиын жұмыстардан босату қажет.
2. Әрдайым медициналық профилактикалық тексерулер жүргізіп отыру қажет. Бұл кәсіптік аурулардың алдын алуға көмектеседі.
3. Қызметкерді басқа орынға ауыстыру кезінде қартадамдардың өзін керексіз сезінуіне жол бермеу.
4. Қарт адамдарды тыныш, бірқалыпты жұмыс ырғағы қалыптасқан, жағдай жасалған орындарға отырғызу.
5. Қартаю кезеңінде зейін қою төмендегенмен, жұмыс тиімділігі төмендемейді.
6. Қарт адамдарда қалыптаса бастаған есте сақтау мен қабылдау үрдісінің төмндеуін санатқа алу. Бұл талаптар жаңа қондырғыны қарт адамдарға түсіндіргенде туындауы мүмкін.
7. Алпыс жастан асқан соң адасдар жаңа жұмыс орнына үйрнуі мен ұжымға сіңісуі қиын өтеді.
8. Басшыға қарт адамдарға ерекше көңіл бөліп қажеті жоқ. Бұл табиғи үрдіс.
9. Әр түрлі жастағы адамдар еңбек ететін ұжымға ерекше көңіл бөлінуі қажет. Бұрынғы жұмысшымен жаңа жұмысшы арасында шиеленіс тумауы керек.
10. Қарт жұмысшылардың орынын басатын жұмысшыларды дайындап, үйрету қажет.
11. Еңбек демалысына жеткен жұмысшы жұмысын жалғастырғысы келсе оған толық емес жұмыс күнін белгілеу қажет, толық жұмыс күні оның денсаулығына зиянды әсер етуі мүмкін.
12. Еңбек демалысына шыққан адамға алда айналысатын ісіне таңдауда көмектесу қажет. Оған өндірістегі қоғамдық жұмыстармен айналысуға немесе өндіріс ардагерлері қатарына қосылуына ұсыныс жасау қажет.

**Негізгі ұғымдар:**  ***адамның функционалдық күйі, жұмысқа қабілеттілікті арттыру талаптары, экстремалды жағдайдағы еңбектің ерекшеліктері, жұмысқа қабілеттіліктің жасқа байланысты өзгеруі, релаксация, жұміс істеу уақыты мен ұзақтығы.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Адамның функционалдық күйі.
2. Жұмысқа қабілеттілікті арттыру талаптары қандай?
3. Экстремалды жағдайдағы еңбектің ерекшеліктері қандай?
4. Жұмысқа қабілеттіліктің жасқа байланысты өзгеруі қалай жүреді?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**9 Тақырып. Шешім қабылдау психологиясы.**

### Шешім қабылдау басқару іс-әрекетінің маңызды құраушысы ретінде

### Шешім қабылдауға бейсананың әсері.

### Шешім қабылдау процессі кезінде адамдардың бір-біріне әсер етуі

Шешім қабылдау барлық психологтармен дерлік басқарудың орталық сәті болып мойындалады. Сондықтан да осы критерий бойынша еңбек процесіндегі басты ролдер анықталады: басшының және бағынушының. Шешімді жоспарлауда (іздеу мен шешім қабылдау процессінде, сонымен қатар мақсаттарды, міндеттерді және оларға қол жеткізу құралдарын анықтау), ұйымдастыруда (шешім, әртүрлі ресурстар түрінің бірігуіне және адамдардың ортақ іс-әрекетіне бағытталған), мотивацияларды басқаруда, бақылауда және т.б. көрініс табады.

Шешім қабылдау — бұл мәселені түсінуді, адекватты мақсаттарды бекіту және осы мақсатты іске асыру үшін құралдарды таңдауды болжайтын күрделі ой процессі. Өкінішке орай, айтылған бұл процесс сыртқы орта жағдайлары мен жоғарғы басшылардың қысымының салдарынан жиі жағдайда стихиалы түрде жүреді. Сондықтан до оның іске асырылуы күрделі жүреді. Профессор Л.Зайверт, уақытты рационалды қолдану неміс институтының жетекшісі көптеген менеджерлер келесілерді дұрыс көреді дейді:

* Дұрыс жұмыстар жасағанның орнына дұрыс жұмыс жасау;
* Шығармашылық альтернатива жасағанның орнына мәселелерді шешу;
* Қолданған құралдарды оптимизациялаудың орнына құралдарды жнақтау;
* Нәтижелерге қол жеткізгеннің орнына міндеттерді атқару;
* Пайданы арттырудың орнына шығындарды азайту.

Бұлардың барлығы — дұрыс шешім қабылдамаудың нәтижесі. Дұрыс шешім қабылдамау неге мүмкін болады? Және – осы сынды басқарудағы есептен жаңылыс ықтималдылығын қалай төмендетуга болады? Бұны түсіну үшін, адамдардың психологиялық ерешеліктеріне көңіл аудару керек, яғни осы әрекет қандай психологиялық ерекшеліктің арқасында жүзеге асты.

Шешім қабылдауда адамның білімі, қызығушылығы, дүниетанымы көрініс табады және бір адамның ғана емес. Бұл процесстің маңызды ерекшелігін адамдар мен жағдайларға қарсы тұра алатын, күрделі, өзгермелі жағдайларда белгіленген мақсатты іске асыруды қолдап отыратын адамның еріктік мінезі құрайды. Бұл процесс қысқа уақыт аралығында басшыға көптеген әртүрлі бағыттағы шешімдерді қабылдауға тура келетінімен күрделенеді.

Шешім қабылдауды әр түрлі негіздер бойынша классификациялау қабылданған:

* Қамту аймағы бойынша (ортақ және жеке);
* Әрекет уақыты бойынша және болашақ шешімге әсер ету дәрежесі бойынша (жылдам, тактикалық және стратегиялық);
* Функционалды белгілері бойынша (шешім, жоспарлауды, ұйымдастыруды, мотивацияны, бақылауды шыңдауға арналған);
* Мазмұны бойынша (политикалық, техникалық, технологиялық);
* Жаңалық дәреже бойынша (екішілдікке негізделген, стандартты, шығармашылық, бірегей);
* Шешім қабылдау шешетін мәселенің анықтылық дәрежесіне байланысты (шешім, анықтылық шарттарында, тәуекел шарттарында қабылданған);
* Тұлғаның интелектуалы немесе эмоционалды-еріктік сферасына бағытталуы бойынша (интеллектуалды, еріктік, эмоционалды).

**Интуитівті** шешеім «жактаушы» мен «қарсы» анализінсіз шешімнің дұрыстығын сезу негізінде қабылданады. Интуитівті шешімнің үлесі жұмысқа жаңа қызметкерді қабылдауда жоғары: бұл жерде үміткердің дайындығы ғана емес, тәжрибесі және талаптарға сай келу де маңызды,

Прагматикалық бағдарланған шешім, бұл білімге, жинақталған тәжрибеге негізделген таңдау. Ең алдымен, мұндай тәсіл технологиялық шешімге сипатты.

**Рационалды** шешім өткен тәжрибеге байланысты емес, ол аналитикалық шешімге негізделеген. Мұндай көзқарас стратегиялық шешімдерде анықтаушы болуы крек.

Шындығында шешім қабылдау процесі кезінде барлық үш тәсіл де күшіне енеді, оның біреуі басым болып табылады. Сонымен қатар, басшы әр түрлі жағдайларды әр қилы әрекет етеді. Шешім қабылдауда тиісті анализ жүргізу үшін әрқашан толық ақпарат бола бермейді. Мұндай кезде істің барысына интуиция, сезім енеді, тіпті оған рационалды түсіндірулер болмаса да оқиғаның дұрыс жүрісін ойға салады. Мысалы, адам патенциалды серіктесімен қандайда бір келісімшартқа отырар алдында бір нәрсенің дұрыс еместігін сезеді, соның әсерінен келісім шартқа отырмауы мүмкін. Ал технологиялық шешім қабылдау процессі білім мен тәжрибеге негізделген, бірақ мұнда да интуативті шешімге орын бар. Стратегиялық таңдау рационалды тәсілді талап етеді. Ол шешім қабылдаушы адамның мотивациясы мен дұрыс ойына сүйенеді.

 Шешім қабылдау жұмысы аз дегенде үш негізгі құраушыдан тұрады:

* Тұлғалық (нақты топтың қызығушылығын ескере отырып, шешім қабылдаушы басшының мақсаттары мен ұйым мақсататын салыстыру);
* Рәсімдік (нақты мәселелердің ағымды жағдайын анықтау, алда болатын өзгерстер дәрежесін анықтау, сонымен қатар олардың қарым-қатынасының үзілуін жеңіп шығатын іс-шара ұйымдастыру);
* Технологиялық (нәтиже мен оның көрсеткішін анықтау, тәуекелге баруды болжау, ресурстарды іздеу және т.б.)

 Стратегиялық шешім қабылдау кезінде қоғамға арналған миссияның қалыптасуын көрсететін интегративті құраушыны ескеру қажет.

 Басшы сонымен қатар оптималды шешімді іздеу барысында коллективті де бұл іске тартуы мүмкін. Мұндай жағдайда әр түрлі жақтардың өзара әрекет етуі шешім қабылдаудың тиімділін жоғарлатады, ұйымшылдық артып, әлеуметтік-психологиялық климат жақсарады, еңбек процесі нәтижесіндегі тұлғаның өз еңбегіне қанағаттануы күшейеді, сонымен қатар қабылданған шешімге жауапкершілік бөлінеді. Көптеген психологтар соның ішінде К.Левин, топтық шешім қабылдау процессі анағұрлым тиімді деп есептейді.

Қазіргі уақытта басқару шешімдерін өңдеу тәсілдерінің көптеген түрлері жинақталған. Әртүрлі белгілер негіз болған 3. Янчан, М. Естрон, Г. Добров, В. Глюминский ұсынған шешім қабылдау тәсілдерінің классификациясы белгілі. Тәсілдердің үш класын В.Лисичкин атап көрсетті:

1. Жалпығылымдық ( логистикалық және эвристикалық сипаттағы тәсілдер – бақылау, тәжрибе, анализ, синтез, индукция, дедукция, экспертті бағалар, ойдың ұжымдық генерациясы);
2. Интерғылыми ( барлыған жалпылайтын сипатқа ие емес тәсілдер, бірақ әртүрлі іс-әрекет сфера объектілерінің кең шеңберінде қолданылады: математикалық статистика, моделдеу және т.б.);
3. Жеке (бір объектіге немесе білім саласына тән тәсілдер).

Көптеген ғалымдар сонымен қатар шешім қабылдауда қолданылған тәсілдерді қолданған аппараттың қалыптасу белгілерене қарай үш топқа бөледі:

1. Формальды тәсілдер (статистикалық, экономико-математикалық, сонымен қатар экономико-математикалық моделдер);
2. Эвристикалық тәсілдер ( аналогиялық және имитационды моделдеу тәсілдері);
3. Экспертті баға тәсілдері ( қазіргі уақытта кең қолданылатын тәсілдердің қатарына енеді). Күрделі объектілерді зерттеу барысында экспертті бағалар шартты анализ құралы немесе басқа тәсілдермен сәйкестендірілетін жеке дара тәсіл ретінде есептеледі.

Шешім қабылдау процессін қалай жүзеге асыру қажет - бұл менеджменттің міндеті. Басқару психологиясы бұл процесстің ішкі шарттарын ашуға, шешім қабылдаудың субъективті негізін ашуға ұмтылады. Ең алдымен, шешім қабылдау барлық психикалық функциялардың ( қарапайым сезім сияқты функциялардан бастап жоғарғы қабылдау, ес, ойлау, қиялдау функцияларына дейін) көмегімен жүзеге асады. Бұл функциялардың қалай жұмыс істейтіндігі жайлы келесі тараулардың бірінде айтылатын болады. Берілген тарауды ой процессінің бір аспектісін ғана анализдейміз – ойлау мәселенің шешімі ретінде. Айта кететіні , шешім қабылдау процессі психологиялық механизмдерге негізделуіне қарамастан ол анағұрлым күрделі процесс болып табылады.

К. К. Платонов ұсынған шешім қабылдау сызбасын қарастырайық. Этаптары сызбада көрсетілген кез келген ой әрекеті, қандай да бір мәселенің туындауынан пайда болады. Мәселені шешуді ой әрекеті аяқтайды. Дегенмен, табылған шешім жаңа ой әрекетінің немесе күрделі, ұзақ ойлау поцессінің бастауы болатын жаңа сұрақтарды туындатуы мүмкін. Қалыпты жағдайдағы адамның психикасы үшін мәселені шешу білім, біліктілік және тәжрибеге байланысты.

 Негізгі сұрақтар

Ассоциациялардың пайда болуы

Ассоциацияларды сұрыптау және ұсыныстардың пайда болуы

Шешім

Жаңа ойлау әрекеті

Растау

Тексеру

Теріске шығару

Нақтылау

Бірақ В. А. Розанованың көрсетуі бойынша басқару міндеттері өзіне тән сипаттарға ие:

1. Міндеттер анықталмаған, кей жағдайларда қарама-қарсы сипатта болуы мүмкін;
2. Міндеттерде оны шешуге мүмкін болатын құралдар туралы ақпарат жеткілікті түрде болмауы;
3. Міндетті шешуде оған сәкес нақты шешім алгоритмінің болмауы;
4. Міндеттер жиі уақыт тапшылығы шартында шешіледі.

Американдық психологтар В. Врум және Ф. Йеттен шешім қабылдау кезіндегі басшының мінез-құлқына әсер ететін негізгі алты факторды бөліп көрсетті:

1. Басшы тұлғасының индивидуалды-психологиялық ерекшеліктері (темперамент, міндет, қабілеттер), өмірлік тәжрибе, құндылықтарға бағытталуы.
2. Шешімнің құрылымы, мәселенің құрылымдық дәрежесі.
3. Индивидуалды шектеулер. Мынандай жағдайлар кездеседі, егер басқарушыға қызметкерлер білмейтін қосымша ақпаратты басқа жақтан іздестіру қажет болатын. Басқарушы бұл ақпараттың қаншалықты керектігін және ол ақпаратты алу қажет па жок па соны шешуі тиіс.
4. Шешім қабылдау ортасы, яғни шешімдер анықталған, тәуекел немесе анықталмаған жағдайларда қабылданып жатыр ма. Шешім қабылдаудың уақыты да маңызды.
5. Шешімдердің өзара байланысы. Ұйымдастыруда қандайда бір амалмен шешімдер өзара байланысты болады. Біріңғай маңызды шешім қабылдау көптеген ұсақ шешімдерді қабылдауды талап етуі мүмкін.
6. Бағынушылардың қабылданған шешімге қарым-қатынасы. Бұнда ұжымның дайындық дәрежесі, оның кәсіби біліктілігі, әлеуметтік-психологиялық климат, бағынушылардың мотивациясы, қабылданған шешімге қатысты келіспеушіліктер ықтималдылығы маңызға ие.

Осы айтылғандарға мыналарды қоса кетуге болады, жиі жағдайда қандайда бір шешім нақты бір адамның тағдырына әсер етуі мүмкін. Мысалы, жұмыстан шығару, мадақтау немесе басқа қызметке, басқа топқа ауыстыру және т.б. Сондықтан осыны ескере келіп басшыдан белгілі бір шешімді күтетін бағынушылар оған белсенді әсер етулері мүмкін.

Н. И. Кабушкиннің айтуы бойынша тұлға, теңіздегі тамшы сияқты, өзінің шешімінде бейнеленеді. Осы мағынада белгілі бір қызығушылық басқарушылық шешімдегі тұлғаның профилін ұсынады, яғни басшының индивидуалды ерекшеліктерінің бірлестігін. Оның көрсетуінше ғылымда келесідей шешімнің тұлғалық профильдері бар:

1. Байсалды типтегі шешімдер – мәселеге шарттар мен міндеттердің алдын ала анализ нәтижесінен қалыптасқан қорытынды ойымен кірісетін адамдарға тән. Шешім қабылдаудың мұндай тәсілі нәтижелі болып табылады.

2. Импульсивті шешімдер – гипотезаны құру процесінен оның анализі басым болатын адамдарға тән. Тиісінше мұндай адам ойларды жеңіл тудырады, олардың бағасы туралы аз ойланады. Сондықтан шешім қабылдау процессі негіздеуді және тексеруді секірмелі түрде отіп кетіп отырады.

3. Инертті шешімдер – өте сенімсіз және абайлықпен іздеу нәтижесі болып табылады. Қажетті гипотеза ұсынылған соң оның нақтылануы өте баяу жүреді. Басшы жеке гипотезаларды, өзінің әр қадамын бірнеше қайтара өте сыншылдықпен қарастырады. Бұл шешім қабылдау процессін ұзаққа созады.

4. Тәуекелді шешімдер – импульсивті шешімдерді еске салады, бірақ, кейбір индивидуалды тактика ерекшеліктерімен өзгешеленеді. Егер импульсивті шешімдер гипотезаны негіздеуде этаптардан секіріп өтіп кететін болса, ал тәуекелді шешімдер оларды секіріп өтпейді, бірақ адам іс-әрекетті жүзеге асыру үшін қажетті және бар шарттардың арасында үйлеспеушілік анықталған соң ғана бағалауға келеді. Нәтижесінде, кешігіп болса да гипотезаны құрастыру элементтері және оларды тексеру теңестіріледі.

5. Абайлылық сипатындағы шешімдер – гипотезаны тыңғылықты бағалаумен сипатталады, оның анализіне өте сыншылдықпен қарайды. Басшы, ең алдымен қорытындыға келмес бұрын, көптеген дайындық әрекеттерін жүргізеді. Абайлылықпен әрекет ететін адамдарды жетістік қуандырғанның орнына қателіктер қорқытады. Сондықтан абайлылық пен әрекетет етін адамдардың тактикасы - қателіктерді болдырмау.

Шешім қабылдау жолында жиі жағдайда белгілі бір психологиялық сипаттағы кедергілер туындап отырады. Оларды білмеу елеулі қателіктерге алып келеді, кеселге ұшырататын салмақты шығындарға ұшыратуы мүмкін. Р.И.Мокшанцев келесідей кедергілер мен шектеулерді сипаттайды:

1.Асығыстық. Дәл осы асығыстық көптеген қате шешімдердің қабылдануына себепші болады. Ол әдетте уақыт тапшылығының салдарынан болады. Уақыт жетіспегендіктен ақпарат толық анализденбейді, соның әсерінен маңызды мағлұматтар назардан тыс қалады. Асығыстық нұсқалардың барлық жиынын қарастыруға мүмкіндік бермейді, нәтижесінде олардың көбі ескерілмей қалады. Осындай жағдайда әдетте дұрыс деп саналған бірінші шешім қабылданады.

2.Эмоционалды әсерленгіштік. Асығыс шешімге күшті эмоционалды әсердің негізінде келуге болады. Егер адам ашулы немесе қапаланған күйде шешім қабылдаса онда ол қабылдаған шешім орындалмайтын болып шығуы мүмкін. Эмоционалды әсерленгіштік тек қана негативті эмоция түрінде емес сонымен қатар позитивті эмоция түрінде де болуы мүмкін. Энтузиазм да дәл осылай адамды соқыр етуі мүмкін, ол жиі жағдайда кездеседі.

3.Баяулылық. Бұл шешім қабылдау барысындағы өте күшті тосқауыл. Кем дегенде адамдарды шешім қабылдауда баялылыққа итермелейтін алты себепті көрсетуге болады:

• мәселені шешуден жалтару;

• барға риза болу, сондықтан пайда болған мәселені дер кезінде шешпей, мәселе ауқымды сипат алғанша онымен айналыспау;

• мәселені коллегиалды түрде шешу туралы жабысқақ ойлар;

• меселеге байланысты ақпараттың тым коп болуы, жиі жағдайда басшы бұл ақпараттарды өңдеуге күші жетпейді;

• қандай жолмен болсада болашақты болжау, кездейсоқ пайда болған нұсқаларды шешім қабылдауда елемеу;

• шешім қабылдар алдындағы сенімсіздік.

4. Өзінің қателіктерін мойындай алмаушылық . Адам қиын сәтте озінің мінез-құлқын ертерек түсінсе, ол сол қиын сәттен тезірек шығады. Негұрлым шынай болу керек, адам қателік жіберген кезде оны түзетіп, ары қарай жылжуы керек – бұл шешім қабылдау кезіндегі осы кедергімен күресудің шынайы құралы.

5. Шамадан тыс өз өзіне деген сенімділік. Кейбір басшылар бар, өздерінікін ғана дұрыс деп, басқалардыкін дұрыс емес деп есептейтін, өзгелермен санаспайтын. Бұлай ойлау шешім қабылдау жолындағы салмақты қателіктердің бірі.

2. Шешім қабылдауға бейсананың әсері

### Шешім қабылдау тек ғана саналы негізде ғана емес, сонымен қатар белгілі бір деңгейде бейсаналы деңгейде де жүреді. Адам барлық уақытта өзінің әрбір әрекетін айқын түрде түсіндіріп бере алғанымен неге басқадай емес дәл осылай жасағанын әр уақытта біле бермейді. Бұл феноменді XIX және XX ғасыр тоғысында австрия психологы З.Фрейд ашқан болатын. Ол біздің көптеген бейсаналы әрекеттеріміз өз «Менін» психологиялық қорғау нәтижесінде болады деп түсіндіреді.

Ол неге болады? Қалыпты өмір сүру үшін адам өзін жеткілікті түрде жақсымын деп есептеуі керек, сондықтан адам өзінің кез келген соның ішінде ең жаман деген қылықтарын ақтауға тырысады. Тіпті адам өлтіруші болған жағдайда өзін емес осы әрекетке итермелеген құрбанды кінәләйді. Тұлға өзінің әрекетін өзі қорғайды. Сипатталған психологиялық қорғаныс механзмдерін З.Фрейд пен оның қызы Анна түсіндірген болатын. Психологиялық қорғаныс адамның мінез-құлқы өз ойындағыдай, өзін қалай ұстау керек екендігін елестеткедей болмаған жағдайда қосылады.

Психологиялық қорғаныс өте көп, әр адам өзінікін таңдайды, бірақ классикалық түрлері болып келесілер есептелінеді:

1. Рационализация. Адам өз әрекетін өзінікі дұрыс деп есептеуіне байланысты түсіндіреді. Егер қызметшіге дауыс котерсе, ол басқалай түсінбейді деп ақталады.
2. Репрессия. Адам өзінің жағымсыз да жағымды да эмоцияларының шығуына тиым салады. Мысалы басшы қызметкерге ашулы болса да оған дауыс көтермейді, ал қорқыныш бейжайлылық бейнесінің астында жасырын қалады. Бірақ бұл эмоциялар ешқайда кетпейді, ол бәрібір адамды мазалайды, тіпті физикалық ауырпашылықтар әкеледі.
3. Регрессия. Бұл қоғаныс мінез-құлықты еріктік бақылаудың әлсіреуі жағдайында пайда болады. Адам жауап қайтарудың анағұрлым қарапайым түрлерін және балаларға тән түрлерін таңдайды: жылайды, дауыс көтереді, төбелеске ұмтылады, өзінің мәселесі жайлы өзгелерге шағымданады.
4. Жоққа шығару. Адам мәселені шешудің орнына мәселе жоқ деп хабарлама жасағанда пайда болатын. Басшының бейсаналы түрде өзінің шығармашылық деңгейіне, құзыреттілігіне деген алаңдаушылығы өзінің қызметкерлерін интенсивті түрде жұмыс жасауға итермелейді.
5. Оқшаулану. Қатты стресс жағдайында пайда болады, адам болып жатқан жағдайға сырттан қарайды, өзінің басынан өтіп жатпағандай, бұл бір қорқынышты түстей, жақын арада аяталатындай көрінеді.
6. Реактивтивті пайда болулар бір нәрсеге қолы жетпейтінін түсінген адам тура қарама-қарсы бағытта әрекет ете бастағанда пайда болады. Кейде реактивті пайда болулар керсінше адамды итермелеуші күшке қарама-қарсы жасау тенденциясында пайда болады.
7. Проекция немесе бұл қорғаныс түрін «проекция феномені» деп те алайды. Белгілі бір жобамен айналысушы басшы өзінің қажеттіліктерін, сезімдерін, қызығушылықтарын, ойлары мен тіпті мінез сипатын басқа адмдармен ұқсас деп ойлауы.
8. Сублимация. Жиі жағдайда қол жетпейтін мақсат басқасымен, шынымен атқарылған әрекеттен қанағаттанарлық әсер алатын мақсаттарға ауысқанда көрініс табады.

Психологиялық қорғаныс мәселені шешу процессі кезінде көрінеді, осы процесске енеді, оны күрделендіреді, кейде тіпті өзгертуі мүмкін. Бірақ бұл – оны жеңіп шығуға болатын, ұжымдық пікірмен сақтандыруға болатын индивидуалды мәселе. Өзгертуші әсерлер, оның үстіне саналы түрдегі нақты адамдар әсер ететін болса, онда ол басқа мәселе.

### 3. Шешім қабылдау процессі кезінде адамдардың бір-біріне әсер етуі

### Адамдардың бір-біріне әсер етуінің негізгі үш механизмі бар: хабарлама, сендіру, иландыру.

Хабарламада әсер етуші ақпараттың өзі болып табылады, оны қабылдаған адам өзінің мінез-құлқын түзейді, пікірін қалыптастырады, берілген ақпараттың негізінде тиісті шешімді қабылдайды.

Сендіру кезінде адам ақпаратты құндылықтардың, ұстанымдардың және басқа ададардың өзгеруіне әсер ететіндей етіп ұйымтастырып ұсынады. Бұл жағдайда дәлелдер жүйесін немесе растаушы мәліметтерді келтіреді немесе беделді адамдар пікіріне жүгінеді.

Шешім қабылдау үшін ең қауіпті иландыру арқылы әсер ету болып табылады. Олар әіртүрлі болуы мүмкін. Иландыру элементтері кез келген коммуникацияда бар: бұл иммидж және материалды беруді ұйымдастыру еркешелігі, сонымен қатар қарым-қатынастың вербалды емес құралдары және т.б.

Манипуляция түсінігінің негізінде адресаттан жасырын, оның қандай да бір затқа деген қарым-қатынасын өзгерту, шешім қабылдау мен әрекеттерді орындауына ықпал ету арқылы матипуляциялаушы адам өз мақсаттарына жетуі жатыр. Адам қуыршақ (марионетка) сияқты әрекет етеді, оны қуыршақ ойнатушы әртіс басқарып отырғандай болады. Манипуляцияның міндетті шарты, сырттан енгізбей адресаттың өз бетінше шешім қабылдауын сақтау. Сонымен қатар адресат өз іс-әрекетіне жауапкершілікті өз мойнына алады.

Манипуляцияның психологиялық негізі қандай? Ф.Перлздің айтуы бойынша, біздің әр қайсысымызда екі бастау бар, оларды шартты түрде«үстіндегі ит» және «астындағы ит» деп атайды. «Үстіндегі ит» бұл белсенді бастау, бұйыруға, бағындыруға бедел арқылы қысым жасауға ұмтылудан көрініс табады. «Астындағы ит» бұл пассивті бастау, біздің бағынуға, келісуге, біреудің сөзін тыңдауға деген қажеттіліктерімізден көрінеді. Осы бастаулардың әрқайсысы немесе манипулятивті немесе шығармашылық сипатта көрініс табады.

Э. Шостром манипуляцияның негізгі сегіз сызбасын ұсынды. Оның айтуы бойынша, біздің әрқайсысымызда манипулятор отыр, тіпті бірнеше типі бірақ олардың біреуі басым болады.

1. Диктатор. Ол әлбетте өз күшін асыра бағалайды, басымдылық етеді, бұйрық береді, беделді тұлғаларды дәйектейді, қысқасы басқару үшін құрбанына барлығын жасайды. Диктатордың өзге түрлері: бастық, босс, кіші құдайлар және т.б.

2. Жігерсіз (ерік күші төмен адам). Диктатордың құрбаны, оған тікелей қарама-қарсы адам. Жігерсіз диктатормен өзара қарым-қатынасқа түсу арқылы үлкен шеберлілікті дамытады. Ол өзінің сезімталдылығын асыра сілтейді. Оларға тән сипаттар: ұмыту, естімей қалу, пассивті түрде үндемеу. Жігерсіздердің өзге түрлері: күмәндәнғыш, ақылсыз, құбылмалы, конформист, ұялшақ, шегінуге бейім.

3. Калькулатор. Бәрін және барлығын бақылауда ұстау қажеттілігін тым арттырады. Ол алдайды, өтірік айтады, жалтарады, бір жағынан айласын асыруға, бір жағынан басқа жолға салуға тырысады. Өзге түрлері: епті (пысық), аферист, покер ойнаушы, жарнама жасаушы, бопсалаушы.

4. Жабысқақ. Калькулаторға полярлы қарама-қарсы адам. Өзінің тәуелділігін бар күшімен асыра сілтейді. Бұл тұлға, қамқорлылықтың заты болуды аңсайды. Пайдалануға да мүмкіндік береді, өз жұмысын өзгелердің орындауларына мәжбүрлейді. Өзге түрлері: паразит, қыңқылдауық, мәңгі бала, ипохондрик, біреудің асырауындағы жан, қорғансыз.

5. Бұзақы. Өзінің агрессивтілігін, зұлымдығын, ізгіліксіздігін асыра сілтейді. Әр түрдегі қауіп көрсетудің көмегімен басқарады. Өзге түрлері: балағаттаушы, жек көруші, гангстер, қауіп төндіруші.

6. Сүйкімді жігіт. Өзінің қамқорлығын, махаббатын, көңіл бөлушілігін асыра сілтейді. Ол мейірімділігімен көзге түседі. Кей мағынада онымен жолығу бұзақымен жолыққаннан да қиындау. Сіз сүйкімді жігітпен күресуде жеңе алмайсыз. Қызық жайт, кез келген бұзақы мен сүйкімді жігіт арасындағы конфликтіде бұзақы жеңіліс табады. Өзге түрлері: жағымпаз, ізгі істі, моралист, ұйымшыл адам.

7. Сот. Өзінің сыншылдығын асыра сілтейді. Ол ешкімге сенбейді, күнәға, наразылыққа толы, кешіруі қиын. Өзге түрлері: барінбілгіш, күнәмшіл, айғақ жинаушы, масқаралайтын, бағашыл, кекшіл, күнәсін мойындауға мәжбүрлегіш.

8. Қорғаушы. Сотқа қарама-қарсы адам. Ол өзінің қолдау көрсете алуы мен қателіктерге жұмсақтығын асыра сілтейді. Ол өзінің шамадан тыс аяушылдығы мен өзі қорғаушы адамның өз аяғына тұрып, өз бетінше өсуіне мүмкіндік бермеуі арқылы басқаларды бұзады. Өз ісімен айналысқанның орнына басқалардың қажеттілігі жайлы көбірек ойлайды. Өзге түрлері: балапан басқан тауық, жұбатушы, қамқоршы, азап шегуші, көмекші, жанкешті.

Манипуляцияның түрлерін талқылап болған соң, енді олардың қалай әсер ететіндігін қарастырайық. Э.Шостром манипуляторлы жүйенің төрт типін бөліп көрсетті:

1. Белсенді манипулятор басқаларды белсенді әдістер көмегімен басқаруға тырысады. Ол ешқашан да өзінің әлсіздігін көрсетпейді, керсінше өте күшті, жігерлі адамның ролін ойнайды. Ережеге сай, бұл адам өзінің әлеуметтік статусын немесе дәрежесін қолданады: ата-ана, аға сержант, мұғалім, босс.
2. Пассивті манипулятор – белсендіге қарама-қарсы. Ол қорғансыз, аңқау күй танытады. Ол кезде белсенді манипулятор жеңіс табады. Бірақ пассивті манипулятор өз есебінен белсенді манипуляторға ойлап және жұмыс жасауға мүмкіндік бергендіктен олда жеңіске жетеді, себебі белсенді манипулятордың жұмысы тікелей пассивті манипулятордың көмегімен жүзеге асады.
3. Жарысушы манипулятор өмірді тоқтаусыз турнир ретінде , онда үнемі «жеңіс» пен «жеңіліс» тізбегі таусылмайды деп қабылдайды. Ол үшін өмір – бітпес күрес, ал адамдар – бір біріне шынай немесе потенциалды қарсыластар тіпті жаулар.
4. Селқос манипулятор. Ол немқұрайлылық пен салғырттықта ойнайды. Кетіп қалуға, конфликтен алшақтауға ұмтылады. Оның девизі «маған бәрібір». Оның әдістері бірде пассивті, бірде белсенді.

Э.Берннің ойынша, манипуляцияның көптеген түрлері ойынға туыстас. Ойын – психологиялық маневр, мақсаты басқа адамның тарапынан қанағаттану сезімін алу. Психологтардың ойынша мұндай ойындар еңбек ұжымына сипатты.

Адам қандай белгілер арқылы онымен манипуляциялап тұрғанын біле алады?

Манипуляция жасырын сипатқа ие болғандықтан әрқашан қандай да бір нақты оқиғада оның бар екенін анықтайтын фактыны табу оңай емес. Дегенмен, Е.Л.Доценко оппонент әрекетін зерттей отырып оның қайсысы манипулятивті екенін анықтауға болады деген. Бұнда ол бірнеше тәсілдерді бөліп көрсетті:

**Нақты адаммен қарым-қатынас жасауда жинақталған тәжрибе.** Мысалы қысқа уақыт аралығында шешім қабылдау қажет болған жағдайда манипулятор басшының бірден шешім қабылдай алмайтындығын, ойлануға біраз уақыт қажетекенін біле тұрып оған қысым көрсетіп, асықтырып, немесе өзге адамдардың пікіріне сүйекен отырып күтілетін жауап реакциясын алуы мүмкін. Сондықтан қарым-қатынастағы адамның әрекеттерін бақылау арқылы манипулятивті әрекеттердің бар немесе жоғын анықтауға болады.

**Ұтыс пен төлемнің дұрыс емес арақанынасы.** Алынған нәтиже салынған күштерге сәйкес келмесе манипулятивті әрекеттердің барлығына күмәндануға болады. Мысалы, сіз кенеттен бір сыйлық ұтып аласыз, бірақ ешқандай лоторея, ұтыс ойындарына қатысқан емессіз. Бұндай әдістің негізінде манипулятивті әрекеттер жатқанын ешқандай іс-шараға қатыспағаныңызды ескере отырып анықтауға болады.

**Қабылданған шешім мен атқарылатын әрекет жауапкершілігін бөлісудегі дисбаланс.** Бұл жағдайда кенеттен бір істі атқаруға міндетті, жауапты болған кезде байқалады. Немесе керсінше ешқандай себепсіз сіз қабылдауға тиісті шешімнен сізді алып тастайды. Бұндай тәсілдер де манипулятивті сипатқа ие болуы мүмкін.

**Ситуация элементтерінің бірқалыптылығының деформациясы.** Ақпараттың құрастырылу немесе ұсынылу ерекшелігіне көңіл аудару керек. Мысалы, сізден маңызды құжатқа қол қоюды өтінгенде, сіз құжатқа зер салып қарауға тырысқанда серіктесіңіз мысалға «сіз қандай қаламмен қол қойғанды ұнатасыз, шарикті мен әлде сиялы ма?» деп сұрауы мүмкін. Яғни сіздің көңіліңізді құжатқа қатысы жоқ сұрақпен аударту арқылы, сізді ойландыру арқыл манипулятивті тәсілдерді іске асыру мүмкін.

**Әртүрлі каналдар арқылы берілген ақпараттың бір біріне сәйкес келмеуі.** Мысалы, әңгімелесуші адамды мұқият бақылау арқылы оның вервалды және вервалсыз ақпаратының сәйкес келмеуін аңғаруа болады. Егер адресат вербалды спецификамен таныс болса, ондай айланы байқау қиынға соқпайды.

**Шешім қабылдау үшін уақыттың оғаш жетіспеушілігі.** Мысалы, мәселені аз уақыт аралығында талқылаудан кейін, алдағы жоспарларға жүгіне отырып, оппанент кетуге жиналады, бірақ жауапты сізден қазір талап етеді.

Сонымен қатар манипулятивті әрекетті өзінің ішкі жағдайына сүйену арқылы да анықтауға болады. Анық сигналдармен қоса сезу деп аталатын бейсаналы қорғаныстар болады. Өкінішке орай НЕГІЗІНЕН адамдар бұл қорғаныс түрлерін әсерден кейін байқап жатады. Жиі жағдайда «бірдеңке маған оғаш көрінкендей болып еді» деген сөздерді естіп жатамыз.

Осындай бейсаналы қорғаушы сигналдарға келесілерді жатқызуға болады:

**1.** **Адаммен қарым-қатынасқа түскен сәтте түсініксіз тітіркенуді сезу.** Антипатия оппаненттің сіздің көңіліңізді барынша көп аудартуға деген ұмтылысынан болуы мүмкін. Немесе, жақтырмаушылық манипулятордың әрекетінде байқалған қандайда бір ұмтылысына жауап ретінде пайда болуы мүмкін.

**2. Өзінің беделіне қысым келуін сезу.** Өзінің күшін дәлелдеуге тырысу туралы жабысқақ ойлар, серіктесінен басымдылығын көрсету, манипулятордың адресаттың мінез-құлқына әсер етуге, оны басқаруға деген ұмтылысына жауап реакциясы болуы мүмкін. Дегенмен, мұнда өте абай болу керек, осындай әрекеттер байқалатын болса онда бұл әрекеттер күш қолданатын конфликтілерге әкеліп соғуы мүмкін.

**3.** **Фонды жағдайлардың кенеттен өзгеруі.** Жиі шиеленіс, агрессия, абыржушылық адресат әсерді бейсаналы түрде қабылдап, залалға жауап реакциясы сияқты пайда болады.

Әсер ету кезінде айқын ішкі сигналдарға келесілерді жатқызады:

**1.** **Жиі және ақын психикалық автоматизмдердің көрініс беруі.** Манипулятор әдейі адресат автоматизмдерін жібереді.

**2.** **Сананың тартылғайдай жағдайы.** Ол талқыланып жатқан тақырыптың, идеялардың түсініксіз шектелуінен көрінуі мүмкін.

Манипуляциядан қорғанудың көптеген түрлері бар, бірақ дегенмен олар негізгі алты қорғаныс ұстанымдарының араласуынан тұрады. Нақты: кету, қуу, бекіту, басқару, тыну (қату), елемеу.

**Кету** – арақашықтықты алшақтату, қарым-қатынасты үзу, агрессордың әсері жетпейтіндей қашықтыққа өзін кетіру. Бұл стратегияның нағыз көрініс табуы шеттеу, толығымен тұйықтық, адамдармен қарым-қатынасқа түсуден бас тарту болып табылады.

**Қуу** – арақашықтықты алыстату, агрессорды жою. Мұндай қоғаныстың шеткі нүктесінің көрініс табуы – өлім. Агрессорды жұмыстан шығаруда, оны үйден қууда, күнәләуда, күлкі етуде жиі көрініс табады.

**Бекіту –** әсерлерді, жолында қойылған кедергілерді бақылау. Шеткі көрінісі – белсендірілген жекелей статустар мен жүйелік құралдармен толықтай оқшаулану. Күнделікті қолданысы мазмұнды және сематикалық тосқауылдар түрінде болады.

**Басқару** - агрессордан шығатын ықпалдар мен әсер етулерді бақылау. Шеткі көрінісі – басқа адамды өзіне бағындыру. Мұндай қорғанысты қолданудың әдеттегі түрі – шағымдар, жыламсырау, параға сатып алу, достасуға талпыныс, қалаған мінез-құлыққа азғындау. Қорғаныстан туындайтын манипуляция да осында жатады.

**Тыну (қатып қалу) –** субъект туралы ақпараттың әдейі өзгертілмеуін немесе қысқартылмауын бақылау. Шеткі формасы – естен айырылу. Жиі жағдайда сезімдерді жасыруда, алдауда көрініс табады.

**Елемеу –** агрессор туралы ақпартты басқару, оны қабылдаудың өзгермеуін немесе оның тарапынан қауіп туралы ақпаратты басқару. Шеткі көрініс формасы – қабылдау, иллюзия адекваттылығын жоғалту. Әдетте стериотипизация, манипуляцияны позитивті пиғылмен түсіндіру ретінде көрінеді.

Осы барлық негізгі қорғаныс ұстанымдары белсенділік және пассивтілік арақатынасының дәрежесіне сүйене отырып өзара жұптасып бірлеседі. Нәтижесінде келесі жұптар пайда болады: кету – қуу, бекіту – басқару, тыну – елемеу. Әр жұп өзінің әрекет ету аясына ие. Кету – қуу агрессормен арақашықтық қалыптастырады, бекіту – басқару ықпал етулер легін басқарады, тыну – елемеу ақпараттық каналмен жұмыс атқарады.

**Манипуляциядан қорғанудың спецификалық емес және спецификалық механизмдері**

Спецификалық емес қорғаныс механзм әрекетінің жиі кездесетін кейтір көріістері бар:

* Келісуге дайын болған сәтте адамның көлбеу жазықтықта басын жеңіл изеуі (бейсаналы басқару);
* Манипуляторға маңызды сәтте адамның дәреханаға баруға деген күшті қажеттілігінің тууы (бейсаналы қашу);
* Манипуляция әсер ете бастағанда, бірақ адресат не болғанын алі түсінбеген сәтте жабырқау күй, қимылдың баялауы. (бейсаналы тыну).

Спецификалық қорғаныс механзмдерінің арасында ықпал ету дәрежесіне байланысты үш түрін бөліп көрсетуге болады.

Бірінші дәрежеге жататындар манипуляция ие қауіп ерекшелігімен байланысты. Олар өзіндік жекелей құрылымда әсер етеді. Екінші дәрежеге манипулятивті әсерді іске асыратын психикалық процесстер автоматизациясымен байланысы бар қорғаныстар жатады. Мұнда қорғаныс механзмдері манипуляция механизмдерімен сәйкес келеді. Үшінші дәрежеге манипулятор қолданатын құралдармен байланысты қорғаныстар жатады. Оларды толығырақ қарастырайық.

**Бірінші дәрежедегі қорғаныстың спецификалық механизмдері**

Кез келген манипуляция мақсатының нысаны оппоненттің өзіндік жекелей құрылымдары болып табылады, ал мақсатқа деген негізгі жол – осы құрылымдарды бөлшектеу. Е.Л.Доценконың айтуы бойынша, өзгенің сөзі сана өзінікіндей болып кіру үшін осы санада өзгеге деген орын, басқа дауыспен кездесуге деген дайындық және оны ести алушылық болуы керек деген. Бұл тек өзге біру баяғыдан санасында болса, ол сырттан қабылтайтын объект емес сананың ішкі мазмұны болған жағдайда ғана мүмкін.

Манипулятор өзінің одақтасын күшейтуге, оған қарсы келетін мотивтерді төмендетуге тырысады. Конфликтіде ішкі субъектілер анғұрлым аз қатысқан сайын, адамға оның нәтижесін бақылау соғұрлым жеңіл болады. жиі, манипулятор бір құрылымды оқшауландыру мақсатында адресаттқа жүгіне отырып оның әлеуметтік немесе статустық рөлдерінің бірімен әңгіме жүргізеді. Бұл былай мысалы, «түп егізінде сіз бастықсыз ғой, бұйырыңыз!». Мұндай жағдайда қорғанудың жақсы тәсілі басқа рөлдік позицияларды еске түсіру. Мысалы, жауап: «иә, сонымен қатар мен сауатты менеджермін, қатал, мейірімсіз басшы емес». – деп адамды ықпал етуден сақтайды.

**Екінші дәрежедегі қорғаныстың спецификалық механизмдері**

Манипулятор адресаттың ішкі жан дүниесіне енуге, оның әлсіз түстарын табуға үмтылғандықтан, адам барынша қорғануға, қандай да жолмен өзіне нұсқан келтірмеуіне тырысады. Мұндай қарсылық өмірде жиі кезедседі және сөз арсында көрініс табады. Мысалы, «жарама тұз сеппе, немесе жараның бетін тырнама», «мені жайыма қалтыр» деген сөздерді көп естиміз, ол манипуляцияға таза кедергі болып табылады. Негізінен манипулятор мен адресат арасындағы күрес автоматизмдерді бақылау үшін жүреді.

Бұл дәрежедегі адресат үшін маңызды міндет – манипуляторға автоматизм жұмысының механизмын жүргізуіне мүмкіндік бермеу, өзін иелендірмеуге тырысу болып табылады. Америкадық психолгтардың айтуы бойынша, адамда мыңдаған автоматикалық бағдарламалар бар. Сондай бағдарламалардың бірі болып мысалы қолқысу табылады, егер бір адам қол ұсынша, келесі адам автоматты түрде олда қолын береді. Ал егер ол қол бермесе не болады, онда ол бағдарламан бұзады, екінші адам не жасарын білмей қалып, абыржулы күйде қалады.

**Үшінші дәрежедегі қорғаныс спецификасының механизмдерінің**

Бұл дәреженің қорғаныстары манипулятор қолданатын әсер ету құралдарымен байланысты болғандықтан, барлық мүмкін болатын қорғаныстарды манипуляцияның өзінің құралдарының әртүрлілігінің күшіне қарайатап атап өту мүмкін емес. Мұнда ең негізігі екі статегияны бөліп көрсету жеткілікті.

Бірінші стратегия әсер етудің технологиялық элементтерінің бұзылуына байланысты және адресаттың қарсы белсенділігін түспалдайды. Бұл процесс «кім кімді» күресіне ұқсайды. Манипулятордың ықпал ету фактысын жасыруға қалауына оның пығылын ашуға, барлық құпияны ақтаруға деген ұмтылыс пайда болады. Мұндай қорғаныс таныту сенімсіздікпен нақтылау, күмәндану, сөзге жармасу, тікелей сұрақтар арқылы көрініс табады.

Адресат психологиялық қысымға жауап ретінде, ол басымдылыққа ие күш іздей бастайды. Мысалы ол алдын ала оппанентпен әңгіме тақырыбын және сюжетін даярлап қоюы мүмкін. Дегенмен мұнда манипулятор таңдаған ортада да күрес жүруі мүмкін. Мысалы, әңгіме қарқынын шыдамын тауысу үшін баялатуына жауап ретінде адресат әңгіменің оданда баялауын таңдауы мүмкін. Сол сәтте ол бәрін егжей тегжейлі ойластыруға мүмкіндік калады. Мұндай қарсы ықпал етудің әсері адресаттың әңгімеге толық араласпауымен күшейеді.

Екінші стратегия дәрежесінің спецификалық қоғаныс дәрежесі өзінің қызығушылығы аясында технологиялық әсер етумен байланысты. Ол жиі жағдайда қарсы манипулясия түрінде кездеседі, оның нәтижесі манипуляторды онап шығу болып табылады. Мысалы, сіздің әңгімелесушіңіз әңгіме барысында кенеттен тақырыптан ауытқиды. Адресат ауытқуды қолдауы мүмкін, немесе оппанентті тыңдап болған соң тақырыпқа қайта оралу мүмкін.

Өмірде манипуляциялардың барлығы дерлік зиян келтіруге қабілетті емес, және адресат үшін жағымсыз мақсаттарға негізделген бола бермейді. Біріншіден, манипулятивті әсер етудің кейбір технологиялары соншалықты қолайсыз, түсініксіз, күрделі бола бермейді. Мұндай ықпал етулер оппанент тарапынан қарсылыққа есептелген. Егер ондай қарсыласу болмаса, онда олар өзінің мәнін жояды. Екіншіден, өзіне манипуляцияны қосатын ойындардың бірнеше қатары бар. Олардың көбі өзара алмастыратын манипуляцияның көмегімен жүзеге асады.

Сонымен, күрделі процесстердің бірі шешім қабылдау тек қана ойлау іс-әрекетнің көмегімен ғана жүзеге аспайды, ол сонымен қатар адамның барлық тұлғасымен, білімімен, өмірлік тәжрибесімен, сонымен бірге ол қатысатын тұлғааралық қарым-қатынасымен жүзеге асырылады.

***Негізгі ұғымдар: шешім қабылдау психологиясы, шешім қабылдау басқару іс-әрекетінің маңызды құраушысы ретінде, шешім қабылдауға бейсананың әсері, шешім қабылдау процессі кезінде адамдардың бір-біріне әсер етуі, манипуляциядан қорғанудың спецификалық емес және спецификалық механизмдері, Қабылданған шешім мен атқарылатын әрекет жауапкершілігін бөлісудегі дисбаланс, елемеу, бекіту, манипуляция, адамдар арасндағы қарым-қытынас.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Манипуляцияның психологиялық негізі қандай?
2. Платонов ұсынған шешім қабылдау сызбасын түсіндіріңіз?
3. Шешім қабылдау басқару іс-әрекетінің маңызды құраушысы ретінде қалай іске асады?
4. Шешім қабылдауға бейсананың әсері қандай?
5. Шешім қабылдау процессі кезінде адамдардың бір-біріне әсер етуі қандай?
6. Манипуляциядан қорғанудың спецификалық емес және спецификалық механизмдері қандай?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007

**10 тақырып. Көшбасшылық пен басшылық**

1. Ұйымдағы билік пен әсер ету
2. Басшылық ерекшелігі.
3. Басшы мен жетекшілік

Әсер ету адамдар қатынасының басты құрамдас бөлігі ғана болып қоймай, көсемдіктің психологиялық негізі болып табылады. Басшы болу үшін әлуетті күш қана емес, адамдарға әсер ете алу қасиетіне ие болу керек. Өз ойыңды біреулерге жүктемес бұрын билікке ие болу керек. Билік көптеген қорларға сүйенуі қажет: мүмкіншілік, әрекеттер,т.б. Олар материалды, идеалды болуы мүмкін.

Қорлардың 3 тобы бар:

1. белгілі бір адамның билігінен емес, оның қоғамдағы ресми атқаратын рөліне байланысты әсер ету амалы.
2. адамның жеке тұлғалық қасиеттеріне әсер ету амалы.
3. басшының сендіру үшін айтылған белгілі бір сөздері арқылы әсер ету амалы.

Барлық қорлар бір – бірімен тығыз байланысты, олар бір – бірін өзара толықтырып отырады.

Жазалау мен мараппаттау арқылы билеу ол қарапайым басшылық үлгісі болып саналады. Бұл әсер етудің кемшіліктері бар: бағынушы тек тыңдауңа тиіс болған соң ғана бас иеді, егер оған жақсы жағдай жасайтын басқа басшы ұсыныс жасаса ол бірден келісімін беруі мүмкін.

Әсер ету әр топқа әр түрлі әсер етеді. Осының негізінде америкалық психолог көсемдіктің екі еркін типін бөлектеді:

1. бетпе – бет басқару. Топ мүшелері бір – бірмен тығыз байланыста болғанда басқару.
2. «алыстан басқару» . көсемдердің бағыныштыларымен жеке байланыс орнатуға мүмкіндігі болмайтынында.

Соңғы типте басшылар қол астындағылар үлгі ететіндей өз имиджін қалптастыруға тырысады. Осылайша көсем мен соңынан ерушілер арасында коммуникациялық қатынас пайда болады. Олар басшының жетістіктерін өзінен емес, ол туралы айтылған әңгімелер мен жаңалықтар ретінде қабылдағанды дұрыс көреді.

Басшы харизматикалық тұлға ретінде көрсетіліп, өзіне бағындыру қасиетіне ие болады. Сонымен қатар басшы – жетістікке жеткен адам. Болжам бойынша жетістікке жеткен адамға бағыну, әрі еліктеу адамдарға тән қасиет. Басшының әсер етуіне оның командасы мен жақтастарының даңқы да әсер етеді.

Билік адамның өзін ұстауынан да байқалады. Оның жүріс – тұрысы,сөзі бағынушыларынан өзгеше көрінеді. Ол қоластындағыларға қарағанда байыппен ұзақ сөйлейді.

Билік басшының формалды емес құқығы болып саналады, және уақыт өткен сайын ол құқығын бекітуге тырысады. Егер билік басшыға ресми тиесілі болса ол легимитвті болып саналып, бұйрық беруге, жазалауға, басқаруға толық құқылы деп саналады.

Билік басшының қоластындағы адамнан бұйырылған нәрсені орындауын талап ету, немесе етпеуін анықтайтын күш. Менеджментте билік тұрақсыз ұғым: егер менеджер өз жұмысын жақсы атқарса оның билігі күшейе түседі, ал жұмыс орнын ауыстырса ол билікен айрылады.

Билік жұмысшыға қатысты бірнеше санкцияларды орындауға мүмкіндік береді. Егер жұмысшы өз міндетінен бас тартса, басшы оны жазалауға құқылы.

Бірақ биліктің ерекшелігі оған құзырындағы адамдар бағынуы тиіс. Егер бағынбаса ол биліктен айрылды деп есептеледі. Осыған орай басшылық ұғымы екі көзқарасқа негізделеді:

* Біріншісі ресми, басшы бірінші басшыдан менеджменттің барлық сатыларынан өтеді;
* Билік бағынушыларға әсер етуші құрал ретінде есептеледі, оны қалай қабылдау бағынушылардың өз еркінде.

Қазіргі кезде менеджерлер ресми билік шешіміне жүгінгенді дұрыс деп санайды, бірақ шешім өзгеріске ұшырап отыруы тиіс. Тәжірибелі менеджерлер жұмысшыға оның жауапкершілігі, міндеттері туралы жеңіл ескертеді, ал бұл маневр жұмысшыларды менеджерлердің өздерімен санасатыны туралы түсінік қалыптастырады.

 М. Мескон менеджментте биліктің келесі түрлерін көрсетеді: мәжбүрлеуші билікпен қатар, маарапаттаушы билікті ұсыну; басшысының шешімінің дұрыстығына сендіретін талдаушы билік; басшының жеке қабілеті мен мүмкіндіктері арқылы әсер ететін эталонды билік.

Билік ішкі және сыртқы, тікелей әрі жанама, заңды және саяси, моральды және эстетикалық, әлеуметтік және экономикалық шектеулерге ие.

**2. Басшылық ерекшелігі**

Психологтар бір адамды басшы етіп таңдаудағы басты кешенді ерекшелікке өзгеріске ұшырауға бейім қасиеттер саналып, ол әр уақытта басшының табиғатын анықтауға көмектеседі деп тұжырымдаған. Ондай айнымалылар:

* Басшының тұлғасы, оның шығу тегі, әлеуметтану үрдісі және алға жылжуы;
* Соңынан ерушілердің сипаты;
* Басшы мен соңынан ерушілердің қатынасы;
* Басшылық орын алатын контекст;
* Белгілі бір жағдайлардағы басшы мен бағынушының қатынасының нәтижесі.

**Басшының тұлғасы**

Басшының ерекшеліктерін зерттеуде оның тұлғасына баса назар аударылады. Басшылық жүйесіндегі тұлға менеджерлердің шын басшы болуына көмектесетін қасиеттер кешенін дамытуымен көрсетіледі. Осыған орай биліктің басты қасиеттері ретінде мыналар саналады:

* Басшының тұлғалық белгілері;
* Тұлғаның өзі туралы түсінігі;
* Тәртібіне әсер етуші қажеттіліктер мен алға ұмтылушылықтар;
* Маңызды сендірулер жүйесі;
* Шешім қабылдау үлгісі;
* Тұлғалар арасындағы қатынас үлгісі;
* Стресске төзімділік.

**Басшының тұлғалық белгілері**

Биліктің тұлғалық сапасын анықтауда зерттеушілерді осы ерекшелік назар аудартқызды. Басшының тұлғалық белгілері теориясы ағылшын антропологы Ф. Гальтонның зерттеулерінің әсерінен пайда болды. Ол тұлғалық белгілер мұрагерлік жолмен беріледі деп есептеген, бірақ ол белгілердің тізімін ол жасай алмады.

Америкалық психолог К. Берд тұлғаның ерекше белгілерін көрсететін 79 белгіден тізім жасады,оның ішінде ынта,тіл табысушылық, әзілге бейімділік, энтуазизм, сенімділік, т.б. кірді, бірақ олардың ешқайсысы тұрақтылығын сақтай алмады. Белгілердің 65 % -бір рез, 16 – 20 % - екі рез, 4-5 % - үш рез , тек 5 ғана бес – алты рез аталып өткен.

Соған қарамастан жақсы басшы болу үшін әділдік, білімділік, тың ойлаушылық, тәртіп, жауапкершілік, әлеуметтік белсенділік, т.б. қасиеттер жатады.

Лев Гумилев басшының негізгі белгісі пассионарлық деп есептеген. Пассиионарлы адамдардың ортаны өзгертуге талпынысы өзін – өзі сақтау түйсігімен орындалады.

Психологтар басшыларға тән пайымдаудың сипатты белгілерін бөліп көрсетеді: икемді – догматизм, өнімділік, жылдамдық және ойлауды талдау.

**Икемді – догматизм.** Догматикалық басшыға шешім қабылдау үшін дәстүрлер, ережелер маңызды. Ойлаудың икемділігі оның жаңа ақпарат алуды қалап тұратындығында. Егер ол кең көлемді ақпарат алса ол бірдей үлгілерін теңестіріп, аз ғана сана дәрежесімен ойлауға дағдыланады.

**Ойлаудың өнімділігі** басшының шындықпен жанасатын жаңашыл идеялардың туындауымен сипатталады. Басшы көбіне кеңесшілер мен талдаушылардың қарсыласуынсыз қабылданатын идеялар ұсынып, шешімдер қабылдауы керек.

**Ойлау жылдамдығы.** Тығыз ойланатын адамдар басшы бола алмайды. Олар өз шешімдерін талдап барып қабылдауды жөн санайды. Олардың бұл қасиеттері басшылыққа ұмтылғанда кедергі келтіреді.

**Ойлауды талдау.** Егер басшы болған жағдайды талдауға қабілетсіз болып, оны сол қалпында қабылдаса, ол басшылықты көп ұстап тұра алмайды деген сөз.

**Басшының өзі туралы түсінігі**

Басшы негізінен кез – келген жағдайда Мен - концепциямен жұмыс істейді. Оның тәртібі өзі туралы не ойлауына байланысты болады. Америкалық зерттеушілер Д. Оффер және Ч. Строзаер қабылдаудың, ойлаудың және өзіне деген сезімінің жалпы суммасын «Мен» түсінігінде саясат ретінде қабылдайды: физикалық Мен, сексуалды Мен, отбасылық Мен, әлеуметтік Мен, психологиялық мен, шиеленісті болдырмаушы Мен.

Физикалық Мен – оның денсаулық жаағдайы мен физикалық күйінің түсінігі. Өзінің күші мен саулығын түсіну басшыға өзін ұстауда сенімділік береді.

Сексуалды Мен – басшылық қабілетпен тығыз байланысты. Біріншіден ер адамның рөлімен байланысты, ол шешімдер қабылдап отбасын өзімен алып жүреді, ал әйел басшылар ер адамдардың ықпалында қалып қояды.

Отбасылық Мен – басшының қалыптасуына ата – анасының ықпалы зор. Ол құрылымда басшының бала кезінде қандай атанасы болғаны маңызды.

Әлеуметтік Мен - басшы басқалармен бірігіп жұмыс істеге, келіссөздер жүргізіп, өз әріптестерін алға ұмтылдырулары қажет, бұл жерде ол араласа алу қасиетін көрсетуі қажет.

Психологиялық Мен өзінің ішкі дүниесіндегі армандарын,қиялдарын, қорқыныштарын, шиеленістерін түсіне білу қажет.

Шиеленісті болдырмаушы Менескі мәселелерді шешу мен шиеленісті болдырмауда тапқырлығымен көріну тиіс.

**Басшының әрекетіне әсер етуші себептер мен қажеттіліктер**

Басшы кез – келген адам сияқты көптеген қажеттіліктерге мұқтаж, оның қажеттіліктерінің бастылары мыналар:

**Биліктегі қажеттілік.** Басшыға биліктің қалаулы екенінің үш себебін бөліп көрсетеді:

* Басқаларға үстемдік ету және олардың әрекеттерін шектеу;
* Басқалар оған үстемдік етпеуі қажет және ісіне араласпауы;
* Өз мақсаттарын іске асыру үшін көп адамдардың талпынысы қажет.

**Жеке бақылауды қажет ету** басшының адамдарды және жағдайды қадағалауында қатыгездікке жақын екенін көрсетеді.

**Жетістікке қажеттілік.** Жетістікке жету жолындағы біліктілігіне, тапқырлығына көңіл бөлу. Психологтар жетістіке жетудің екі себебін бөліп көрстеді:

* Жетістікке жету себебі;
* Сәтсіздікке ұрынбау себебі.

**Аффилияцияға қажеттілік,** яғни топқа жатуы мен одан рұқсат алуы, сондағы адамдарға көңіл бөліп, жақын араласуымен түсіндіріледі.

**Басшының басшылықта шешім қабылдай алу үлгісі**

Шешім қабылдау түсінігі деп басшының жеке шешім қабылдай алуын айтады:

* Жаңа ақпараттарды сығылған немесе тура қалпыда қабылдай алу қасиеті;
* Ойлаудың сипаттары – бұл жерде ойлаудың жеке түрлері және оның ерекшеліктері көрсетіледі;
* Тәуекелдің белгілі бір өлшемімен көрсетіледі;
* Когнитивті қиындық, яғни шешімді талдай алу қасиеті;

**Тұлға аралық қатынас үлгісі**

Басшының басқаларға деген қатынасынан туындайтын оның сипаттары оның басшылық белгілері болып саналады.

С. Л. Братченко араласудың 6 түрін қарастырады:

1. тепе – теңдік қатынасқа бағытталу, ол сенімділік, құрмет, өзара түсінушілік қасиеттеріне негізделген.

2. араласуда үстемдік етуге бағытталу, әңгімелесушіні өзіне бағындырып басшылық қырын көрсету.

3. әңгімелесушіні өзінің мақсаттары үшін пайдалану, ақпарат алу үшін оны өзіне тәнті ету.

4. ерікті түрде әңгімелесушінің мәселелеріне көңіл бөлу, оны қолдау, өз мақсаттарың зиян шексе де, оған көмектесуге тырысу.

5. әңгімелесуші пайдасына жығылуданбастарту,оған өзінің блиігін көрсету.

6. осындай әңгімелесушінің қызығушылықтарын басып, өзі үстем ету басшылықты көрсетеді.

Стресске төзімділік басшының негізгі сипатының бірі болып табылады. Ол егер стресске төзе алмаса басшылық ете алмауы да мүмкін.

**Бағынушылар сипаты**

Көптеген психологтар басшы мен бағынушы арасындағы қатынас саяси басшы құбылысы деп түсіндіреді. Кейбір елдерде билікте басшының әрекеті белсенді болса, кейбірінде бағынушылардың әрекеті белсенді болады. Осыған орай психолог Р. Мичелзаның бағынушылар өздерін қадағалауда басшының «техникалық қажеттілігін » керек етеді деп түсіндірген. Ал А. Бентлидың пайымдауынша көптеген басшылар бағынушыларының шығармашылық идеяларына тәуелді. Ал үшінші схема бойынша Дж. Пейдж басшы – алдыңғы басшының ізбасары, уақыт өте келе бұл басыға ізбасар болады деп санайды. Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Дж. Тибо, Г. Келли, К. Джерджен басшы бағынушының қажеттіліктерін сезіп оларды қанағаттандырып отырады деп пайымдайды. Р. Стодгилл басшыны басшылық статусынан зерттеп, оның топтың басқа мұшелеріне түсіністікпен қарайтынын көрсеткен.

Басшы мен оның коллективінің арақатынасы басшылықты ұйымдастырудың басты қағидасы. Егер басшы жауаптылық, тусінушілік, бірбеткейлік қаситтерге ие болса оның ізбасарлары да осындай қасиеттерге ие.

3. **Жетекшілік және басшылық**

Басқарудағы жетекшілік мәселесін нақты анықтау үшін «басқару», «жетекшілік», «басшылық» деген ұғымдарды ажырату керек.

Басқару дегеніміз мақсаттарды жүзеге асыруға бағытталған кез келген әсерлерді ұйымдастыру процессі. Жетекшілік – бұл басқару іс-әрекетінің бір ғана бөлігі, мұнда әр түрлі басқару сұрақтары бағынушыларға әсер ету арқылы шешіледі.

«Басшылық» және «жетекшілік» туралы әртүрлі түсініктер кез келген ұйымда қарым-қатынастың екі түрінің болуына байланысты – формальды және формальды емес. Жетекшілік – бұл адамдарға әсер ету процессі, жүйелі формальды емес қарым-қатынастың жемісі. Ал басшылық болса ең алдымен нақты құрылымдық формальды қарым-қатынастың бар болуын меңзейді, тиісінше ол осының негізіде жүзеге асады. Басқарушының рөлі формальды құрылым арқылы анықталады, оның қызметі, ережеге сай нақты айқындалған, санкцияны қолдану құқығы талассыз. Жетекшілік керсінше, кенеттен, стихиялы, жартылай саналы психологиялық қалаулар дәрежесінде қалыптасады.

Жетекші мен басшы қызметте жоғарлаудың әртүрлі жолдарын өтеді. Жетекші, тіпті ол алғашында басқа біреу арқылы ұсынылса да, оны топ мойындайды, қабылдайды, нәтижесінде сайлайды. Бұл мағынада жетекші «астынан» демократиялық түрде ұсынылады. Бұл тағайындау саяси немесе әкімшілік сипатқа ие болғандықтан оны сайлаушылар оған деген қарым-қатынастарын әртүрлі білдіруі мүмкін, тіпті оған тосқауыл қоюлары мүмкін. Онда жақын арада басқа кандидат «жоғарыдан» тағайындалатын болады. Образды түрде айтқанда, жетекшілікті төменнен жоғарыға бағытталған вектор деп айтуға болады, ал басшылық – қарама-қарсы бағыттағы вектор.

Басшылық пен жетекшіліктің негізгі ерекшеліктерін келесідей түрде көрсетуге болады:

* Жетекші топтағы тұлғааралық қарым-қатынасты реттеп отырады, басшы – топтың ресми қарым-қатынасын реттеп отырады;
* Жетекшілікті микроорта жағдайында белгілеуге болады, басшылық – макроорта элементі.
* Жетекшілік стихиалы түрде пайда болады, ал басшылықты тағайындай стихиялы құбылыс емес, басшылықпен салыстырғанда жетекшілік анағұрлым тұрақты, көп жағдайда топтағы көңіл-күйге байланысты болады.
* Басшылықтың қолында жетекшіде жоқ бағынушыларға қатысты белгілі бір санкциялардың әртүрлі жүйесі бар;
* Басшының шешім қабылдау процессі күрделі әрі топтың қатысуынсыз жүзеге асырыла береді, ал жетекшінің шешім қабылдауы шартты түрде топпен бірге жүреді;
* Жетекшінің іс-әрекет аумағы негізінен шағын топтар, басшының іс-әрекет аумағы – әлдеқайда кең әлеуметтік жүйе.

Осындай типтік ерекшеліктер бола түра басшы мен жетекші рөлдерінің қосылуын көрсетуге болады. Мұндай жағдайда басшы-жетекші, табысты ұйымдардың қызметін зерттеуші Мичиган университетінің ғалымдарының сипаттауы бойынша келесі параментлермен сипатталады:

1. Жұмысшыларды басқарудың бөлшектенген, нақты түрлерімен салыстырғанда мақсатқа жетуді жүзеге асыруда ортақ басшылықты болжайды.
2. Басшылықтың жұмысына жеке жұмысшылардың жұмысына қарағанда көп көңіл бөлінеді.
3. Жұмысты жоспарлау мен арнайы міндеттерді шешуге көп көңіл бөлінеді.
4. Шешім қабылдау процессіне үнемі жұмысшылар жұмылдырып отырады.
5. Жұмысшыларға еңбекке қызығушылығын басты назарда ұстап отыратын және еңбек өнімін арттыратын тәсіл қолданылады.

Маңызды жайт, ұжымның жұмыс атқаруына әртүрлі жұмысшылар түрлі әсер етеді. Басшы қызметіндегі жетістік оның жұмысқа деген талаптарды әр жұмысшыға дара тәсілді қолдана алуымен үйлестіре алуында және өндірістік қызметке қосқан үлесін сыйлап, мадақтап отыруда.

Көптеген психологтардың басшы жетекші бола білуі керек, пікірге, позицияларға, жұмысшылардың міндетті қызметіне ықпал ете білуге қабілетті болуы керек деген пікірде ойлары түйіседі.

Басшы бұрын қалыптасқан, жұмыс жасау тәжрибесі бар топ жұмысына тап болған жағдайларда, оған жұмысшылардың білім мен біліктіліктерін ары қарай дамыту үшін нұсқамалар мен бақылауға үлкен көңіл аудару қажет болады. Жетекшілік қызметіне таңайындалу процессінде ол топтағы әлеуметтік-психологиялық климатқа және топ топқа тиесілі екендігіне көп көңіл бөлуі тиіс. Сәйкесінше, түсіндіру жұмыстарымен салыстырғанда бұйрықтар үлесін азайтуы тиіс.

Ары қарайғы жетекші мен бағынушылар арасындағы қарым-қатынас В.А.Розанованың көрсетуі бойынша, келесі түрде қалыптасады, жетекшіліктен талап етілетіні міндетті ісін атқаруда көбірек жауапкершілік таныту. Осылай бола тұра жетекші орындаушылар қызметіндегі бақылау мен тікелей бұйрықтарды азайта отырып, оларды өзіндік бақылауға бағыттайды және жекелей алыған сұрақтарға ғана кеңес жүргізеді. Дегенмен оларға жұмысшылармен көбірек әңгімелесуге, олар ұсынған кеңестерді мақұлдауға, кері байланыс орнату ұсынылады. Жоғары білікті жұмысшылардың шығармашылық ойлауын дамыту үшін олардың алдарына жетекші оған жету жолын хабарламай мақсат қояды.

Жетекші беделділік билігіне ие, ал басқарушы – өкілеттілік билігіне ие. Американдық психолог Дж.П.Кенджмени көрсеткендей, беделді билік өкілетті билікке қарағанда, адамдарды итермелеуге, талпындыруға, сендіруге, сындыруға қабілетті. Өкілеттілік билікке қарағанда беделді билікті субъектке топ иелендіреді, топтың сыйлығы болып табылады. Мұндағы қауіп-қатер – беделділік билікті жоғалту өте оңай.

### 4. Жетекшілік пен басшылық

Жетекшілік үш типін бөліп көрсетеді: басшы, жетекші (тар мағынада) және күйгелек жетекші.

Басшы – топтың ең беделді мүшесі, көндіру мен иландырушы қасиеттке ие. Топтың басқа мүшелеріне ол сөзімен, ым-ишарамен, көзқарасымен ықпал етеді. Р.Стогдил басшы қасиеттерінің түрлерін сипаттады:

1. Физикалық қасиеттері – белсенді, батыл, екпінді, сау, мықты.
2. Тұлғалық қасиеттері – тез дағдыланушылық, өзіне деген сенім, беделділік, жетістікке деген ұмтылыс;
3. Интеллектуалды қасиеттер – ақыл, қажет шешімді қабылдай алушылық, интуиция, шығармашылық бастау.
4. Қабілеттіліктері – оңай тіл табыса алушылық, қарым-қатынастағы жеңілдік, әдептілік, сауаттылық.

Жетекші беделділігі басшыға қарағанда төменірек. Сендіру және иландырумен қатар оған жиі жағдайда әрекетке өз мысалы арқылы итермелеуге тура келеді. Ережеге сай, оның ықпалы топтың тек жартысына ғана жайылады.

Күйгелек жетекші нақты бір жағдайда ғана: ұжымдағы салтанатты оқиға, спорттық іс-шараларда және т.б. маңызды болып табылатын тұлғалық қасиеттерге ие.

Критерий бойынша топтың негізгі іс-әрекетіне қатысты жетекші конструктивті және деструктивті болуы мүмкін. Конструктивті жетекші топ алдына қойылған мақсаттың орындалуына бар күшін бағыттайды. Деструктивті басшы топтық мақсатқа қарсы келетін өз мақсаттарына бағдарланады немесе ол жетістікке өзі дұрыс деп санайтын жол ғана алып келеді деп қатты қателеседі. Бұл жол айқын есеппен емес эмоциялар арқылы анықталады, ол тиісінше топтың кейбір мүшелерін осындай ойларды тудырып, деструктивті жетекшінің соңынан еруіне әкеліп соғуы мүмкін. Мұндай басшылар жиі жағдайда қозған топты қиратушы әрекеттерге итермелеуі мүмкін. Мұндай әрекеттерге барушылар әдетте соңында өкініп жатады.

Жетекшілік стильдері басшылық стилдерінен айрықшаланады. Басшылық стилі деп бағынушыларға қолданылатын ықпал ету тәсілдері сонымен қатар осы тәсілдерді қолдану формасы (мінез және т.б.) ұғындырылады. Басшылықтың көптеген типологиясын бөліп қарастырады, олардың ішінде ең танымалы КЛевиннің типологиясы. Ол басшылықтың үш типін бөліп көрсетті:

* Авторитарлы;
* Демократиялық;
* Бейтарап (немесе анархиялық).

Терминдер кейде синонимдармен алмастырылады: бейтарап либералды терминімен алмастырылады, авторитарлы – директивтімен, демократиялық – алқалықпен.

Бұл күштер көптеген парамертлер бойынша айрықшаланады: шешім қабылдау сипаты бойынша, өкілеттілікті табыстау дәрежесі бойынша, бақылау тәсілі бойынша, қолданылатын санкцияны жинақтау бойынша және т.б. Бірақ, дегенмен басты айырмашалық болып саналатын басқару тәсілі: бұйрықтардың басымдылығымен топтық, басқарудың әлеуметтік-психологиялық ерекшелігін ескере отырып келісімшарттық.

 Т. Н. Лобанова мен Я. В. Михайлов авториатарлы және демократиялық стилдердің өздеріне тән белгілерін өзара салыстырды. Бейтара стилі жиі кездесе бермейді.

|  |  |
| --- | --- |
| **АвтАвторитарлы стиль**  | **ДемДемократиялық стиль**  |
| 1 . ББасқарудағы командалық әдістердің басым қоолданылуы;  | 1. ӘӘлеуметтік-психологиялық және экономикалық әдістерге тірек болу;  |
| 2. Міндеттерге бағдарлану;  | 2. Адамға бағдарлану; |
| 3. Өкілеттіліктерді орталықтандыру;  | 3. Өкілеттілікті табыстау; |
| 4. Шешімдегі бірауыздылық;  | 4. Шешімдегі алқалық;  |
| 5. Инициативаларды басу;  | 5. Инициативаларды қолдау;  |
| 6. Қатал бақылау;  | 6. Орташа бақылау; |
| 7. Минималды ақпараттандыру, аз жариялылық;  | 7. Толық ақпараттандыру, кең жариялылық; |
| 8. Жазалауларды мақұл көру;  | 8. Қолдауды мақұл көру; |
| 9. Сынға шыдамсыздық, жақпағандарды шектетеу;  | 9. Сынға төзімділік; |
| 10. Қаталдылық, қайсарлық, тіпті қарым-қатынастағы дөрекілік.  | 10. Ілтипаттылық, сыпайылық, қарым-қатынастағы әдептілік.  |

Көріп отырғанымыздай, басқарудағы демократиялық стиль көбірек инициатива танытатын бағынушылар үшін анағұрлым тиімді, нәтижесінде олар тек жеңіске жетеді. Дегенмен басқарудағы демократиялық стиль барлық шарттарда қолданысқа келмейді. Ол келісі шартта жарамсызданады:

* Тұрақты, орнықты ұжымда,
* Жұмысшылардың жоғарғы біліктілігінде;
* Белсенді, инициативалы, стандартты ойламайтын және әрекет ететін жұмысшылардың бар болуында ( тіпті кіші топ болса да).
* Эктремалды емес өндіріс шарттарында;
* Қомақты материалды шығындарды жүзеге асыру мүмкіндігінде.

Авторитарлы стиль кем дегенде екі шарттың бар болуында ғана қисында:

а) өндісіртік жағдай соны талап етсе;

б) персонал өз еркімен және қалауымен басқарудың авторитарлы әдісіне келіссе.

 Барлық шығындарға қарамастан авторитарлы стильге келесі құндылықтар тән:

- басқарудағы анықтылық пен нақтылықты қамтамасыз ету;

- қойылған мақсаттарға жету үшін басқару әрекетінде бірлік қалыптастырады;

- шешім қабылдау уақытын минимуға жеткізеді, шағын ұйымдарда сыртқы ортаның өзгерісіне деген тез жауапты қамтамасыз етеді;

- қомақты материалды шығындарды талап етпейді;

- жас, жуықта пайда болған мекемелердің сәтті қалыптасуына, қиындықтарды тез жеңуіне мүмкіндік береді.

Кейбір жұмысшылар басқарудың авторитарлық стилін жеңіл қабылдайды. Жұмысшы лауазымы жоғары адамға көмектесіп, күрделі жұмысты атқаруға міндетті болатын жағдайлар болады. Сондықтан ол бұйрық алған соң, өз жұмыс орнында қалып, нұсқамаларға сәйкес өзінің міндетін атқарғанды дұрысырақ көреді өз ісіне қатысы жоқ тұлғаны жұмысына міндеттелгеннен гөрі.

Сонымен қатар отбасында патриархалды, авторитарлы дәстүрде тәрбиеленген жұмысшылар болады. Оларда еш қиындықсыз ұжымда авторитарлы ықпалды қабылдайды, тіпті оларға басқарудың демократиялы стиліне бейімделу қиынға соғады, нәтижесінде жұмыстан қашқақтауға әкеліп соғуы мүмкін.

Авторитарлы сильдің кемшіліктеріне келесілер жатады:

* инициативаларды, орындаушының шығармашылық потенциалын басу (қолданбау);
* еңбек әрекетін ынталандырудың болмауы;
* бақылаудың қолайсыз жүйесі;
* үлкен ұйымдарда басқару аппаратын бюрократтау;
* орындаушылардың өз еңбегіне қанағаттануының төмен болуы;
* топ жұмысының басшыға тәуелділігінің жоғары дәрежесі және т.б.

Көптеген жұмысшылар басқарудың авторитарлы силіне теріс қарайды. Олар шығармашылық пен иницативаға деген қызығушылықтарын жоғалтады, мәселелерді шешуді қаламайды, өткені олар үнемі бұйрық бойынша жұмыс жасауға тиісті болады. Олар мүлтіксіз бағынуы мүмкін, бірақ оларға бақылап отырған басшының ұйымдастыру ісіндегі қызметіне арласпай шетте қалу қиынға соғады. Еңбек шартының жақсы жағдайына ұмтыла отырып, намысқор және дербес жұмысшы егер оған басшы қосымша өкілеттілік бөліп бергісі келмеген жағдайда олар ұзақ уақыт бойы бір лауазымда отыра бергенді ұнатпайды. Өзін өзі шыңдауға, прогресске ұмтылған жұмысшыны косервативті, жете ұйымдастырылған нұсқаулықтар зеріктіріп жібереді.

Өз еңбегіне көңіл толмаушылық, кейде тіпті жасырын саботажға апаруы мүмкін: басшылық тарапынан шыққан қателіктер жағдайында, болған жағдайды шешуге көмектесудің орнына керсінше оған қуанатын болады. Өзінің міндетін атқара отырып, олар баюу жұмыс жасауы мүмкін, қателіктер жіберіп, жұмыстың сапалылығы төмендеуі мүмкін.

Авторитарлы стильге қарама-қарсы демократиялы стильде басшылық келесілерге рұқсат береді:

* инициативалардың көрінуін ынталандыру, орындаушының шығармашылық патенциалын ашу;
* ақпараттық, стандартты емес міндеттерді шешу сәттірек;
* еңбекте материалды-келісімшарттық стимулын қолдану тиімдірек;
* сонымен қатар еңбек мотивациясының психологиялық механизмдерін іске қосу;
* орындаушылардың өз еңбегімен қанағаттануын арттыру;
* ұжымдағы жағымды психологиялық климатты қалыптастыру және т.б.

 Декократиялық стиль дегеніміз, басшының жеке пікірі даусыз болып саналмайды, ол мәселені талқылау үшін және оптималды шешеім қабылдау үшін бастау нүктесі болып табылады. Ең жақсы шешімді іздеу процессінде кез келген қызметкердің пікірі ескеріледі.

 Басқарудың демократиялық силінің сәттілігі жұмысшылардың өздерінің оған деген қажеттіліктеріне байланысты. Егер ұжым мүшелерінің көпшілігі олардың басшылары «өзі бәрін біледі» дегенге сенімді болса, мұндай жағдайда басқарудың демократиялы стилі өз маңыздылығынан айырылады.

Демократиялық стильдің басты артықшылығы, ұжым мүшелерінің жоғарыдан келген бұйрықты мүлткісіз орындайтындығына емес, сол бұйрықтың негізінде ортақ талқыланған шешімді қабылдағандарына сенімділігі болып табылады. Дәл осы сезім жұмысшыларды үлкен энтузиазоммен ортақ қабылданған шешімге қол жеткізу үшін бір-бірімен ортақ қызмет етуге итермелейді.

Кейде басшылықтың псевдодемократиялық стилі қолданылады. Оның мазмұны мынады, басшы оны ұжымдағы жұмысшылардың пікірі оны қызықтыратындай күй танытады, бірақ негізінде ол өзі дұрыс деп санаған шешімді қабылдап қойған және соның негізіде әрекеттерін жүзеге асырады. Мұндай басқару стилін басшы жұмысшылардың сезімі мен көңіл-күйлерін манипуляциялау үшін қолданады. Бірақ бұл стильдің ғұмыры ұзақ емес, түп соңында жұмысшылар басшының ниеті мен әрекетінің шындығын түсінеді. Егер олар басшының басқарудағы демократиялық стильінің құрбандары болғандығын түсінсе, онда оладың жұмыс нәтижелері авторитарлы стилдегі нәтижеден де қарағанда төмен болуы мүмкін.

Басшылық стилінің типтік концепциясының үшінші типі – бейтарап, ол келесідей сипатталады:

* стратегиялық маңызды шешімдерді қабылдаудан кету;
* жұмыстың өз ретімен жүре беруіне мүмкіндік беру, жоспарсыз, басшылықсыз өз бетімен қозғалу;
* бағынушыларды қадағалаудың шамалы болуы;
* жауапкершіліктен қашу үшін ұжымдық шешім қабылдауды қолдану;
* сынға немқұрайлылық;
* персоналға деген бейжайлылық және т.б.

Ол кез келген ұйым үшін зиянды, тек персонал жоғары құзырлы ал, басшы ұйымдастырушы ретінде әлсіз болған жағдайда тиімді.

Көрініп тұрғандай, іс-әрекетті ұйымдастыру мен басқару стилдерінің арасында тиімді байланыс жоқ: іс-әрекеттің кейбір салаларында тиімді болып авторитарлы стиль (мысалы, әскерде) саналады, кейбіреулерінде – демократиялы (мысалы, білім беру), ал енді біреулерінде – бейтарап (мысалы, ғылыми және мәдени іс-әрекеттер). Сәйкесінше, барлығы нақты ситуацияға байланысты, ол өз кезегінде топ қызметінің шарттарымен, міндеттерді шешу сипатымен, орындаушылардың біліктілігімен, ортақ жұмыстың ұзақтығымен және т.б. анықталады.

Берілген басшылықтың үш өлшемді моделін кейінде Р.Лайкерт континум концепциясында қайта өзгертті.

Р. Лайкерт басқарушылықтың негізгі төрт жүйесін бөліп көрсетті:

Бірінші жүйе – оған эксплуататорлық-авторитарлы типтегі басшылар жатады, оларға автократтардың индивидуалды қасиеттерінің кешені тиесілі.

Екінші жүйе – оған игі ниетті-авторитарлы типтегі басшылар жатады, олар бағынушылармен авторитарлы қарым-қатынаста, бірақ кейде оларға шешім қабылдау мен өңдеуде қатысуға рұқсат береді. Мотивация мадақтауға негізделеді, кейде жазалауға да.

Үшінші жүйе – бұл жүйеге жататын басшылар кеңестік-демократиялық басқару түрін қолданады. Бағынушыларға жеткілікті түрде біақ толық емес сенім арта отырып, олар ұжым мүшелерінен ерікті қарым-қатынас күтеді және жаңа альтернативалардың жылжуына мүмкіндік береді.

Төртінші жүйе – топтық шешімді және шешім қабылдауда топ мүшелерінің белсенді қатысуын болжайды, ал басшы бағынушыларына толық сенеді, олармен достық қарым-қатынаста болып, ең алдымен ұжымды басқарудағы орталықтандырылған тәсілге бағдарланады. Осылай бола тұра, олар ең бірінші кезекте жұмысшылардың алдында тұрған мәселені оларға жан-жақты көмек көрсете отырып шешуге көңіл бөледі.

Р. Блейк және Дж. Мутон (СНОСКА: Шекшня С. В. Управление персоналом. М. 1996.) менеджер қызметінің бес стилін сипаттады. Олар «менеджмент торын» құрастырды. Бұл стильдерге келесілер жатады:

1. Араласпайтын менеджер, ұжымда болып жатқан жайттардан шет жүреді. Ол тіпті өндірістің қызметті алға итермелеу үшін ешқандай күш жұмсамайды, бағынушыларға қамқорлық танытпайды.

2. Менеджер, басшылық стилін меңгерген. Оның ойынша, жұмысшылар арасындағы өзара байланысқа максимум көңіл бөле отырып және олармен достық қарым-қатынасты ұстап отыру, жағымды климат қалыптастыру арқылы өндірісте жоғары нәтижелерге жетуге болады.

3. Автаритарлы-бағдарланған менеджер, ол ең алдымен өндірістік міндеттерді шешуге көңіл аударады.

4. Ұйымдастырылған-бюрократиялық стиль өндірістік міндеттерді шешу мен жұмысшылардың әлеуметтік мәселелерін шешудің арасын теңестіруге тырысатын менеджерге сипатты. Осылай бола тұра, ол толықтай әлеуметтік мәселелерді шешуге де, өндірістік мәселелерді шешуге де толығымен кіріспейді. Жиі жағдайда ол одан жоғары тұрған менеджер оның жұмысына көңілі толу үшін өндірістік қызметте жұмысшылар мәселесін шешуде қолдан келгенше көңіл бөліп жатқандай болып көріну политкасын жүзеге асырады.

5. Менеджер, команда капитаны силіндегі. Жұмысшылардың өндірістік және әлеуметтік мәселелеріне, олардың қабілеттерін дамытуға көп көңіл бөледі. Ол сенімді, ең жақсы өндірістік қызметті өндірістік міндетті шеше отырып, ұйымның негізгі құндылықтарын қалыптастыратындардан күтуге болатындығына команда капитаны стиліндегі менеджер, өзінің жұмысшыларына қамқорлық таныта отырып, оларға қызметтік сатыда өсіуіне көмектеседі және мекеменің, ұйымның дамуына көп күш салады.

Блейк пен Мутон өндірістік жағдайда команда капитаны стилін қолдану өте ауыр болатындығын түсінгенімен, олар қызметтік ұжымда бұл ең тиімдісі болып табылады деп есептейді.

Ф. Фидлердің айтуы бойынша, кез келген басқару стилі әр жағдайға сәйкес келу керек. Адам өзінің басқару стилін өзгерте алмағандықтан, нақты жағдайға байланысты басшыны таңдап алған оңайырақ болады. Ол тиісінеше жетекші тұлғасына қойылатын талаптар мен мекеменің, ұйымның өндірістік-эконмикалық қызмет ерекшелігіне қойылатын талаптар арасындағы сәйкестікке алып келеді.

П. Херси мен К. Бланшар құрастырған өмірлік цикл теориясы қызықты. Бұл теорияға сай басқару стилінің анағұрлым тиімді түрі оны орындаушының кемелділігіне байланысты, яғни менеджердің және оған бағынушылардың «Кемелділік» ұғымының негізінде ұжымның даму дәрежесі және әр жұмысшының өз әрекетіне жауапкершілікпен қарай алу қабілеті жатыр.

Осы ғалымдардың пікірінше, басқару стилінің төрт түрін бөлуге болады, әр түрдің өзіне сәйкес кемелділік дәрежесі бар:

1. Нұсқау беру. Менеджер, көп мөлшерде өндірістік мақсатқа бағдарланған, аз мөлшерде адамдық қарым-қатынастарға бағдарланған. Ұжым мүшелері төменгі кемелділік дәрежесімен сипатталады, оларда жауапкершілік пен инициативаға деген ұмтылыс жок, сондықтан оларға қатаң нұсқаулар мен бұйрықтар, қатал бақылау қажет.

2. Сату. Менеджер бірдей шамада нақты міндет пен бағынушылар қарым-қатынасына бағдарланған. Бұл тәсіл бағынушылар өздеріне жауапкершілікті алуға дайындығымен, бірақ оларда оған тәжрибе жеткіліксіз, өндірістік мақсатқа қол жеткізудегі күрделі, достық өзара әрекеттестікпен сипатталады. Сондықтан менеджер көп мөлшерде нақты нұсқаулар, бұйрықтар қолдануға, кейде тіпті өз жауапкершілігімен бағынушыларға энтузиазм, өзбетілік танытуға рұқсат беруге тура келеді.

 3. Қатысу. Бұл стилге жеткілікті түрде кемелділіктің жоғарғы дәрежесі тән. Ұжым мүшелері өндірістік тапсырманы орындау үшін жауапкершілікті ала алсада оған ұмтылмайды. Сондықтан, менеджердің мұндағы басты міндеті мотивацияны көтеру және өз бағынушыларын шешім қабылдау процессіне қатысуын ешқандай талапсыз талап ету болып табылады. Бағынушылар менеджермен бірге ұжым қызметінің тактикасы мен стратегиясын өңдеуде белсенді қатысады, ол шешімді өңдеу процессіне де олардың белсенді қатысуына себеп болады.

4. Құқық беру. Төртінші стилге ұжымдағы кемелділіктің жоғарғы дәрежесі тән. Бағынушылар өздерінің өндірістік қызметтеріне жауапкершілікті алуға деген ниеттері бар, оған дайын және соған ұмтылады. Ал менеджердің өндірістік міндеттерге, адамдық қарым-қатынасқа бағытталуы төмен, сондықтан бұл жағдай бағынушыларға өз беттерінше әрекет етуге мүмкіндік береді.

 Басқарудың заманауи стилі ретінде ғалымдар **араласушы (немесе партисипативті) стильді** ұсынды. Оның негізгі қасиеттері болып келесілер табылады:

* басшының бағынушыларымен үнемі жиналыс өткізіп отыруы;
* басшы мен бағынушы арасындағы қарым-қатынастық ашықтығы;
* бағынушылардың ұйымдастырушылық шешімдерді қабылдауға қатыстырылуы;
* басшының өкілеттіліктер қатарын бағынушыларға бөліп беруі;
* жоспарлауда, ұйымдастырушылық өзгерістерді жүзеге асыру жұмыстарына қатардағы жұмысшылардың қатысуы;
* өздері шешім қабылдай алатын ерекше топтық құрылымдарды құрастыру және т.б.

В. В. Юдиннің көрсетуі бойынша бұл типті иницативаларға, өзбетілікке ұмтылуға қызығушылық танытатын жоғары білікті жұмысшылар жұмыс жасайтын ұйымдарда дамытуға болады. Басқарудың осындай күрделі стилін жүзеге асыру тек қана білікті, білімді, ұжымдық жұмысқа қабілетті басшының ғана қолынан келеді.

Көптеген ситуативті модельдердің және тәсілдердің болуы басшыға басшылық қызметінде икемділік береді, өйткені басқа бөлімге немесе менеджменттің басқа дәрежесіне ауысу барысында оған үйреншікті және оның жұмысындағы белгілі бір стиль міндетті түрде ауысады, оның жаңа шарттар мен міндеттерге бейімделуі керек болады.

***Негізгі ұғымдар:басшылық, жетекшілік, ұйым, билік, басшының тұлғасы, ерекшеліктері, басқару стильдері, демократикалық стиль, авторитарлы стиль.***

**Өзін-өзі тескеру сұрақтары:**

1. Ұйымдағы билік пен әсер ету
2. Басшылық ерекшелігі қандай?
3. Демократиялық және авторитарлы стилдердің басқарудағы ерекшелігі қандай?
4. Басшы мен жетекшілік тұлғасы.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. С-Пб,1992

## 11 тақырып. Еңбек ұжымын басқару психологиясы

### Жұмыс коллективі және оның құрылымы.

### «Басшы-бағынушы» арасындағы қарым-қатынас

1. Еңбек коллективіндегі қиыншылықтар мен оларды жеңу.
2. Тұлғалық құрылым ерекшеліктері

### Еңбек коллективі - өндірістің қоғамдық мәніне бағытталған ұйымдасқан адамдардың бірігуі.

 Мұндай бірігу - қиын әлеуметтік заңмен құрамдалған,әр адамның өз орны бар байланыс.Коллектив әрекетін жеке адамдардың жиынтығы деп ,алайда топтық әрекеттің қарапайым түрінде де жеке субьектілердің механикалық қарапайым әрекеті деп те болмайды.

1987 жылы алғашқы фундаменталды зерттеулер көрсеткендей, жұмыстың сапасын қарапайым адамның қатысуымен көтеруге болады деген. Зерттелінуші қиын емес тапсырманы орындауда, құмды орауда, егер жанында адам болатын болса ,ол өз ісін тиянақты орындайды. Басқа адамның қатысуы әрекетті стимулдайды.

Р.Мертон топты бір- бірімен байланысқан белгілі бір адамдардың жиынтығы деп түсіндіреді.

Басқа сөзбен айтқанда, тек адам ғана өзі бір белгілі бір топқа жататынын санамайды, сонымен қоса басқалар да адамға қарап қандай топқа жататынын айта алады. Егер біз белгілі бір этникалық немесе діни топқа жататын болса,біз сол адамға қарап топтың өзі сол адамға әсер етеді деп айтамыз,яғни оның әрекеттері басқа топ адамдарының ықпалының нәтижесінде жүзеге асады дейміз.

Адамның осы топқа сәйкестігі мәнін эксперименталды зерттеулер дәлелдеп отыр. Америка психологы Уайлдер студенттерден белгілі бір шешім қабылдағалы жатқан адамдарды бақылауды өтінді. Сол бақылауда кейбіреулері жалғыз әрекет етті. Басқа адамдардың жанына үш бейтаныс адамдарды отырғызды. Және студенттерге бұл төрт адамдар бір-бірімен мүлде таныс емес,кездейсоқ жиналған адамдар екенін ескертті.Тағы бір адамдар болды.Ол адамдар бірге отырған және топ болып құрылуына көп болған жоқ екенін студенттерге ескертті.

Содан соң осы адамдардың ішінде жалғыз шешім қабылдаған адамдар болды ма екенін анықтауды ,сонымен қоса топ ықпалы болды ма екенін анықтауды сұрады. Жалғыздан отырған адамдар,студенттердің пікірінше шешімді өз беттерімен қабылдады.Ал таныс емес адамдармен отырған адамдар басқа адамдардың ықпалымен шешім қабылдады деген пікірге келді. Және де бұдан студенттердің түйгені, топ адамның шешім қабылдауға ықпалын тигізді деген.

Үш негізгі сипаты: әрекеттестік,мүшелік, топтық сәйкестілік- көптеген топқа тән.Алайда адамдарға байланысты топ түрлі сапалы болады. Мұндай жағдайларда алғашқы және кейінгі топ дейді.

Алғашқы топты индивидуалды ерекшеліктеріне байланысты байланысқан аздаған адамдар санынан құралған топты атайды.Осы топ жайлы алғашқы түсініктер ,берік эмоционалды қарым-қатынас орнаған отбасыларға қолданды. Оны енгізген, Ч.Кули. Кулиге сәйкес, «алғашқы,бастапқы» (первичный)деп аталу сесебі ,ол сәбилердің әлеуметтену процесінде негізгі рөль атқаратын бірінші топ болуында деген. Кейінне бұл атауды кез келген тығыз тұлғалық қарым-қатынас орнаған топты зерттеуде қолданы берді.

Кейінгі (вторичная) топты ,эмоционалды қарым-қатынасы жоқ деп айтуға болатын адамдар жиынын айтады. Олардың қарым-қатынасы белгілі нақты бір мақсатқа жетуге шартталған. Мұнда тұлғалық сапаларға мән берілмей, белгілі бір функцияларды атқара алуына байланысты негізгі мән беріледі.Іс жүргізуші,курьер,инженер,администратор қызметін сәйкес дайындығы және тәжірибесі бар кез келген адам істей алады. Егер осы қызметтегі адамдар өз жұмыстарын орындай білсе, мекеме де жұмыстарын атқара алады.

Әрқайсысының индивидуалды ерекшеліктері кейінгі топқа еш мағына бермейді,және керісінше алғашқы топ та бірегей болады. Бірақ көрсетілген ерекшеліктерді абсолюттеуге болмайды.Адамдар достық қарым-қатынасқа түсіп жұмыста, мектепте, тагы бір белгілі бір топ ішінде жаңа топ құрайды.Егер әңгімелесіп отырған адамдар арасында берік қарым-қатынас орнаса, бұларды алғашқы топ деп атауға болады. «коллектив» деп аталатын кеңес психологиясындағы атау осыған тән.

А.В.Петровский топ дамуының келесі схемасын шығарған. Оның айтуынша топ дамуының бес дәрежесі бар:Диффузды, ассоциация, кооперация, корпорация және коллектив.



*5 сурет. Топтың даму процесі*

 ОС векторы топтың әрекет құндылықтарының жанамалану дәрежесін көрсетеді( степень опосредования). ОА векторы және ОВ векторлары- жаналау бағытының мазмұнды жағы, топ әрекетінің бағыттылығын көрсетеді.

Кез-келген топ диффузды (I) сияқты қалыптасады:тұтастық, біріккен әрекетпен жанамаланбаған тұлғалық қарым –қатынас.Алайда мұнда лидерлер болады,диадалар ,триадалар қалыптасады және ұнау немесе ұнамау деген сияқты талғамдық қарым-қатынастар құралады.

Топ адамдарының қарым-қатынасындағы бағыттылық пен күшіне байланысты ол немесе кооперация немесе ассоциация болады. Кооперация- жоғары дәрежелі әлеуметтік құндылықтары бар тұтастық. Ассоциация- адамдардың бірлескен әрекеті жалпы ортақ фактормен байланыспаған қарым-қатынасы.Егер бұл факторлар болса да ,ол антисоциалды мінезде болады.

 Өзара тәуелділіктің күшейуіне байланысты кооперация коллективке нығая алады, ал ассоциация –корпорацияға.Петровскийдің екі термині де критикаға душар болды. Корпорация топ мақсаты жарқын антиәлеуметтік мінездемесі бар,коллектив-топ адамдары ортақ құндылықтар, мақсат, әрекеттерімен біріккен ұйымдасқан адамдар тобы.

А.В.Петровский концепциясы хоторнды экспериментпен дәлелденді. Алпыс жыл бұрын бір топ зерттеушілер Чикагодағы алып Хоторн зауытындағы жұмысшылардың әрекеттерін бақылаған. Мұны «Western Electric Company» басқарды. Жұмысшылардың индивидуалды өнімділігінның факторлары анықталды. Мұндай факторларға жұмыс орындарының жарықтылығын,үзіліс ұзақтығы мен жиілігін жатқызды. Бастапқыда жұмысшылар жұмыс күнінде ұзақ демалатындай уақыт болды, содан соң демалу уақыты қысқартылды, алайда арасы жиіледі. Экспериментаторлар сондай ақ, ланч кезінде уақытты қысқыртып,ұзартып отырды.Сондай ақ жарық көлемін арттырып отырды:жарық жұмыс өнімділігін жақсартады деген пайым болды.

Эксперимент нәтижесі таңқалдыры. Демалыс уақытын созу нәтижесінде жұмысшылардың еңбек өнімділігі жоғарылады.Келесі қысқартылымда да ол өсе берді.

Мұндай нәтижелерден соң, зерттеушілер жұмыс әрекетіне әсер ететін басқа факторларды көрсетпекші болды.Соңында бұл экспериментті өткізуге таңдалған әйелдер формальды емес топты құрады. Олардың ойынша, егер олар таңдалған болса олар белгілі бір дәрежеге, статусқа ие болды деп санаған. Және де бұл адамдар бірін-бірі «элита»деп санады. Сондықтан да мейілінше зерттеушілердің талаптарын неғұрлым жақсы орындауға тырысты.Мұндай тип хоторнды әсер деп атала бастады.Ол келесіден құралды: зерттеуге алынған топ оның адамдарына әсері басқа факторлардан көп.

Осы және басқа зертеушілердің зерттеу нәтижесінде адами фактор еңбек әрекетінде үлкен маңызды рөль алатыны анықталды.Жұмысшыға жалақысын көтергенде жай мадақтап немес қызметін көтерді, өнімділігі одан сайын жоғарылады.Бұған шағымға әрекет етуі де әсер болды.Егер жұмысшы белгілі бір мәселесін шыдамды басшылығымен мақұлдасып, оның мәселесін түсунішілікпен тыңдап шештін болса, еңбек өнімділігінен басқа топ бірлігі не тырысу мен сыпайылық қарым-қатынас орнайды.

Керісіншесі де де дұрыс.Өнімділікті көтеруге тырыспаған топ және өз сапаларын көрсетуге тырыспаған топ еңбекте индивидуалды табысқа жетуін төмендетуі мүмкін.Тым жылдам еңбек ететін,топ жағынан әлеуметтік қысымға душар ететін топтар- келемеждейді,мұқатады,немесе елемейді.Кейдк бұл қысым күшейіп кетуі соншалық адамдар жұмыстарын баяу істеп, сыйақыдан бас тартады. Мұндай көріністі мектептерден жиі байқауға болады.Бірсыныптағы балалардың кейбірін «жаттампаз» , «маңсапқұмар» деп атап аңдуға ұшыратады.

Алғашқы топтар әлеуметтік өмір құрылымында да маңызды рөлді алады.Мден ысалы, Қытайда түрлі тұрғындар арасында, «сяо-цу» деп аталатын топ ұйымдастырылды.Ол топта 8ден 15ке дейін адамдар болды.Бұл топтар фабрикаларда, шахталарда, министрлікте, әскери бөлімшелерде және қалалық кварталдарда ұйымдастырылды. Қатысудан басқа «сяо-цу» тобындағы адамдар мекемелерде жиналыстар өткізді, бұл жиналыстар өзара критикаға байланысты жүргізілді. Жиналыста әр қатысушы өзінің кемшіліктерін критикаға салып, басқалардың сын түрткідегі пікірлерін тыңдауға міндетті болды. Сондай ақ басқа топ адамдарын талқыға салды. Осылайша,адамдарды ең алдымен коллективтік содан соң индивидуалды мақсатқа бағыттап топ қысымы өздерінің адамдарына күшейе бастады.Бұл жақсы ма әлде жаман ба екені – этикалық сұрақ. Алайда әсері осы практикаға ұқсас.

Адам коллективке келгенде оны ең алдымен ережелермен, дәстүрлермен,міндеттермен таныстырады. Алдымен ол әріптес болады,алайда коллектив мүшесі емес.Тек колллектив оны қабылдағанда ғана, коллектив оны өзінің адамы екенің санағанда ғана мүше болып саналады.

Коллектив көбінесе стихиялы қалыптасады. Қандай әріптестер келіп кідіретін болса, сол адамдардан жұмыс тобы құралады. Егер басшы мақсаттың орындалуына емес, ыңғайлы жұмысқа орналасса ол жұмысшыларды таңдағанда басқаруға оңтайлы, тыныш,орындаушылық қыры жақсы адамдарды жинақтайды. Жарқын адамдар үнемі қадағалауды қажет етеді. Ал бұл барлық лидерлерге ұнай бермейді. Әрине мұндай коллективтің жақс нәтиже көрсетуі екі талай. Мұндай коллективтерде интригалар жиі байқалады.

Дұрыс құралған коллектив түрлі адамдарды қажет етеді.Олардың әрқайсысы топта өзіндік рөль атқарады. Басшы осы рөльдің барлығын жақсы тани алуы тиіс.Бастысы рөльді бөліп беру емес,тану,әріптестердің «ампуласын» ашу және әрөайсысына сол рөлдерінде өз ісінің дұрыстығын дәлелдеуге көмектесу.

Қарапайым орындаушылар арасында коллектив дамуына «кейіпкер жиыны» болуы мүмкін.

«**Ой генераторы»** Коллективтегі жаңа пікірмен «қыздыратын» коллектив мүшесі. Әдетте бұл рөльге лидерлердің өздері тырысады.Егер басшы бұл рөлде болмаса осы генераторларға арқа сүйеулері дұрыс. Және қызғанбай, қарсыласпай, көлеңкесінде қалам ау деп уайымдамау керек.

**«Оппозиционерлер».** Әрқашан бәрінен күдіктеніп жүреді.коллективте ыңғайсыз сезінеді.Өткәр сөзімен ашуды келтіреді.Жағымсыз шындықты айтуды қорықпайды. Мұндай адам коллектив намысы ретінде қажет. Алайда ол жалғыз болуы тиіс.

«**Сүйіктілер»**. Жалпыға ортақ ұнатулармен пайдаланады.Сырт келбеті сұлу,тартымды. Бұл адамда мінезі жақсы, ол адамдармен тіл табыса біледі, тыңдай бәледі.Көңілін көтере біледі. Оған ішкі мәселемен немесе қуанышпен бөлісуге болады.

Коллективтің құрылуы үзіліссіз.Рөлдерде түзетулер болуы мүмкін.Міндеттер бөлінеді,ткарьера жасалады.Біреуі келіп жатса екіншісі кетіп жатады. Психологтардың ойынша еңбек коллективіндегі жаңартулар ұзақтығы шамамен 8-10℅. Бұдан, коллектив –бұл өте динамикалық құралған әлеуметтік құрылым екенін көруге болады.

«Әлеуметтік» спецификасы мұнда коллективке пайдалы сапаларды күшейтіп ,зияндарын әлсіретуге көмектесетін топтағы (надгрупповое образование) топүстіндегі құрылымның болуында.Бұл құрылымды ұйымшылдық ретінде анықтауға болады..Л.Фестингер ұйымшылдықты «топ адамдарына әсер ететін барлық күш нәтижесін шығарушы»деп қарады. СНОСКА: А. И. Донцов. Психология коллектива. М., 1984. С. 39.).

Еңбек коллективінің тұтастығы үшін әріптестік пен коллектив мүшелерінің арасында өзара көмек беру тән.Тұтастық негізінде мақсат бірлігі, жұмысшылардың әлеуметтік психологиялық жалпылығы,дисциплина жатыр. Бұл белгілердің дамуы нәтижесі көп жағынан еңбек коллективінің кемелдену жәрежесін анықтайды. Бұдан көргеніміздей коллективті тек алдына қойған мақсат біріктіріп қана қоймай, сонымен қоса кең аумақта белгілі бір дәрежеде өзара қарым-өатынас пен өзара тәуелділік маңызды.

Кез келген еңбек коллективінде екі құрылым бар:Формальды және формальды емес.Формальды құрылым жұмысшылардың ресми міндеттерінен ,бұйрықтарынан құралады.Ол әр мүшесіне белгілі бір міндеттермен белгіленеді.

Бәруақытта коллектив мүшелері формальды емес топты құрайды.Ол ресми емес қарым қатынасқа негізделеді.Мұндай құрылым **формальды емес** деп аталады.Бір ресми құрылым ішінде әдетте бірнеше ресми емес топтар құралады.Бұларды «жіктелу»деп атайды. Осы топ мүшелерін жалпы қызығушылықтар негізінде біріктіреді.

**Ресми емес** қарым-қатынас ресми құрылымның қосымшасы болып табылады. Олар ресми қарым-қатынасқа икемділік орнатады.Әр топпта басшы болады. Ол басшылар адамдарды біріктіре алуы тиіс.Ол үшін тек ресми ғана емес, сонымен қоса формальды емес қарым-қатынас құрылымы орнау қажет.Мұндай топта конфликт деңгейі төмен ,жоғары өнімділік т.б болады

Психологтар еңбек коллективінің ресми және ресми емес құрылымдардың жақындасуына көмектесетін фактор қатарын анықтады:

1. Тұлғааралық қарым-қатынастың сәйкес келуі мен басқару құрылымдарының структурасы,міндеттеріне байланысты адамдар бір-біріне сыпайылықпен қарап, ресми емес тұрғыда байланысады.Мұнда бсқару структурасы анықтаушы болып табылады.
2. Топтың еңбек әрекеті кезінде мүшелеріне негативті қысымның болмауы.
3. Басшы мен жұмысшы арасындағы функционалды жағының жағдайы. Ресми структура жүйесі «басшы-жұмысшы» арасы қатаң, шектелегн тұлғалық қарым-қатынас.
4. Басшы мен жұмысшы арасындағы субординация неғүрлым үлкен әсерін тигізсе соғұрлым оның мазмұны өзгеше түрлі болаады және адами факторларға мақсатына, мотивіне сәйкес келеді.,
5. Барлық басқару жүйесінің қызығушылықтарын есекере ресми икемділік пен басқару жүйесінің тұлғаралық қарым –қатынасының ресми қарым –қатынасты қатаң анықтайтын мәселелі ситуацияларды уақытында шешу
6. Басшының алатын орнына байланысты тұлғалық сапалары мен сол әрекеттегі жұмысшылардың тұлғалық сапаларымен сәйкес келуі.
7. Басшының мінез-құлқы мен әрекеті бұдан көргеніміздей еңбек коллективінде адамдармен қарым-қатынасы нәтижесінде ресми және ресми емес байланыста не жақындасу немесе алыстату орнайды.

### 2. «Басшы-бағынушы» арасындағы қарым-қатынас

### Басшы фигурасы келесі негізгі ерекшеліктер бойынша мінезделеді: ол шыныдық мәселені шешетін орталық күш болып табылады;неғұрлым басқару жүйесінде жоғары болса, алғашқы құралған топ адамдарымен соғұрлым алыс қарым –қатынаста болады;басшының әрекі оның қоластындағы бағынушылармен кең көлемде бағаланып отырады.

 Бағынушы фигурасы жүйелік ерекшеліктер тұтастығы сапасында мінезделуі: қызметтік тәуелділік;орындаушылықтың біржақтылығымен ;топпен тығыз байланыстылығы;алғашқы коллективпен байланысы;қызметтік функцияларды атқару процесіндегі тұлғалық байланыс орнату.Егер басшының коллективтегі жағдайы орналасуы бойынша «вертикалды» болса,субординация байланысын сақтай отырып,онда бағынушы статусы әріптестері арасындағы байланысы «горизонталь» жағдайда орнады.

Мұндағы мәселе тек басшының алатын орнына байланысты әлеуметтік статусында ғана емес, сонымен қоса қоластындағылармен басқару функциясындағы идентификациялау болып табылады. Басшының әрекеті мен оның бағалауы үлкен әсер алатын эмоционалды жүктеме алады: оның мейәрәмді сөзі қоластындағы жұмысшыны қанаттандыруы мүмкін,жұмысшының өзіндік сыйлауын оятып ,күш береді,ал өткір сөзі- адамды жарақаттандырып, ұзақ уақытқа дейін қалыпты жолдан тайдыруы мүмкін. (СНОСКА: Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979. С. 65.).

Басшы мен жұмысшы арасындағы келіспеушіліктер басшының психологиялық жағдайының қысымымен анықталуы мүмкін. Атқаратын қызмет функциясы мағыналылығы неғұрлым көп болса, соғұрлым оның жауапкершілігі де көп болады.Жұмысшының немесе инженердің есептегі немесе қарапайым қателігі басшының қателігіндей масштабты зардап әкелуі де мүмкін.Басшының сондай ақ ұзаққа созылған стрестік күйі жұмысшыларға негативті эмоциялармен реакциясын тидіруі мүмкін.

Басшының қатаң табанды сақтылығы Д. П. Кайдалов и Е. И. Суименко айтқандай, қорқақ басшының сақтығынан гөрі өзге мағынаға ие. Басшының асырылған фигурасы жұмысшылар алдында жұмыс стиліне байланысты диаметральды қарсы мағына алуы мүмкін, оң немесе теріс. Ал ситуацияға байланысты жетістік пен кемістік болады.

Басшының рөлдік психологиясынан ерекшелігі жұмысшының рөльдік «қызметтік» психологиясы спецификасы жағынан аздау, және де соншалықты мағыналы емес.

Осылайша басқару жүйесіндегі басшы мен жұмысшы арасындағы қарым-қатынас та басшы психологиясы рөльдік жағынан басымдылық алады.

Басшы мен коллектив бір-біріне түрліше ықпал етеді. Бұл әсер өмір шарттарына, қарым-қатынас тереңдігіне, әскерліктен бастап адамдардың жекелік сапаларға дейін байланысты әсер етеді, ал интенсивтілігі мен қарым-қатынас тереңдігі – коллективтің әлеуметтік кемелдену дәрежесі мен басшы жұмысының стиліне байланысты.Шындық билік, қызметте орнағаннан соң, коллективке әсер ету алғышарты ғана болып табылады. Басшы стилі, алдына қойған мақсатқа баланысты адамдарды біріктіре біліп ,сол мақстатқа жетудегі биліктің шыңдалуы.

Коллективке тек басшы ғана көпжақты әсер ете бермейді, сонымен қатар коллектив те басшыға әсер етеді. Бұл ықпал неғұрлым әсерлі болса,соғұрлымарасындағы әрекеттестік процессі терең және интенсивті болады. Егер басшы әрекеті жұмысшыларға жауапты рекция тудырмаса, онда басшы обьективті бағалау негізіненайрылып қалуы мүмін және мұнда субьективизм туындайды.Және де керісінше егер том мүшелері өзіндік адамгершілігінен қорғанатын болса, басшы жұмыс стилін өзгертеді.Әрине бұл басшы мен жұмысшы арасындағы қарым-қатынасының дамуында көрініс табады.

Берілген жағдайдың қиындауы ,басқару әрекеті басшылардың айырықша құзыреті болып табылмайды. Себебі басқару жеке адаммен іске аспайды,ол ереже сынды, бір-бірімен байланысты ресми немес ресми емес топ адамдар қарым-қатынасымен іске асады.Басшылыққа жақын адамдар өкәлеттілігі жоғары ,ал қалғаны басқару процесін ақпараттандырып қана қояды.Бұл басқару аппараты деуге болпды.

Бұдан басқа жұмысшылар кей жағдайларда басқалар ірекетін бақылау функциясын атқарады. Осылайша, Т.С.Кабаченко айтқандай, барлық осы категориялар басқару процесінде белгілі бір үлесін қосады. Неғұрлым уақытылы,келісілген, мазмұны жағыан адекватты болса соғұрлым басқару мекемесінде әсерлі болады. Мазмұны, уақыт параметрі, әрекет қайраттылығының дәрежесі жағынан күш уйлесімділігімен қамсыздандыру өзара әрекеттескен басқару тарапынан қамсыздандырады.Мұндай өзара әрекеттестік дәрежесін **макродәреже** деп атайды.

Алайда басқару ірекеттестігі бұнымен бұзылмайды. Басшылар ұйымдастыра,бақылай отырып,орындаушы әрекетті түзете отырып олармен әрекетке түседі.Бұл қарапайым байланыстан ерекшеленеді. Мұнда жоғары статустағы тұлға төмен статустағы адамға бұйрыө ете алады.Одан санкция ұстануды талап ете алады.Төменірек статустағы әрекет спектрі корпоративті мәдениет пен міндетті нұсқаулармен құралады.Бұл басқару әрекетіндегі орташа дәредені құрайды.

Және әрине басқару әрекетіндегі **микродәреже.** Мұнда басқару шешімдерінің барлық этаптары жүзеге асады.Мұнда таңдау,мәселені анализдеу жүзеге асырылады.

Басқару әрекеттестігі келесі жеті сфера бойынша жүзеге асырылады. СНОСКА: Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 200,1. С. 167-168.).

1. Экспертті әрекеттестік.Бұл әрекеттестік өндірістік-технологиялық сферада басшы өнімге немесе бірлескен әрекетке талап үлгісін сұрайды, технологиялық процесті анықтайды және т.б
2. Сайланған сфера.Басшы өзінің бөлімшесінің немесе мекеме қызығушылықтарын кең ұйымдасқан структурада көрсетеді.
3. Ұйымдастырылған сфера.
4. Кадрлы сфера.Басшы өзінің қоластындағыларының мамандырылуын , олардың міндеттерін, рөлін бейресми мекемеде орындалуын бағалайды.
5. Әлеуметтік –психологиялық климат. Бұл әрекет аймағы өзіне жұмысшылар тәрбиеленуін, тұлғааралық қатынастарды түзету, туындаған конфликтілердің шешілуі, басшы мен жұмысшы арасындағы қысымды төмндету, коллективттегі әлеуметтік климатты оптимизациялауды қосады.
6. Коллективтің шарты мен еңбек режимі. Басшы өндірістегі адамдардың жұмыс істеу қабілеттілігін сақтау және қолдау үшін белгілі санитарлы нормалар мен қауіпсіздік ережелерін ұстанады.
7. Ұйымдастырылған мәдениет. Дәстүрлер, символдар, мекеме мифтерін ұстану мен құру.

Басқару әрекетінде белгілі мақсатқа жету үшін келтірілген сфералар нақты шарттарға иерархияланды.

**3. Еңбек коллективіндегі қиыншылықтар мен оларды жеңу.**

 Кез- келген мекеме бір жағынан тұрақтылыққа ,екінші жағынан –дамуға ұмтылады. Бұл жұмыс тобының екі әрекетінің тұтастығымен- мақстақа жету және тұлғаралық әрекеттестігімен байланысты.

 Д. Анзье и Ж. Мартэн француз психологтары энергетикалық терминологияны қолдана топтың өзіндік даму ерекшеліктерін бейнелеген. Олардың ойынша, то ие болған энергияның жалпы көлемі «латентті»және «қолданбалы» -ға ыдырайды. Динамикалық көзқарас бойынша топ өзіндік тепе-теңдік жүйесін көрсетеді.Оның функциясы – «шиеленісушілік» жағдайын шешу. Бұл «шиеленісушілік» екі түрлі болуы мүмкін: позитивті,негативті. Міне осы жерде «қолданбалы» энергия жүзеге аса бастайды.Ол біріншіден әрекеттің нәтижеге жету үшін бағытталады, екіншіден, топ топ тұтастығын сақтау үшін бағытталған.

 Басқару процес үйлесімсіз болуымен жағдай ауырлай түседі. Бәр жағынан басқару процесі обьективті, ал екінші жағынан оның жүзеге асырылуы басшы ұалай шешуге тырысса да –субьективті.

 Бұл сәйкессіздікті жеңу мүмкін емес, алайда бірегей мақсат қоятын болса оның көрінуін азайтуға болады.Бұндай мақсатты анықтау үшін стратегиялық жоспарлау шегінен шығып және қоғамда оның миссиясын жоспарлау қажет.

 Миссия- мекеме немесе проект орындауға міндетті қысқаша көріну функциясы.. (СНОСКА: А. Н. Чумиков. Связи с общественностью. М., 2001. С. 44

 Миссияның тұжырымдалуы мекеме немесе проекттің өмір сүру себебін айқындайды.Себебі болып белгілі бір қандай да қызмет түрінің көрсетілуі, обьектілерді құру, аурулармен күрес,қоршаған ортаны қорғау т.б болуы мүмкін.

Миссияның сәтті тұжырымдалуы келесі сұрақтарға жауап беруі тиіс:

1. Мекеме немен айналысады және проект профилі қандай?
2. Мекеменің әрәптестері немесе проектке қатысушылар өзінің әрекетін кім үшін жүзеге асырады?
3. Олар өздерінің функциясын қалай орындайды?Миссия, қазіргі жағдайыннда болашақ мақсатты бейнелей отыра , әріптестерге оның осы күнгі- организация не үшін қызмет ететінін, өмір сүретінін түсіндіруге көмектеседі.

 Адам өзінің топқа не үшн қажет екенін сезіне отыра өзінің бағалауын жоғарлатады.

Болашақ «елестету» арқылы анықталады.Елестету- автордың көргісі келген мекеме немесе проекттің перспективадағы бейнеленуі.

Елестету мекеменің шынайы және болашақта қалаған картинасын көрсетеді.Белгілі бір елестету орнату арқылы мақсатқа жету үшін басшылар немесе әріптестер өздеріне үміт қойып алдына жауапкершілік қояды.

Г.Гибш пен М. Форверг психологияда әлеуметтік үлгінің екі рөлі бар деп есептейді:

1) әлеуметтік рөл кутушіліктердің қосылысы ретінде сипатталады, ол топтың нақты позициясын тасушыға топтың қосылуын көрсетеді.

2) әлеуметтік рөл нақты позицияның тәртіп үлгісі ретінде сипатталады.

«Адамдандыру» үрдісінің рөлі неміс зерттеушілерінің ойынша үш құраушыдан тұрады:

1 - тұлғаның рөлге әкелуі (рөлдің талабын тәртіп сызбасы ретінде қабылдау)

2 – тұлғаның рөлге әкелуі ( жеке сипаттамаларға қарау)

3 - іс жүзінде не шығады (алдыңғы екі құраушының нәтижесі ретінде)

Рөлді орындау белгілі бір деңгейде әлеуметтік күтулерге тәуелді. Бұл басшы мен орындаушының рөліне тікелей қатысты. Әлеуметтік күту немесе экспектация – әлеуметтік рөлді орындаушыдан орындаушылық талаптарының жүйесі. Экспектация деп топтың арасындағы қатынастар мен өзара әрекеттерді реттеуші әлеуметтік санкция түрлерін айтады. Әлеуметтік күтудің екі негізгі жағы – қоршаған ортадан өз рөліне сәйкес позициялар күтуі және басқа адамдардың күтуіне сәйкес өзін ұстау міндеті.

Бұйрықты экспектацияның тұлғаның өз рөлін орындау міндетін сипаттайтын және тұлғаның өзінің рөлін ойнаудағы мүмкін сипаттамасын көрсетеді.

Рөлдерді, тұрпаттамаларды таңдау адамның өзін кім болғанын көргісі келгеніне байланысты таңдалады. Ол дегеніміз адам өз өмірінің стратегиясын өзі жасайды.

Өмірлік стратегия – адамның бағыты мен басымдылығы арқылы адамның идеалды өмір үлгісін құру болып саналады. Өмірлік стратегия тұлғаның бағыттылығының ерекше классына жатады. Оны белсенділік сипаттамасымен анықтайды. Т. Е. Резник және Ю. М. Резник үш негізгі өмірлік стратегияны бөліп көрсетеді.

1. **Өмірдің амандық стратегиясы. Оған кіреді:**
* Перцептивті бағыттаушылық: жайлылық пен игілікке, тыныштыққа, өлшемді әрі тұрақты өмір;
* Өмір мағыналы бағыттаушылық: әртүрлі өмірлік игілікті жинау мен жарату, әдепті – психологиялық жайлылыққа немесе материалды жайлылыққа ұмтылу;
* Бағалы бағыттаушылық : тұлғаға маңызды, қалаулы және абыройлы өмірлік игіліктер жиынына ұмтылу;
* Мөлшер бағыттаушылығы: өмір игіліктерінің басымдылығын анықтайтын ұстанымдар мен ережелерді қабылдау;
* Мақсатты бағыттаушылық: нақты өмірлік игіліктерді қанағаттандыру үшін максималды мүмкінге ұмтылу.

**2.** **Өмірлік жетістік стратегиясы.** Оған кіреді:

* перцептивті бағыттаушылық: белсенді, әрекетті, жаңалыққа толы, қоғамдық маңызды, үлгерімді өмір;
* өмір мағыналы бағыттаушылық: мықты материалды жағдай мен қоғамдық танымға ие, кершине деңгейлі өмір;
* бағалы бағыттаушылық: таңдалған қызмет сферасында жоғары кәсібилікке, шеберлікке қол жеткізу, жжетістіктің бағалы критериі, ұйымшылдық, іскерлік, тапқырлық;
* мөлшер бағыттаушылығы: кәсіби деңгейге жеткізудегі ережелер мен ұстанымдарды қабылдау;
* мақсатты бағыттаушылық: үлгерімді өмірге жеткізетін кең ауқымды мақсаттар қоя білу.

3**. Өз қолжеткізу өмірлік стратегиясы.** Оған кіреді:

* перцептивті бағыттаушылық: әдемі, үйлесімді, көркем өнерге ұқсас шығармашылық өмір;
* өмір мағыналы бағыттаушылық: еркін шығармашылық және жеке физикалық және жандүниелік күшін дамыту; өмір кеңістігінің өзгеруіне байланысты өздігінен жетілу;
* бағалы бағыттаушылық:тұлғалық автономияға және шығармашылық күйге ұмтылу, өзін өзі талдаудың терең баламасын іздеу;
* мөлшер бағыттаушылығы: нақты және қатаң бекітілген ережелер мен жалпы қабылданған нормаларды сақтамау; басқа адамдар өмір сүру үлгісіне және еркіндікке құрмет;
* мақсатты бағыттаушылық: өмірлік мағынаға ие мақсаттарды нақтыланнған және тәжірибелік құрал ретінде қолдануды шектеу.

### 4. Тұлғалық құрылым ерекшеліктері

Қабілеттер , тұлға потенциалы ретінде қиын құрылымға ие, оған мыналар кіреді:

1. Қабілеттің әлеуметтік жақтары белгілі бір қызмет әрекетініің қоғамдық қатынастар сипатында анықталады.
2. Қабілеттің психологиялық жақтары яғни психикалық танымдық, эмоциалық, ерік үрдістері және сапасы мен қасиеттерінің көрінуі мен психикалық түзілудің болуы.
3. Қабілеттің физиологиялық жақтары бұл адамның анатомды –физиологиялық және жүйке жүйесінің ерекшеліктері, яғни туабіткен қабілет ерекшелігі.

Қабілет – бұл адамдардың алған білімдерінің, ептілігі мен дағдыларының, әртүрлі қызметтерді жасай алу жетістігінің жеке ерекшеліктері.

Адамның қабілеті көмегімен бірнеше қызметпен айналысуға бейім. Қызметінің қиындығы, әртүрлігі мен қоғамдық мағынасына байланысты қабілеттің үш деңгейін ажыратады:

* дарындылық – адамға қызметтің бірнеше түрімен айналысуға мүмкндік беретінекі топтың да қабілеттілігінің байланысы.
* дарын – жаңашылдығымен, біртуарлығымен, жоғарғы жетістігімен ерекшеленетін еңбек өнімін алудағы қабілет жиынтығы.
* біртуарлық – адамның қоғамдық маңызды, көтерілісті нәтижеге қол жеткізудегі дарындылықтың жоғарғы сатысы.

Қабілет – бұл адамның берілген қызмет барысында сатті орындаушылығының ерекшелігін көрсететін жеке – психологиялық ерекшелігі. Адам белгілі бір қызмет саласына қабілетті болып тумайды. Қабілет дұрыс білім мен тәрбие негізіндде дамып адамға беріледі.

Қабілетті дамытудың екі деңгейін ажыратады –шығармашылық және қайта өңделу. Адам қабілеттің дамуының бірінші деңгейінде дайын білімді сіңіруді, қызметтің бір түрін меңгеруді үйренеді. Екінші деңгейінде адам жаңа, жалғыз, өзі үшін белгісіз қызмет түрін ашып оны үйренуге тырысады.

Қабілет тарихи үрдісті еңбекті үйренуде ғана емес, оны құруында да түзіледі, бұл дегеніміз адамның табиғатын дамыту болып саналады.

### *Негізгі ұғымдар: жұмыс коллективі, басшы, бағынушы, еңбек коллективі, тұлғалық құрылым, микродәреже, миссия, қабілет, дарындылық, өмірлік стратегия, ресми қарым-қатынас, формальды емес қарым-қатынас, Жұмыс коллективі және оның құрылымы, «Басшы-бағынушы» арасындағы қарым-қатынас, еңбек коллективіндегі қиыншылықтар мен оларды жеңу,*

***тұлғалық құрылым ерекшеліктері.***

**Өзін-өзі тескеру сұрақтары:**

1.Жұмыс коллективі және оның құрылымы қандай?

2.«Басшы-бағынушы» арасындағы қарым-қатынас?

3.Еңбек коллективіндегі қиыншылықтар мен оларды жеңу түрлері қандай?

4. Тұлғалық құрылым ерекшеліктері қандай?

5.Т. Е. Резник және Ю. М. Резник үш негізгі өмірлік стратегияны бөліп көрсетті, олар қандай?

6. Басқару әрекеттестігі қандай сфера бойынша жүзеге асырылады?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990

**12 тақырып. Басқару және ұжымдағы әлеуметтік – психологиялық жағдай**

1. Әлеуметтік – психологиялық климат түсінігі
2. Ұжымның әлеуметтік – психологиялық күйін диагностикалау
3. Ұжымдағы әлеуметтік психологиялық климатты басқару.

Ғылыми – техникалық үрдіс кезінде еңбек сипаты адамның психологиялық ерекшеліктеріне аса мән беруді ұсынады. Техника мен технологияның күрделенуі адамға физикалық күштен ақыл күшін көп жұмсауға мүмкіндік береді. Бір жағынан адам өмірінің көп бөлігін еңбек ұжымында өткізеді, оған әріптестері психологиялық қолдау көрсетіп отырады.

Ал басшының осы жағдайдағы міндеті тұлғаның жеке қасиеттерін қолдану және оның ұжыммен қатынасын реттеу. Адамдар бір – бірне жақын орналасқан сайын олардың еңбек жағдайы да жақсармақ.

**Әлеуметтік – психологиялық климат ұжымдағы жұмысшылардың әртүрлі әрекеттер формасындағы тұрақты психологиялық күйін сипаттайды.** Топтың эмоциялық және еңбек қатынастарын құра отырып, әлеуметтік – психологиялық климат топ мүшелерінің қатынасын анықтайды.

Әлеуметтік – психологиялық климаттыі негізгі ерекшелігі ұжым өміріне жалпы, интеграллды психологиялық күйіне сипаттама беріп, әлеуметтік, топтық және жеке еңбек жағдайын қарастырады.

Бір адамның көңіл күйі онымен араласатын екінші адамнан сезіледі. Осыдан кейін адамдардың көңіл – күйін, эмоцияларын, сезімін кіріктіретін эмоцианалды түсіністік пайда болады. Әлеуметтік – психологиялық климат жұмысшы мен оның ұжымының еңбек көңіл – күйіне әсер етеді. Оң әлеуметтік –психологиялық көңіл – күй еңбектің өнімділігі мен жұмысшылардың беріліп істеуімен сипатталса, теріс әлеуметтік – психологиялық күй еңбек мотивациясын төмендетеді.

Көптеген басшылар әлеуметтік – психологиялық көңіл – күй қиын көзге түсетін қасиет деп бағалайды: бір жағынан ол бар болса, екінші жағынан оны сезу қиын. Ол үшін өндірісте ұзақ істейтін жұмысшылар тобын бақылауға болады, олардың арасында пайда болған қатынасты оңай үзіп кетуге шамалары келмейді. Ондай адамдар психологтың айтуынша 10 – 15 жыл көлемінде бір өндірісте жұмыс істеген адамдар.

Әлеуметтік – психологиялық күй басшының атқарған жұмыстарының алды болып саналады. Ол жұмысшылармен арадағы жақсы, түсіністікке толы қатынастар, оларға көмектесу, құрметтеу, жақсы басқарумен бағаланады. Жоғары әлеуметтік – психологиялық күйге жету ол ұзақ үрдіс, ол қысқа мерзімде ешқашан қалыптаспайды.

Әлеуметтік – психологиялық күйдің сапасын анықтау үшін оны құрастырушылардың бәрін анықтау қажет. Әлеуметтік – психологиялық күйдің құрастырушыларын Б. Д. Парыгин 2 негізгі бөліктерге бөледі – адамдардың еңбекке деген және бір – біріне деген қатынасы. Осы қатынастардың барлық қырлары екі негізгі психологиялық параметрмен сипатталады – эмоцианалды және затты.

Затты күй деп оның адаммен қабылданатаын әрекеттерінің әртүрлі қырларына зейіннің бағытталуын айтады. Эмоционалды күй әрекеттердің қырларының қанағаттандыру немесе қанағаттандырмауымен сипатталады.

Әлеуметтік – психологиялық күй құрылысы.

Б. Д. Парыгинның пайымдауынша әлеуметтік – психологиялық күй қоршаған ортаны қатынасы мен онда өзін сезінуімен түсіндіріледі. Бұл күй ұжымның әр мүшесінің өзіне деген қатынас үлгісінде сипатталады. Осылайша адамдардың әлеуметтік – психологиялық құрылымы олардың бір – біріне деген қатынастарынан, ортақ істерінен көрінеді.

Жақсы әлеуметтік – психологиялық күйдің мынадай белгілері болады:

* Топтың мүшелерінің бір – біріне деген сенімі мен талапшылдығы;
* Тілектесті әрі іскерлік сынау;
* Бүкіл ұжымға қатысты мәселені шешуде өз ойын еркін жеткізу;
* Басшының жұмысшыларға қысым жасамауы және олардың өз еркімен шешім қабылда й алуы;
* Ұжымға тиесілі болуынан рахат алу;
* Ұжымның мүшелеріне фрустрациялық жағдайда көмектесу;
* Топтағы жағдайды жақсарту үшін өзіне жауапкершілік алу.

Белгілі бір ұжымның әлеуметтік – психологиялық күйін диагностикалау үшін ұжымның еңбекке деген құлшынысын салыстырып оның пайда болуын бағалау қажет.

Б. Д. Парыгин әлеуметтік – психологиялық күйдің екі нұсқасын ұсынады:

1) негізгі зерттеулер бойынша;

2) оперативті зерттеу бойынша.

Диагностикалаудың бірінші жағдайында ұжым әрекетіндегі барлық әлеуметтік – психологиялық күйді зерттейді. Ал екінші жағдай бойынша, ұжымдағы әлеуметтік – психологиялық күйді зерттеуді ғана қарастырмай, оны іс жүзінде ұжым қатынасын жақсарту үшін қолданады.

Диагностикалау кезінде топтық бірігу,еңбекке қанағаттану, әлеуметтік даму талаптарына сәйкестену, әлеуметтік – психологиялық кұй потенциалы сияқты көрсеткіштер анықталады.

**Топтық бірігу көрсеткіші** топтың байланысының мықтылығы мен жиілігі, бірліктің сәйкестігі мен келісімі сияқты бірігу индексімен анықталады.

**Топтық бірігу индексі** социометрикалық зерттеу бойынша өзара оң таңдаулардың мүмкін таңдаулар қатынасымен есептеледі. Топтық бірігу индексі – топтың қатаң формалды сипаттамасы.

**Коммуникативті байланыс жиілігі мен тұрақтылығы** Л. Фестингер бірігу негізін зерттеумен көрсетілген. Ол бірігуді бүкіл топ мүшелерінің топта ұстаушы күші ретінде анықтады.

**Келісім** Т. Ньюкпен ұсынылған бірігу критерийі, топ мүшелерінің белгілі бір қызығушылықтарға бірдей қарауымен сипатталады.

**Бағалы – бағытты бірлік** – топтың бірігу көрсеткішінің бастысы, оның мүшелерінің мақсатқа жетудегі бір бағытты ұстанушылығы, бір позициямен өмір сүруімен сипатталады.

**Қанағаттанушылық.** Әлеуметтік – психологиялық күйді анықтаушы шектелген критерий. Адамның өзін қоршаған ортамен қатынасы мен мәртебесіне қанағаттанушылығы, оның топтағы шынайы жағдайына сәйкес болмауы.

Б. Д. Парыгин әлеуметтік – психологиялық күйдің диагностикалау критерийі ретінде күйдің әлеуметтік талабына сәйкестенуін ұсынды. Ол тұлғаның ұжымдағы қажеттілігі мен бағытына зейін қояды.

Парыгинмен ұжымның әлеуметтік – психологиялық күйі потенциалы түсінігі ұсынылды. Әлеуметтік – психологиялық күй потенциалы қызметті жасай алу мүмкіншілігі мен оны іске асырудың деңгейін көрсетеді.

Адамның ұжымға байланысы мен әлеуметтік – психологиялық деңгей мүмкәндәгән сипаттайтын алты психологиялық потенциал бар:

1. Таңдау потенциалы. Өздері орындайтын істі жасау әдісінің субъективті байланысымен қоса объективті мүмкіндік диапаззонына тәуелді болады. Альтернативаны таңдау адамның өзін түсінуімен, өзіне қатынасына байланысты.

Әлеуметтік – психологиялық күйдің сапасы потенциалдың екіжақты эффектісімен көрсетіледі:

а) ұжым аралық диапазон мүмкіндігі кең болған сайын, тұлғаның шығармашылық белсенділігін толығымен көрсетіп, ұжымның психологиялық әрекетін және эффектілігін көрсетеді.

б) тұлғаның таңдау жасаудағы қиындығы мен оның ұжымда іске аспау мүмкіншілігін көрсетеді.

в) таңдаудың объективті мүмкіндігінің және тұлғаның шешім қабылдау мүмкіндігінің шиеленісуі.

Тұлғаның әрекет барысында ақпараттарды жаңалап отырушы ми қызметінің әрекетіне байланысты. Бұл жағдайда объекті және субъекті аспекттерді ажыратады. Уақыт бірлігіндегі деңгей, тереңдік, мастабтыылық сияқты өзгерістердің ұжымға әсері объективтілікпен сипатталады. Субъектілік ұжым мүшелерінің қажеттіліктерінің, өзгеріске талпыныстарының және қызмет шарттарның жаңару сипаттарымен көрсетіледі.

Бұл потенциал екі үлгімен сипатталады.

а) объективті жаңару потенциялының жоғары немесе төмен деңгейде өзгеруі субъективті потенциалмен сәйкестігімен сипатталады.

б) объективті және субъективті потенциал сипаттамалары шиеленісті жағдайда көрсетіледі.

Мойындау потенциалы. Тұлғаны ұжым арасында марапаттаудың объективті шарттарымен қоса оның әрекетін ұжым мүшелерінің бағалауының субъективті деңгейімен сипатталады.

Мойындау потенциалы құрылымы ұжымдағы тұлғаның қызметтегі қажеттілігін мойындау объективтілігі мен, ұжым мүшелерінің тұлғаның қызметін мойындау, оның әрекеттерін бағалау субъектісімен сипатталады.

Алдыңғы жағдайлардығыдай мәселенің нұсқалары болуы мүмкін:

а) төмен потенциал жолына сәйкестігі;

б) жоғарғы талапты потенциалға сәйкес келмеуі;

в) потенциалдың жоғарғы деңгейінде субъективті талаптардың объективті шарттарға сәйкес келуі;

г) марапаттау жүйесінің потенциалдың нақты талабына сәйкес келмеуі.

4. Өз ойын білдіру потенциалы. Тұлға өмірінде қалыптасқан қабілеттер мен дарын ерекшеліктерінің көрінуі, өз ойын білдіруге тырысумен сипатталады.

1. Психикалық қарбаластық потенциалы. Жұмысшының кәнделікті қызметінде талап етілетін психикалық қарбаластық деңгейі мен диапазонымен сипаталады.
2. Анықтылық потенциалы. Ұжым мүшелеріне басшылықпен қойылатын талаптар деңгейінің нақтылығымен сипатталады.

Ұсынылатын әдебиеттер:

Ұжымдағы  көңіл-күй  мен  қоғамдық  пікір, эмоциялық күш-қуат пен өзара қатынастың деңгейін ондағы қалыптасқан әлеуметтік-психологиялык, климат-пен айқындалады. «Психологиялық климат», «әлеуметтік-психологиялық климат» немесе «микроклимат» ұғымдары ғылыми емес, астарлы, ауыспалы ұғымдар.  әлеуметтік-психологиялық климат адамның осындай климаттағы ұжымда өзін барынша жайлы сезініп, тұлғалық және кәсіптік қатынас-тарда өзін жан-жақты таныта алуын білдіреді. Ұжымдағы психологиялық климаттың мазмүндық сипатын адамдардың өзара қарым-қатынасы, олардың көңіл-күйі, хал-жайы, бірлесе атқарған жұмыс процесіне көңілі толуы айқындайтын болғандықтан психологиялық климатты сипаттауда эмоциялық бағаның маңызы зор. Жағымды әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан педагогикалық ұжым қолайлы моральдық-психологиялық ауа-райымен, жьшы шырайлылықпен, парыз бен жауапкершілікті құрметтеумен өзара талапшылдықпен, сергектікпен ерекшеленеді. Сондықтан да А. С. Макаренко ұжымдағы өзара қатынастағы сергек көңілді /мажырлы/ екпінге баса мән берген.

Әлеуметтік-психолоғиялық климат ұжым мүшелерінің бірлескен іс-өрекет пен өзара катынас процесінің силатын танытатын ұжымның сезімдік-психологиялык жағдайларының жүйесін білдіреді. Әлеуметтік-психологиялық климатты осылай түсіне отырып, оның мынандай негізгі қызметтерін атауға болады. Педагогикалық ұжымның елеуметтк-психологиялық климатының топтастырушылык қызметі ұжым мүше-лерінің оқу-тәрбие міндеттерін шешуге ұжымдық күш-жігерді топтастыруын, бірігуін іске асырады. Ынталан-дырушылык кызметі педагогикалық әрекетгің қолдануына қажетті ұжымның «эмоциалдық күш-қуатын» қалышастыруға байланысты. Тұрақтандырушылық қызметіұжым ішілік тұрақтылығын қамтамасыз етіп, ұжымға жаңа мүшелердің енуіне қажетті алғышарт жасайды.

Реттеушілік қызмет өзара қатынас нормаларын нығайтуда, ұжым мүшелерінің төртібіне баға беруде керінеді.

Психологияда қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың басты көрсеткіштерін айқындау бағытында зерттеулер жүргізілуде. Бір жағдайларда көрсеткіш ерекшеліктері ретінде тұлғааралық, адамгершілік, сезімдік, құқықтық өзара қатынастар қарастырылса, ендігі бір жағдайларда ұжымдық әрекет тиімділігінің барынша жалпы сипатгамасына баса мән беріледі.

Ондай сипаттамаларға мыналар жатады:

* ұжым мүшелерінің ұжымда болғанына, ондағы еңбек процесі мен нәтижесіне қанағаттануы;
* ресми жөне бейресми жетекшілердің беделщ мойындауы;
* ұжымдағы жарқын, көтеріңкі көңіл-күй;
* ұжым мүшелерінің басқаруға және ұжымның өзін-езі басқаруға
* қатысуының жоғары деңгейі;
* ұжым мүшелерінің топтасушылығы мен ұйымшыл-дығы;
* сапалы тәртіп;
* еңбектің өнімділігі;
* кадрлардың тұрақтылығы.

Қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың бұл белгілерін педагогикалық ұжымға баға беруде қолдануға болады.

Әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан жағдайда ол ұжым мүшелеріне жағымды немесе жағымсыз ықпал жасайды. Өзара ақыл, ынтымақтастық қатынас біріккен ұжымда тәжірибелі немесе жас мұғалім бірлескен қуаныш табады. Ал немқұрайдылық, селқостык нсмесе қысым үстемдік еткен жағдайда ұжым мүшесі ұнжыргасы түсіп, қағажау көреді, бұл жағдай оның көсілтік қызмстінің існдеуіне, дау-жанжалдың пайда болуына, тіпті басқа ұжымға ауысуына апарьш соғады.

Кең көлемдегі кәсіптік-педагогикалық міндеттерін аткара жүріп мұғалім өзін және еңбегін жұртшылықтың бағалауын қажетсінеді. Педагогтар әсіресе беделді адамдар тарапынан, соның ішінде басшылар мен ата-аналар тарапынан берілғен бағаны түсінуте бейім. Жағымды баға педагоггы ынталандырады. Жағымсыз бага өзінің қызметін, кәсіптік позициясын. өзгелсрмен қарым-қатынасын қайта қараута негіз бплады. Сондықтан педагогикалық ұжымдағы қатынас өзара сынастық, принцииті, талапшыл және тілеулестік сипатта болуды талап етеді.

Әлеуметтік-психологиялық климаттың тұлғаға ықпал жасауының механизмі еліктеуден — өзге адамдардың сезімін, ойларын тікелей қолдану, пайдаланудан тұрады. Педагогикалық қызмет барысында кейбір мұғалімдер өз әріптестерінің эмоциялық жағдайын түсінуге және оған төзуге қабілетті болса, екіншілері оньщ психологиялық жағдайына талдау жасап, өз сенімі, ықыласымен сәйкес келетін, келмейтіндігін салыстыруға бсйім. Үзақ уақыт бірлесе қызмет жасау, мүдде ортақтығы жағымды еліктеу процесін едәуір жеделдетеді. Өз өріптесінің сезімдік-психологиялық көңіл-күйін танып, оны түсіне алған педагог қалыптасқан жағдайдан шығудътң оңтайлы шешімін өз басынан іздестіреді.

Өзара әрекеттестіктен екінші жағы жеке тұлғаның ұжымдағы климатқа ықпалынан түрады. Обал, сауапты білетін, принципті, іске жауапкершілікпен қарайтын, төртіпті, кепшіл, қайырымды, әдепті педагогтар ұжымда жағымды климат қалыптастыруға елеулі ықпал жасай алады. Ал керісінше, тоғышар, әдепсіз, тәртібі тиянақсыз ұжым мүшесі жағымсыз климат орнықтыруға ықпал жасайды.

Ұжымның жалпы климаты оның мүшелерінің интеллектуалдық, сезімдік және мінездерінің жігерлілік елгілеріне тәуелді болып келеді. Жекелеген педагоггардың танымдық белсенділігі, өнер тапқыштығы ұжымды инновациялық қызметті дамытып, жаңа технологиялар іздестіруге үмтылады. Жігерлі педагог-жетекші соңынан өзгелерді ерте алады. Егер ұжым мүшелерінің ақыл-ойы, сезімі, ерік-жігері педагогикалық қызметке жұмылдырылса, одда табысқа жету қиын емес.

Жеке адамның ұжымға және оның әлеуметтік-психологаялық климатына ықпал жасайтын негізгі әдістері — кезін жеткізу, сеңдіру, жске үлгі көрееіу. Көзіыжеткізу адамдардың бағасын, пікіріи, қалыптасқаи мінез-құқық нормалары мен ережелерін нақты адамнын — көз жеткізетін тұлғаның түсінігіне сәйкес өзгертуге бағытталады. Осы жағдайда көз жеткізуші факторлардың қуатын, қисығымен дәлелді пайдалану, тек ақыл-ойға ғаня емес, әңгімелесушінің сезіміне де әсер етеді.   Сенліру процесінде бір адамның екінші адамға немесе тұтас ұжымна әсері ырықты немесе ырықсыз түрде іске асады, Ұжымдағы жағымды әлеуметтік-психологиялык климаттың қалыптасуынсыз жеке тұлғаның жасайтын ыкпалының тиімді әдісі жеке үлгі көрсету болып табылады, Ол үлгі адамішң ез еңбегіне, әріптестеріне. ұжымдык пікірге қатынасы болуы мүмкін. Үлгі барлық кезде де нақты, ол әрекет пен мінез-құлықтың үлгісін береді, көңілдегі мен өмірдегіні салыстыруға мүмкіндік береді.

Жағымды психологиялық климат қалыптастыруға кедергі жасайтын факторлардын қатарына ұжымдағы келіспеушілікті немесе «климаттык ауытқуды» атауға болады. Әлеуметтік-психологиялык келіспеушілікті көптеген мамандар адамдардың тікелей қарым-қатынасы саласында пайда болатын карама-қайшыльщтын шиелешсіл кетуі ретіндв қарастырады. Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктер өз табиғатында тұлғааралық келіспеушілік болып табылады. Ондай жағдайда адамдар іс-әрекеттің мақсатына келіспейді немесе оған қол жеткізудің әдістері мен құралдары туралы әртүрлі пікірде болады.

Келіспеуиііліктер әртүрлі себептердің саддары болуы мүмкін. Педагогикалық ұжымдағы тұлғааралык келіспеу-шіліктер бірлескен педагогикалық әреқет процесінде орныққан өзара байланыстың бұзылуына бапланысты туындайды. Ол педагогикалық қызметке байланысты мұғалімдер, басшылар арасыңдағы іскерлік сипаттаіғы байланыс болуы мүмкін.

Педагогикалық ұжымда орын алатын келіспеу-шіліктің негізгі үш тобын бөліп көрсетуге болады. Бірінші топ — кесіптік-педагогикалық әрекетті максатқа жетуге кедергі келтіретін, іскерлік байланыстардың бұзылуынан туындайтын кәсіптік келіспеушіліктер. Бұндай келіспеушіліктер жұмыстағы ынтасыздықтан, мұгалімдердің әрекет мақсатын түсінбеуінен және өз ісін жете білмеуінен туындайды. Екінші педагог мінез-құлқының өзара қатынас нормасына сай келмеуіне, сол сияқты мінез-қүлық псн іс-әрекеттің ұжым мүшелерінің оір-бірінен күткен талаптарына сай келмеуінен туындайды. Ол педагогтың өз әріптестеріне жене оқушыларға көрсеткен әдепсіздігі, көсіптік этика нормаларының бүзылуы, ұжым талабын орындамау және т.б. түрінде көрініс береді. Үшінші топ — педагогикалық процестерге қатысушылардың мінез бен темпераменттік ерекшеліктері негізінде тұлғалық сәйкессіздіктен туындайтын келіспеушіліктер. Бұл топты негізінен ұстамдылық, өзіне деген бағасы мен пікірінің аса жоғары болуы, эмоциялық түрақсыздығы, шамадан тыс өкпешілдігі сияқты сапалар құрайды.

Келіспеушілікті реттеу мынадай қисынды әрекеттердің бірізділігінен түрады: келіспеушіліктің алдын алу; пайда болған жағдайда келіспеушілікті үйлестіру, жою; келіспеушілік ахуалды шешудің ең оңтайлы шсічімін қабылдау; келіспеушіліктің түйінін шешу. Келіспеушілікті    алтын алу кезінде сол адамның неге осылай жасағандығын анықтаудың маңызы зор. Мектеп басшысы қалыптасқан келіспеушілік ахуалға немқұрайлы карамауы ткіс, сондықтан ол ксліспеуші жақтарды ашық әңгімеге тартып қальштасқан жағдайды бірге талдап, талқылауы тиіс. Келіспеушілікті басқару кезеңінде басшы жеке әңгімелесіп, келіспеуші жақтарды алдағы кездесуге, араласуға психологиялық тұрғыдан дайындауы тиіс.

Егер келіспеушілікті бастапқы кезеңінде келістіру мүмкін болмаса, онда оны шешудің тактикасы мен стратегиясы жасалуы керек. Оны мектеп директоры немесе оның орынбасарлары іске асырады, қажет болған жағдайда ұжымдық шешім қабылданады. Ол бойынша келіспеуші ұжым мүшслеріне біршама уақыт бір-бірімен араласпау немесе ол    араласуды чгектеу туралы шарт қойылуы мүмкін. Кәсштік келіспешшіліктер енбек жағдайын, оқу-тәрбие процесін өзгерту, .мектеп жұмысының тәртібіне түзету енгізу арқылы реттеледі. Ал тұлғалық сәйкессіздіктен туындайтын келіспеушілікті жою күрделі сынаққа алады. Бұндай жағдайда басшы келіспеуші жақтарға өзге де пікірлердін өмір сүруін мойындататындай шешім қабылдайды.

***Негізгі ұғымдар: ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат, психологиялық климат, ұжымдық көңіл-күй, әлеуметтік орта, макроорта, микроорта, ұжымдық әрекет, ұжымдағы жағымды психологиялық орта, топ, ұжым, қарым-қатынас, келіспеушілік, шешім қабылдау.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Ұжымдағы әлеуметтік психологиялық климатты басқару туралы түсінік.
2. Басқару процесіндегі ұжымдық әрекеттің тиімді жақтары қандай?
3. Ұжымдағы көңіл-күйдің сипаттамасы?
4. Ұжымдағы жағымды психологиялық-әлеуметтік ортаны қалыптастыруға қандай факторлар ықпал етеді?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
6. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**13 тақырып. Басқарудағы тұлға аралық қатынас**

1. Қатынас және басқару
2. Адамның басқа адамды қабылдауы

Басшылық әрекетін талдау кезінде қатынас оның тәуелсіз бөлігі болып саналады, қатынас басқару үрдісінде «коммуникативті реттеуші», «коммуникативті ұйымдастырушы» функцияларын атқарады. Басқару қатынасы басқару әрекетінің тиімділігін қамтамасыз етеді.

Басқару қатынасы деп – қатынастың ерекше, спецификалық түрін айтамыз. Басқа қатынастардан ерекшелігі осы қатынас түрі негізінде басшылық мәселелері шешіледі. Сондықтан басқару қатынасыны мақсаты нәтижесінде басқарудың спецификалық мәселелері шешіледі.

Басқарушылық қатынаста басқа қатынас сияқты үш жақты болып келеді:

1. коммуникативті (ақпаратпен алмасу);
2. перцетивті ( қатынас кезінде бір – бірін қабылдау);
3. интерактивті (бірігіп әрекет ету немесе қатынас үрдісінде әрекетпен алмасу).

Дұрыс ұйымдасқан басшылық қатынас жақсы басшалақтың катализаторы болып есептеледі. Керісінше басшылық қатынастың болмауы басшымен жұмысшы арасындағы қатынасқа зиян келтіре отырып ұйымның жұмыс өнімділігін төмендетеді. Басшы болу үшін екі шартқа сәйкес болуы қажет:

1. оның көмегімен басшылық мәселелер шешіледі;
2. оған қатысушылар өзін жетілдіруге, жетістікке жетуге мүмкіншілік алады.
3. Басқарудағы осы екі шартты орындағанда ғана қатынас тиімді болады. Атақты психолог А. Ю. Панасюк басшылық қатынасының маңыздылығы жұмысшының басшысы не қалайтынын түсініп, өзін басшысынынң орнына қойып үйренеді. Бұл жағдайды Панасюк **Басшылық қатынасының бірінші заңы деп атаған**.

Шындығында жұмысшы басшыны түсінсе, ол оның талаптарымен келісті деген сөз емес. Осыдан қатынастың барлық деңгейіндегі тапсырылыстардың орындалмауы мүмкін: бірінші, бұйрықтар берілген соң, екінші – тапсырмалар бақыланып отырғанда, үшінші – жұмысшының әрекеті бағаланғанда.

Басшы мен жұмысшы арасындағы шиеленістер басшының берген бұйрығы жұмысшыға қатты әсер етуінен туцндауы мүмкін.

Барлық істі жақсы,орташа, қанағаттанарлық және өте жақсы жасау мүмкін. Егер жұмысшы басшы талабына наразы болса, онда ол жұмысты жазасыз қалу үшін тек талапқа сай орындайды немесе өзі қалауынша жасайды.

Басшы мен жұмысшы арасындағы өзара түсіністікті болдыру үшін бұйрықты ақпарат беруде мыналар маңызды: кәсіптік тілдің бірлігі, интеллект деңгейін есептеу, ақпарат толықтығы, мәселеге көңіл аудару немесе оны жеткізудің ойлылығы. Ақпаратты жеткізу мынадай үлгіде жүзеге асуы тиіс:

* жұмысшының көзқарасына қарсылықты болмауы;
* жұмысты атқарудағы жұмысшының қызығушылығын көрсету.

Кейде жұмысшыға басшы адам ретінде ұнамағандықтан қарсыласады. Бұл жағдайдаіскерлік шиеленістен туған қатынас эмоцианалды түрге көшеді. Ұнамаған кадрларды жұмыстан шығару басшыға жат нәрсе, бірақ ол сендіруден жазалауға көшеді, бұл әдісте жұмыс қарқынын төмендетеді. Сондықтан басшы жұмысшылармен ең алғаш қатынасу кезінде **Басшылық қатынастың екінші заңына бағынуы тиіс:** тең қатынасты жағдайда адам өзі эмоцианалды оң қатынастағы адамның позициясын ұстанады, және керісінше эмоцианалды теріс қатынастағы адамның позициясын құптамайды.



Панасюк қатынас шкаласын былай ұсынады: F нүктесі басшысын жақсы көретін жұмысшыны сипаттайды. А нүктесі басшыға негативті қарайтын оның антиподын көрсетеді. Е нүктесі басшысын өзінің пікірлесін санайды. D нүктесі басшысына орташа қарайтын жұмысшыны көрсетеді. В нүктесі А нүктесі сияқты басшысын жек көрмесе де, ұнатпайды. С нүктесі басшысына теріс көзқарасты жұмысшыны көрсетеді. Нейтралды қатынас бұл жерде мүмкін емес.

Басшының міндеті қоластындағыларын шкаланың сол жағынан оң жағына ауыстыру. Басшы аттракция құрып өзіне тәнті ете білу қажет:

1. жақсы адам боп көрінуі;
2. жақсы адам боп әрекет етуі;
3. қатынас барысында өз қажеттіліктерін қанағаттандыру.

**2. Адамды адамның қабылдауы**

**Адамның физикалық көркін қабылдау**

«Әлеуметтік перцепция » термины, яғни әлеуметтік қабылдау алғаш рет америка психологы Дж. Брунермен енгізілген. Жеке айырмашылықтарына қарамастан бірге өмір сүру барысында қатынастан әлеуметтік – психологиялық қабылдау механизмы туындайды. Брунер көптеген тәжірибе нәтижесінде қабылдау тек жеке тұлғалық қана болып қоймай, әлеуметтік мәдени факторлар нәтижесінен де тәуелді болады деп шешкен.

Адам бейнесінің құралуы кез келген объекті бейнесін сипаттайтын заң негізінде құралады. Бірақ адамды адамның қабылдауы оның спецификалық белгілерін көрсетеді.

Адамды басқа адамдармен тану барысында этикалық (жақсы - жаман), эстетикалық (әдемі - қорқынышты), аксиологиялық (құнды - құнсыз) сипаттамалары анықталады.

**Қабылдаушыға қатысты қателік.** Бізге жақсы қарайтын адамдар жаман қарайтындарға қарағанда жоғары бағаланады. Психологтар осы сұрақтарға байланысты басқа адамдардың пікірлерін салыстырып көрді. Нәтижесінде бөтен адамның пікірі өзінікіне жақын болса ол адам жоғары бағаланады.

**Адамның жұмыс істеу белгілерін қабылдау**

Егер адамды физикалық қабылдау оның жеке өзіне қатысты болса, жұмыс істеу белгілерін қабылдау оның ниетіне байланысты. Функционалды белгілеріне дауыс, көзқарас бағыты, мимика, пантомимика, проксемика жатады.

Дауыс көрік құраушыларының бірі саналып, адамның ортаға қалдырған әсерәне әсер етеді. Әр адам дауысының өзіне тән ырғағы болады: айтылудың үзікті немесе толқынды түрі, көп немесе аз әуендік.

Дауыстан көрі жеке қатынастардан ақпаратты көп алуға болады. Адамның көзқарасы белгілі бір бағытта қозғалады – жоғары, төмен, жан жаққа. Көптеен адамдардың көзқарасы ақпаратты өңдеудің арнайы типіне жатады.:

1. Көзді оңға және жоғары қозғау – көзбен еске түсіру. Бұл дегеніміз адам бұрын көрген ақпаратты ойша елестетеді. Осы әрекет кезінде мидың оң жақ жартыбөлігі белсенділік танытады.
2. Көзді жоғары қозғау – көзбен құрастыру. Адам ешқашан көрмеген затының бейнесін ойша құрастырады.
3. Көзді сол жаққа бұру – есту арқылы еске сақтау. Адам бұрын естіген затын есіне ойша түсіреді.
4. Көзді оң жаққа бұру – есту арқылы құрастыру. Адам бұрын естімеген дыбыстарды естуге тырысады.
5. Көзді солға төмен қозғау – дыбыстық тұйықталу. Адам өз өзімен сөйлесуге тырысады.
6. Көзді оңға төмен қозғау – кинестетикалық елестету. Адам ойша эмоциялы түрде секіргенін, құлағанын, жүгіргенін,ұшқанын елестете алады.
7. Көзді төмен қозғау – кинестетикалық еске түсіру. Адам өз дене мүшелеріне қарап қайда, не істегенін есіне түсіреді.

В. А. Лабунская адам көзқарасының келесі мимикалық ерекшелігін ұсынады:

Бақырайған көздер, нормасынан көп ашылған көздер. Көздің кең ашылуы ол өзі қабылдай алғаннан да көп ақпаратты алғысы келетіндігімен түсіндіріледі. Бақырайған көзбен бірге ашылған ауыз да жиі байқалады бұндай жағдайда. Бұл поза ештеңені жібермеуге тырысатындықты аңғартады.

Толық ашылған көздер ортақ қызығушылық пен ашық табиғатты, сезімге толы қабылдаушылықты сипаттайды. Толық ашылған көздер және ақыл өнімділігін де сипаттайды.

Ашық көздер оптимистік қабылдауды сипаттайды. Ашық көздер ішкі дүниенің қызығушылығын сипаттайды.

Тұманданған көздер. Егер үстіңгі қабақ еш қиындықсыз ашық болып, көздің жарты бөлігін жапса,тұманданған көз деп аталады. Ол адамның немқұрайдығын, эмоциалы әлсіздігін көрсетеді.

Жартылай ашық көздер. Көз тесігінің қысылғандығы мен сипатталады. Бұл тұманданған көз бен сығырайған көз арасындағы шкала. Бұл жағдай ақыл үрдістерімен түсіндіріледі.

Сығырайған көз. Бұл жағдай ауырсыну белгілерін, мысалы көздің шаршауын, жарықтың әсерін көрсетеді. Сонымен қатар сығырайған көздер дискомфортты, ауырсынуларды сипаттайды.

Бір көзді сығырайту. Бір нәрсені біреумен құпия түсіндірумен сипатталады. Егер көзді сығырайту аз болса онда еркелікті көрсетеді.

Қиындықсыз жабылған көздер. Ұйқы кезінде немесе ешқандай әсерді қабылдағысы келмегенде көзді осылай жабады. Кім көзін жапса ол өзін мазаламағанды қалайды.

Қабақ қозғалысы. Қабақ қозғалысы шкаласы кең көлемді ақпаратты береді. Ер адамдар қабақ қозғалысы арқылы әйел адамдарға қарағанда көп белгі береді. Бұл көздің әсер етуші басты фактор болып саналатынымен түсіндіріледі.

Жыпылықтау. Басқа физикалық денеге қарсыласумен,ұялшақтықпен, сенімсіздікпен, кінәлі болумен сипатталады.

Тура қарау көз байланысын орнатуға қажет. Бұл адам қатынастарында қызығушылық пен құрметпен сипатталады.

Жоғарыдан төмен қарау әңгімесушілердің бойының айырмашылығы мен олардың позаларының әртүрлігімен сипатталады. Және бұл көзқарас тәкаппарлықтан туындауы мүмкін.Қисық көзқарас әртүрлі болу мүмкін. Ол тәкаппарлық, жек көрушілікпен қатар, адамға жағуды да көрсетеді.

Адасқан көзқарас бәріне бірдей қызығушылықты немесе жоғалған затты іздеуде көрінеді. Нақтыланған көзқарас әңгімелесуші адамнан өзін жоғары сезініп күшін көрсетумен сипатталады.

***Негізгі ұғымдар: басқарудағы тұлғааралық қатынастары, қатынас, басқару, адамның басқа адамды қабылдау ерекшелігі, мимика, адамның жұмыс істеу белгілерін қабылдау, адамның физикалық көркін қабылдау.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Басқарудағы тұлға аралық қатынас қалай жүреді?
2. Қатынас және басқару туралы түсінік
3. Адамның басқа адамды қабылдау ерекшелігі.
4. В. А. Лабунская адам көзқарасының қандай мимикалық ерекшелігін ұсынды?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
6. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**14 Тақырып.**  **Шиеленістік ситуацияларды басқарудың психологиялық негіздері**

### 2. Конфликтінің шығу себептері

3. Конфликтідегі мінез-құлық стратегиясы.

4. Конфликтіні шешу тәсілдері

Психологияда конфликт кері эмоционалды қобалжуларға байланысты, кері қақтығыстарға бағытталған, адамдардың топтық немесе индивидтің тұлғааралық қатынасы, бір-біріне сәйкес келмейтін тенденциялар ретінде анықталады.

Конфликт - жауын жеңгеннен рахат алу немесе жасырын ұрып-соғулар, қатал, қатты дау-дамайлар құралы мен орны жақсы маскіленген дау-дамайлар.

Конфликтіге қарағанда қақтығысу- бұл адамдар арасында қатынас кезінде жиі кездесетін форма. Қақтығысу кей жағдайларда күрес туған жағдайда жауын қарулансыздыру жағдайынан болады. Бұған біреуге жала жабу кезінде дау-дамайларды шығару жағдайында болатын мысалды келтіруге болады.

Қақтығысу конфликтіні басқара жүріп, дау-дамай көзін жасырып, коллективте позитивті ролді ойнауы мүмкін. Дәл осы қақтығыстардың ерекшеліктерін ғалымдар конфликтінің құрылымдылығы деп айтуға болады. Конструктивті конфликтілер ең алдымен, еңбек сферасының іс-әрекетіне қатысты принципиалды проблемаларды ұйымдарда тудыртады. Барлық іскерлік конфликт эмоционалды тенденцияға ұласып, содан кейін деструктивті сипатқа ие болады. Деструктивті конфликтілер ұйымның немесе топтың жұмыс тиімділігінің аяқ асты төмендеуіне алып келетін жиі бұзылатын негативті әрекеттерге алып келеді.Басқа сөзбен айтқанда конфликт функционалды болып, ұйымда тиімділікті жоғарлатуға қатысуы мүмкін, немесе ол дисфункционалды болып ұйымның тиімділігін және топтық серіктестітің қанағаттандыруларын төмендетуге алып келеді.Конфликттінің нәтижесі осыларға байланысты болады.

Функционалдылық салдары (последствия). Бұл жағдайда конфликтілік проблемалар екі жақтың шешімімен шешілуі мүмкін, нәтижсінде адамдар осы проблемаға өздерінің де қатысы бар екендігін сезінеді.

Дисфункционалды салдары. Егер конфликтіні басқармаса немесе тиімсіз басқарса, онда мыналар шығуы мүмкін:

* Еңбекке деген қанағаттанбаулық;
* Кадрлардың тұрақсыздық бойы (рост текучести кадров);
* Еңбек өнімділігінің төмендеуі;
* Болашақта қызметтестік потенциалдары кемиді;
* Ұйымда басқа топтармен продуктивті емес конкуренция жоғарылап, өз тобында адалдылық бекінеді ;
* Конфликтілік жақ арасында қатынас пен өзара әрекеттер болады;
* Конфликтілік жақ арасында өзара әрекеттер жоғарылап , қатынастар кеңейіп кек пайда болады.

Психологияда конфликтінің типтеріне байланысты және оған негіз болатын критерийліне байланысты көп вариаттары кездеседі. Мысалға, конфликтілер келесідей болады:

* Ішкі тұлғалық (мысалға, басшының қызметтік міндеті сезімі мен туысқандық симпатия арасында);
* Тұлғааралық (қызметтестер арасындағы қабылдаулар, қызмет жайында басшы мен оның көмекшісінің арасында);
* Осыған кіретін ұйымдар мен тұлғалар арасында;
* Бір немесе әртүрлі статустағы топ немесе ұйымдар арасында ;
* Сонымен қатар, конфликтінің кеңістіктегі классификациялары да бар:
* Горизонталдылығы бойынша ( бір-бірімен бағынушылықта болмайтын реттік қызметтестер арасында);
* Тікінен (бір-біріне бағынатын адамдар арасында);
* Аралас
* Пайда болатын сипаттарына байланысты конфликтілер:
* Еңбек процесіне қатысты;
* Жағымсыз психологиялық қатынаста басшының әрекеттері, әртүрлі этникалық, мәдениеттегі адамдардың симпатиясы мен антипатиясы, адамдардың өзара қарым-қатынасының психологиялық ерекшеліктері;
* Топ мүшелерінің тұлғалық өзіндік әртүрлігі, яғни, өздерінің эмоционалдық жағдайларын, агрессиясын, коммуникативтілігін бақылай алмаулары.

Конфликтілер өзінің спецификасына және жалпы өту стадияларына қатысты әртүрлі болып келеді:

1. Стадия. Қайшылық қалыптарының, құндылықтарының, қызығушылықтарының потенциалды қалыптасуы;
2. Стадия. Потенциалды конфликтілердің шынайылылыққа өтуі, немесе конфликтіге қатысушылардың өздерінің дұрыс не бұрыс қызығушылық түсініктері.
3. Стадия. Конфликтілі әрекеттер;
4. Конфликтіні шеші немесе шешу.

Әр конфликт құрылымы нақты көрінетін болып келеді. Барлық конфликтіде конфликтілік жақтың тура қатынасы мен іскерлік спецификасы, технологиялық немесе ұйымдардың проблемасымен байланысты, конфликтілік жағдайдың обьектісі қатысады. Екінші жағына ретінде олардың қатысушыларының мотивтері, олардың көзқарастары мен көндірулері, материалдықт және жандық қызығушылықтары мақсатында конфликт элементтері қатысады.

### 2. Конфликтінің шығу себептері

Барлық конфликтілер келесідей бағыттардың бірігуінен пайда болады:

1. Еңбек процесінің шақыруымен;
2. Өзара қарым-қатынас кезінде адамардың псхологиялық ерекшеліктерінің шақыруымен;
3. Топ мүшелерінің тұлғаларының әртүрлінің шақырылуымен.

**Ұйымның миссиясы мен перспективасы жайында көзқарастардың әртүрлігі.**

 Егерде ұйымның перспективасы мен миссиясы жайлы көзқарастарды нақты қалыптастырып алмаса, онда адамдар өздері білетіндерге бағдарланады. Сондықтан, олар жағдайлардың аспектілерін обьективті бағалау үшін, өз ойларымен топтың жағымды немесе тура қажеттіліктеріне байланысты бағалайды. Осы жерден-конфликтінің себептерінің қалыпты түрлері жайылады. Мысалға, бағынуша әрқшан өз ойын ашық айта білуге құқығым бар деп санаса, сол уақытта басшы бағынушыдан өзі сұрағанда ғана жауап беріп, айтқанын мүлт етпей орындау керек деп болжам жасайды.

Н.В. Гришина, кәсіпорын қатарындағылардың тұлғааралық конфликтілерінің көріністерін зерттей келе, оладың себептерін жүйелеп берді:

Біріншіден, берілген өнімді алудағы- еңбек іс-әрекетінің негізгі мақсатына жеткен адамдарда кедергі болатындай конфликт факторлары шақырылады. Бұндай факторларға:

а) жұмысшылрдың тура технологиялық өзара байланысы,яғни, біреудің әрекеті (бұл жағдайда негативті әрекет) басқаның тиімді әрекетіне(мысалға, конвейерде жұмыс жасағанда) әсер еткенде болады;

б) тігінен горизонтальды деңгейге жүретін шшімдер проблемасын тасымалдау(мысалға, құрал жабдықтардың кей кезде жетіспеуі жұмысшы қатары арасында конфликтіге алып келеді, дегенмен бұл проблемаларды жұмысшылар емес, басшылар шешуі тиіс );

в) «басшылық- бағынушы» жүйесіндегі қызметтік міндеттердің орындалмауы, мысалға, басшы бағынушының табысты іс-әрекет жасауына тиісті жағдайларды қамтамасыз етпейді, немесе керісінше, бағынушылар басшының сәйкес талаптарын орындамайды.

Екіншіден, жетерліктей жоғары ақы, жағымды еңбек шарттары мен демалыс уақытын- еңбек іс-әрекетінің екіншілік мақсаты ретінде адамдарға соларға қол жеткізудегі кедергілерден туатын өндірістегі конфликт факторлары. Бұндай факторларға:

А) біреудің мақсатқа жету жетістігі басқа коллектив мүшесіне байланысты болатын, адамдардың өзара байланысы;

Б) басшылық қатарынан ұйымшылдық сұрақтарына қанағаттанбаушылық шешімдері (немесе шешімдердің болмау), нәтижесінде бағынушылар қатынасы арасында асқынулар пайда болуы мүмкін;

В) «басшылық- бағынушы» жүйесіндегі тура(личное) және ұйымшылдық қатынастардың бұзылуы.

Үшіншіден, еңбек іс-әрекетін іске асыру процесінде туындайтын конфликтілерде, коллективте қабылданған нормалары мен құндылықтарына қатысты адамдар сәйкес келмейтіндей әрекеттер(поступки) жасайды

Осы факторлардың қатарына, менеджерлердің ұйымда ойланбаған кадрлық политикасының нәтижесі ретінде басқарушылық құзыреттсіздік пен тәрбиесіздікті жатқызуға болады. Құзыретсіздік мынадай қателердің ескерілмеуінен көрінеді:

* Қызметтік этиканың бұзылуынан (дөрекілік, асқақтық (высокомерие), міндеттіліктің болмауы, критикаға шыдамаушылық, бағынушылардың өтірік айтуы );
* Бағынушылардың еңбек әрекетіне басшылардың әділетсіз баға беруі(қатысушылардың арасында жұмыс бөлінісінің жетіспеушілігі, еңбек ақысын берудегі әділдіктің болмауы);
* Басшылық жақтан дөрекілік пен әдепсізідк;
* Бағынушыларды жоғарлату мен жазалауды дұрыс стимулдамау (жұмыскердің міндеттерді өзінің қиындық деңгейіне қатысты орындалуын қадағалап, соған лайықты әрекеттер нәтижесіне жоғарлату немесе жазалау беру керек);
* Жұмыскерлередің формальды емес бірігулеріне сүйене алмашылықтары;
* Критикаға дұрыс емес қатынастар(конфликтідегі әдепсіздіктің алдаын алу үшін, критика өте қажет, бірақта ол этикалық талатарға сай болу керек).

Көріп отырғанымыздай, конфликтінің шығу себептерін, көбінесе, еңбек ұйымындағы жаман факторлар мен адамдарды басқарудағы қате стилдер себеп болады. Жұмысқа қатты берілген, шаршау, бос уақыттың болмауы коллективте невроздық жағдайларды турып, нәтижесінде ол кез келген уақытта конфликтіге алып келуі мүмкін.

**Конфликтінің әлеуметтік- психологиялық сілтемелері.**

Конфликт обьективті сиптақа ие болғаныменде, өзіне негіз болатындай әлеуметтік-психологиялық сілтемелереге ие, яғни ол адамдар арасындағы қатынасқа негізделген. Конфликтінің әлеуметтік- психологиялық сілтемелері ең алдымен мыналар қатысады:

#### Жұмысшы топтың ұйымшылдылығы төмен және құндылық-бағдарлану бірліктері жоқ, жағымсыз әлеуметтік-психологиялық климат.

1. Ұйымда, қоғамда қабылданған әлеуметтік нормалар.
2. Әлеуметтік ролдердің шыңдалуы мен қызметтік міндеттердің орындалуындағы әлеуметтік күтулердің сәйкес келмеуі.
3. Басшы мен бағынушының қатынасы арасындағы когнитивті диссонанс. Когнитивті диссонанс дегеніміз, пайда болған жағдайда субьект бір уақытта бір обьект жайлы екі психологиялық кері ойда болғанда , негативті қоздырушы жағдай.
4. Конфликтінің ұрпағы мінез-құлық манерімен өмірлік тәжірибе ерекшеліктерімен байлынысты.
5. Қарым-қатынастағы кедергілер. Қарым-қатынаста процесіндегі келесідей қиындықтар, яғни бұл адамдар көп жағдайда сөйлесіп отырып бірін-бірі түсіне бермейді, және осылар конфликтінің пайда болуына әсер етеді.
6. Территориялық. Р.Л. Кричевский конфликтіге тағы бір себепті жатқызады, ол территориялық.
7. Деструктивті лидердің топтық жұмыс құрылымының формалды емес жиынтығы.
8. Коллективте жаңа келген адамдардың әлеуметтік- психологилық бейімделу қиындығы.
9. Конфликтінің шығу себептеріне ерекше орын алатын ол агрессия, яғни ол коллегасына, жақын адамға таң қалу, қайғыруға бағытталса.
10. Топ мүшелерінің бір –бірімен психологиялық сәйкес келмеуі.
11. Интеллект даму деңгейінің айырмашылығы конфликтінің сілтемелері.

**3. Конфликтідегі мінез-құлық стратегиясы**.

К.Томас және Р.Килменн конфликт жағдайындағы келесідей бес негізгі мінез-құлық стилдерін белгілеген:

* құрал (приспособление), жол беру (уступчивость);
* ауытқу, бас тарту (уклонение);
* противоборство;
* серіктестік ( сотрудничество);
* компромисс.

1. Противоборство-өз қызығушылықтарына индивидтің белсенді күресу конкуренциясымен сипатталады.

2. Секіктестік- барлық қатысушылардың өзара әрекеттерін қанағаттандыру үшін индивид белсенді ізденуге қатысады, бірақ сол кезде өз қызығушылықтарын ұмытады.

 3. Компрописс әрекетінде екі жақтың да қатысушылары өз шешімдеріне өзара жол беруге бағытталады, бірақ бұл жерде ешкім жеңіс те , жеңілісте таппайды.

Психологтар жетекшінің конфликт ситуациясына қатысты қатынасын төрт түрге бөліп суреттейді:

1. Қолайсыздық, қайғырудан қашуға ұмтылу. Жетекші ештеңе де болмағандай сыңай танытады. Ол конфликтіні байқамай, сұрақтардың шешімінен қашады, өз өмірін қиындатпайды. Нәтижесінде әлеуметтік- психологиялық климат бұзылып, дисциплиналардың қатал жағдайларының бұзылу саны жоғарылайды, шешілмеген таластар коллективтің бұзылуына әкеледі.
2. Шынайылылыққа деген шынайы қатынас. Бір жағанан коллектив пен әкімшілікті қобалжытпауға, екінші жағынан- адамдар арасындағы қатынасты бұзбау үшін жүреді.
3. Болып жатқандарға белсенді қатынас. Жетекші критикалық жағдайлардың барын мойындап, жоғарыда тұрған басшы мен коллегаларынан конфликтіні жасырмайды.
4. Конфликтіге шығармашылық қатынас. Сәйкес ситуацияда жетекші өзін ұстап, конфликтіні ешқандай шығынсыз шешеді.

### 4. Конфликтіні шешу тәсілдері

Конфликтіні шешу бірнеше деңгейде болу мүмкін, бірақ солардың маңыздыларына конфликтіні басқару мен конфликтіні шешу болып табылады. Конфликтіні басқару- бұл конфликт қатысушыларының мінез-құлықтарын коррекциялау мен мақсатқа бағытталған себептердің әсерін қалыпқа келтіру. Конфликтіні шешу- конфликт қатысушыларының мақсаттарының өзгеруі, немесе, толықтай не бір-бірден себептерін шектеу.

А.Н. Чумиков келесідей нәтиже бойынша конфликтіні басқару қабілеттерін анықтаған:

* институционализация- конфликтіні құрайтындарды құру, сонымен қатар, конфликт шешімдерінің ережелері мен нормалары;
* легитимизация- көпшілік конфликтіге қатысушылардың ұсынылған нормалар мен ережелерді өз еркімен ескеру дайындығы бар ма жоқ па ,соны қадағалау;
* -конфликтілік топтың құрылымы, берілген мәселені таратушы- коллектив және индивидуалды субьектілердің көрінуін болжайды;
* конфликт редукциясы- басқа деңгейге аудару есебінде оның ақырын әлсіреуі;

Конфликт шешіміне келмес бұрын басшы ең алдымен өзіне келесідей сұрақтарға шынайы жауап беру керек:

* мәселенің дұрыс шешілуін қалай ма;
* Өз эмоциясын бағындыра алу үшін не істеу қажет;
* Конфликтілік жақ орнында болса ол өзін қалай сезінер еді;
* Конфликтіні шешу үшін оған делдал керек пе;
* Қандай атмосферада (ситуацияда) адамдар жақсырақ ашылып, ортақ тіл табысып, өзіндік ортақ шешімдерін қабылдай алар еді.

Конфликтіні төмендетудің бірнеше әдістері бар:

* Құрылымдық, яғни, ұйымшылдық конфликтілерді шешу әдісі;
* Тұлғааралық әдістер;
* Тұлға ішілік , яғни, жеке тұлғаға әсер ету әдістері.

Құрылымдық әдіс қабылданған стимулдардың жүйесі, еңбек ұйымын, қате өкілеттіктерді бөлуден болатын, ұйымшылдық конфликтілерге әсер ететін әдіс.

Тұлғааралық әдіс. Тұлғааралық әдістер ең алдымен конфликт кезінде пайда болатын эмоцияларды жеңуге бағытталған.

Басшы конфликтіге шешілу керек міндет ретінде қарау керек: біріншіден, конфликт себебін анықтау керек, кейінен, конфликтілік проблемалардың шешілу техникасына сәйкес шешім қабылдау керек:

* Шығармашылық визуализация конфликт себептерін талдауда қолданылуы мүмкін.
* Миға шабуыл (альтернатив) баламаларды іздеу үшін пайдалы;
* Ойша көрініс, өз –өзінен сұрап, таңдау қатынасы бойынша ішкі түйсікке жүгіну керек;
* Ойша бақылау немесе еріктік ойлау техникасы, жаңа шешімдерді шыңдау мақсатында бақылау немесе ішкі мотивацияларын жинақтауда қолданылады.

Қорытындылай келе, әр басшы қандайда бір мөлшерде психолог болып, немесе, жетекшіліктің дұрыс стилін , жұмыста жағымды жағдайды, еңбектің басқарушылық мәдениетін тиімді және сапалы етіп жоғарлатуға ықпал етіп, коллективтің іс-әрекет нәтижесіне әсер ету керек.

***Негізгі ұғымдар: конфликт, конфликт жағдайлары, конфликтінің шығу себептері, конфликтінің сілтемелері, конфликтідегі мінез-құлық, конфликтінің стадиялары.***

**Өзін-өзі тексеру сұрақтары:**

1. Конфликтілі жағдайларды басқарудың психологиялық негізі қандай?

### 2.Конфликт түсінігіне анықтама беріңіз?

### 3. Конфликтінің шығу себептері неде?

4. Конфликтідегі мінез-құлық қандай көрініс табады?

5. Конфликтіні шешу қандай тәсілдері қолданылады?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
3. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
4. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
5. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**15 тақырып. Тиімді тайм-мененджмент.**

**3 Практикалық және семинар сабағының сұрақтары.**

**№1 семинар сабағы. Ғылыми білімдер жүйесіндегі басқару психологиясының алатын орны**

**Мақсаты:** Басқарудың қоғам өмірінде алатын орны мен роліне және басқару психологиясының теориялық негіздеріне назар аудара отырып, оныңқоғам дамуының әр түрлі кезеңдерінде адамдардың жүріс-тұрысын басқару мақсатында психологиялық білімдерді қолдану қажеттілігіне көз жеткізу.

**№1 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**

Басқару психологиясының дамуына үлкен үлес қосқан ғалымдар зерттеулерін салыстыра отырып, басқару психологиясының даму кезеңдеріне салыстырмалы сараптама жасаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқару психологиясының теориялық негізі, пәні және мақсат-міндеттері
2. Қоғам өмірінде басқарудың атқаратын ролі
3. Қоғам дамуының әр түрлі кезеңдерінде адамдардың жүріс-тұрысын басқару мақсатында психологиялық білімдерді қолдану

**Пайдаланылатын 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

**№ 2 семинар сабағы. Басқарудың психологиялық теориялары**

**Мақсаты:** Ф.У.Тейлор бойынша басқарудың негізгі принциптері мен басқарудың классикалық мектебінің өкілі – А.Файоль, адамдық қатынас мектебі және Э.Мэйо және Г.Кунц және С.О.Доннеллдың зерттеулеріне талдау жүргізу арқылы басқару психологиясының ғылым ретінде қалыптасуын қарастыру

**№2 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**

Басқару психологиясының негізгі ұғымдарына анықтама беріңіз. ХХ ғ. қоғам дамуының басқару психологиясының ғылым ретінде дамуына тигізген әсеріне талдау жасаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. ХХ ғ. өндірістік күшінің даму тарихында «адам-өндіріс орта – машиан» мәселесі.

2. Ф.У.Тейлор бойынша басқарудың негізгі принциптері

3. Басқарудың классикалық мектебінің өкілі – А.Файоль

1. Адамдық қатынас мектебі және Э.Мэйо және Г.Кунц және С.О.Доннелл басқарудың негізгі функциялары жайлы
2. Отандық психология зерттеулеріндегі басқарудың мәні (В.Г.Афанасьев, А.Н.Китов, В.Ф.Рубахин, А.Л.Журавлев, Т.С.Кабаченко).

**Пайдаланылатын 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

**№ 3 семинар сабағы.** **Еңбек іс-әрекетіндегі жеке тұлға типологиясы**

**Мақсаты: №3 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**

Жетекші және мекеме арасындағы байланысты ашып, мекеменің құрылымдары түрлерінің қалыптасуының арнаулы және жалпы заңдылықтарына көңіл аударыңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. «Мекеме» ұғымының жүйелік мәні. Мекеменің формалды және формалды емес құрылымы
2. Мекемедегі жеке адамның алатын орны, рольдердің жиынтығы
3. Мекеме және басқару туралы қазіргі ойлар

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. С-Пб,1992
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. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994

**№ 4 семинар сабағы. Басқару іс-әрекетіндегі мінез мәселесі**

**Мақсаты:** Басқару іс-әрекетінің индивидуалды стильдерінің классификациясын талдай отырып, басқару іс-әрекетіне психологиялық мінездеме беру

**№4 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Басқарудың мазмұндық мінездемесін беріңіз. Мекемедегі бағынудағы линейлі, функционалды, штатты және матрицалық ерекшеліктеріне кесте түрінде салыстырмалы талдау жасаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

 1. Басқарудың мазмұндық мінездемесі

 2. Басқару іс-әрекетінің индивидуалды стильдерінің классификациясы

 3. Мекемедегі бағынудағы линейлі, функционалды, штатты және матрицалық ерекшеліктері

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Кабаченко Т.С. Психология управления.М.,1997
2. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994
3. Розанова В.А. Психология управления. М.,1997
4. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. М.,1986
5. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
6. Саймон Г.,Смитбург Д.Менеджмент в организациях.М.,1995

**№ 5 семинар сабағы. Басқару і-әрекетіндегі зейінділік**

**Мақсаты:** жетекшінің жоспарлау функциясының психологиялық негізін қарастыру, мекеме функциясының мәнін теориялық тұрғыдан зерттеу.

**№5 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**жоспарлау тиімділігінің төмендеуінің объективті және субъективті негіздері бойынша конспект дайындау, мекеме мәні, функцияларын атқарудың психологиялық ерекшеліктері бойынша әдеби шолу.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

 1. Жоспарлау тиімділігінің төмендеуінің объективті және субъективті негіздері

 2. Мекеме функцияларын атқарудың психологиялық ерекшеліктері

 3. Мекеме функцияларының мәні

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**№ 6 семинар сабағы. Басқару процесіндегі ерік-жігердің орыны**

**Мақсаты:** Басқару жүйесіндегі реттеу әдістерін қарастыра отырып, басқарудағы ұжым мәселесінің ролін анықтау

**№6 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**бақылаудың мәні, оның түрлері, психологиялық ерекшеліктері, реттеу әдістері бойынша әдеби шолу жасау негізінде қажетті материалдарды конспектілеңіз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

 1.Бақылау мәні, түрлері

 2. Реттеудің психологиялық ерекшеліктері. Реттеудің «жақсы жол» мәселесі

 3. Басқару жүйесіндегі реттеу әдістері

 4. Басқарудағы ұжым мәселесі

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
2. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
3. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
4. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**№ 7 семинар сабағы. Басқарудағы шешім қабылдау процестеріне психологиялық талдау**

**Мақсаты:** Басқарушының шешім қабылдау стратегиясы және тактикасын негізге ала отырып, басқарудағы шешім қабылдау процестеріне психологиялық талдау жасау.

**№7 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Басқарудағы шешім қабылдау кезіндегі басшының бағдары, мотив фактордың алатын орнын талдаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқарушының шешім қабылдау стратегиясы және тактикасы
2. Басқару міндеттерін шешу кезіңдегі тактиканы таңдау критерийлері
3. Басқарудағы шешім қабылдау кезіндегі басшының бағдары, мотив фактордың алатын орны

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
6. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**№ 8 семинар сабағы. Кадрларды іріктеу бағалаудың психологиялық аспектілері**

**Мақсаты:** Басқарушының шешім қабылдау стратегиясы және тактикасын негізге ала отырып, басқарудағы шешім қабылдау процестеріне психологиялық талдау жасау.

**№8 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Басқарудағы шешім қабылдау кезіндегі басшының бағдары, мотив фактордың алатын орнын талдаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқарушының шешім қабылдау стратегиясы және тактикасы
2. Басқару міндеттерін шешу кезіңдегі тактиканы таңдау критерийлері
3. Басқарудағы шешім қабылдау кезіндегі басшының бағдары, мотив фактордың алатын орны

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
6. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**№ 9 семинар сабағы. Манипуляциялық әрекеттерден қорғанудың арнайы және арнайы емес механизмдері**

**Мақсаты:** Басқарушылық өзара әрекетіндегі «Физиогномикалық редукция» механизмдері, каузалды атрибуция, идентификация, стереотипизация терминдеріне анықтама бере отырып, басқарушылық өзара әрекет стратегиясына әлеуметтік-психологиялық түсінік беру.

**№9 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Басқарушылық өзара әрекет құралдарына талдау жасаңыз, басқаруда әсер ете алу құралы ретінде – еліктеу және эмоционалды жұғу мәселесі бойынша баяндама дайындаңыз

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқарушылық өзара әрекет құралдарына талдау жасау
2. Басқаруда әсер ете алу құралы ретінде – еліктеу және эмоционалды жұғу
3. Басқарушылық өзара әрекетіндегі «Физиогномикалық редукция» механизмдері, каузалды атрибуция, идентификация, стереотипизация

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007

**№ 10 семинар сабағы. Мекемедегі лидер және басшы мәселесі**

**Мақсаты:** Басқару стилі және оның тиімділігін түсіндіре отырып, басшының жеке ерекшелігі және ұйымдастыра алу қабілетін анықтау

**№10 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Лидер терминін сөздіктерден қарап, анықтамасын беріңіз, басқару стильдерін талдаңыз, тиімді түрін көрсетіңіз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Лидер туралы шетел теорияларына талдау жасау
2. Лидер психологиясы: эмоционалды және ақпараттық лидерлер
3. Басқару стилі және оның тиімділігі
4. Басшының жеке ерекшелігі және ұйымдастыра алу қабілеті

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. С-Пб,1992

**№ 11 семинар сабағы. Еңбек өімділігін арттыруға бағытталған психологиялық іс-шаралар**

**Мақсаты:** Басқару психологиясының зерттеу объектілерінің бірі – ұжымға анықтама бере отырып, еңбек өнімділігіне - әлеуметтік психологиялық климат көрсеткіші тұрғысынан сипаттау.

**№8 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Шет елдік және отандық психологияда әлеуметтік психологиялық климатты теоретикалық және эмпирикалық суреттеу негіздерін салыстырмалы кесте түрінде көрсетіңіз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Әлеуметтік психологиялық климат түсінігі және оның қалыптасу тарихы
2. Шет елдік және отандық психологияда әлеуметтік психологиялық климатты теоретикалық және эмпирикалық суреттеу негіздері
3. Әлеуметтік психологиялық климат көрсеткіші ретінде – еңбек өнімділігі
4. Басқарушы өзара әрекет - еңбек мотивациясының қалыптасу жағдайы ретінде

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994

**№ 12 семинар сабағы. Еңбек ұжымы және талас-тартысты мәселелерді шешудің психологиялық ерекшеліктері**

**Мақсаты:** басқару критерийлері негізінде басқару міндеттеріне түсінік беру, басқарушылардың ойлау негіздерін анықтау.

**№12 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**басқару міндеттері мен оның мінездемесі бойынша сызба құрыңыз, мазмұндық байланысын көрсетіңіз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқарушылардың ойлау негіздері: жүйелік, индуктивті, рецептивті, перцептивті стильдер.
2. Басқару міндеттері және оның мінездемесі
3. Басқару міндеттерін бағалау критерийлері

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.,1994
6. ЕлеусізоваС.Қарым-қатынаспсихологиясы.Алматы: «Рауан»,1996

**№ 13 семинар сабағы. Басқару жүйесіндегі коммуникация процесі**

**Мақсаты:** Басқарудың өзара әрекет сферасы және оның мазмұндық мінездемесінің негізін аша отырып, мекемені қалыптастырушы факторын анықтау.

**№13 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**Басқарушының өзара әрекеттің горизонталды және вертикалды бағыттары бойынша кесте құрыңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқарудың өзара әрекет сферасы және оның мазмұндық мінездемесі
2. Басқарушының өзара әрекеттің горизонталды және вертикалды бағыттары.
3. Біріккен іс-әрекет – мекемені қалыптастырушы фактор ретінде

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
2. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
3. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
4. Киллен К. Вопросы управления. М., 1998.

**№ 14 семинар сабағы. Шиеленісті шешудің психологиялық негіздері**

**Мақсаты:** Басқару процесіндегі шиеленістің пайда болу себептерін анықтай отырып, оның алдын-алу және шешу жолдарын ұсыну.

**№14 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау** Шиеленісті шеу моделдерін жасаңыз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1. Басқару процесіндегі шиеленістің пайда болу ерекшеліктері.
2. Шиеленістің алдын алу шараларын ұйымдастыру мәселесі
3. Шиеленісті шешудің психологиялық моделдері.

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007
2. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
3. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
4. Киллен К. Вопросы управления. М., 1998.
5. Карнеги, Д. Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы.- Минск, 2007

**№ 15 семинар сабағы. Басқару іс-әрекетіндегі тиімді психотехникалар**

**Мақсаты:** Басшыны бағалау ұғымын айқындау, оның барысын (процедурасын) анықтау, басшыны бағалау процедурасының қажеттілігін көрсету.

**№15 практикалық сабаққа арналған оқу-әдістемелік нұсқау**басшының профессиограммасы, оның іс-әрекетінің тиімділігінің критерийлерінің түрлері, оның ұйымдастырушылық қабілеттері, Б.М.Тепловтың екі факторлы моделін талдаңыз, салыстырмалы анализ жүргізіңіз.

***Талқылауға арналған сұрақтар:***

1.Басшының профессиограммасы

2. Басшының іс-әрекетінің тиімділігінің критериларының түрлері және оның ұйымдастырушылық қабілеттері

3. Б.М.Тепловтың екі факторлы моделі – басқару тиімділігің бағалау жүйесі ретінде

**Пайдаланылатын әдебиеттер:**

1. Самыгин С.И.,Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008 ;
2. Власова Н. Справочник по психологии управления.Новосибирск,1994
3. Кабаченко Т.С. Психология управления.М.,1997
4. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-пб.1994
5. Розанова В.А. Психология управления. М.,1997
6. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. М.,1986
7. Панасюк А.Ю. Управленческое общение.М.,1990
8. Саймон Г.,Смитбург Д.Менеджмент в организациях.М.,1995

**4 СТУДЕНТТІҢ ӨЗДІК ЖҰМЫСЫ**

**4.1. СӨЖ және СӨЖО тапсырмаларын орындауға әдістемелік нұсқау**

Студенттің өздік жұмысы (СӨЖ) олардың индивидуалды және топпен оқу әрекетінің көптеген түрлері кіреді, бұлар оқытушының көмегінсіз іске асады (немесе жартылай көмегі, егерде өздік жұмысы аудиторияда орындалса).

 Өздік жұмысының маңыздылығы оқытыушының көмегінсіз, студенттің міндетті түрде қатысуы мен, алынған ақпаратты білімде қолдану оның қандай да бір іс-әрекетте қолданылуынан тұрады.

 СӨЖ– өзінің білімін жетілдіру әдісі, оқытудағы әртүрлі әдістермен дедактикалық байланысы. Студент өздік жұмысы процесінде белсенді шығармашылық жеке тұлға ретінде көрінеді, өзінің мәдениетін таратушы, бағдарын,болашақ мамандыққа көрсетеді.

**І. Берілген тақырыпты конспектілеу.**

**Негізгі талаптар:**

1. Жазып отырған тақырыптан алшақтамай, оның мазмұнын нақты ашуға талпыну.
2. Артық баяндау, қажетсіз дәлелдемелер мен көп сөзділікке жол бермеу.
3. Міндетті түрде жоспар болуы және тақырып мазмұнын жоспарға сай рет-ретімен жүйелі баяндауы қажет.
4. Жұмыс түсінікті, мағыналы, орамды тілмен жазыдуы тиіс.
5. Барлық айтылған ойды жинақтап, тұжырымдап, тиісті қорытынды жасау.

**Реферат жазуда не ескеріледі?**

1. Таңдап алған рефераттың тақырыбына қатысты студент кішігірім зерттеулер жасайды. Студен осы алғашқы ғылыми жұмысқа байланысты мәселелерге орай қажетті әдебиеттерге шолу жасаудан бастайды.
2. Керек жағдайларда оқытушымен кездесіп, керекті кеңестеп алғаны абзал.
3. Реферат жазуда студен негізгі мәселені ажыратуға, тақырыптардың өзара сабақтастығын тануға дағдыланады.
4. Фактілер, фактілік материалдарды іріктеу және жинақтау негізінде таблицалар, графиктер, схемалар жасалады.
5. Пайдаланған деректер, материалдар, әдебиеттердің тізімін, қайдан алғанын (сілтеме) қайда, қашан, қандай баспадан жарық көргенін көрсетуі қажет.
6. Студенттің жазған рефераты аудиторияда талқыланады. Ең алдымен оқытушы қысқаша реферат тақырыбымен, негізгі идеясымен таныстырады. Тақырыпты зерттеуші студен реферат мазмұнын аудиторияда баяндайды, сұрақтарға жауап береді.

Жұмыстың мұндай түрі, формасы, нұсқасы студенттердің танымдық белсенділігін арттырып, алдағы ізденіске құлшындырады.

**Рефератты талқылау –** шығармашылық жұмыстың бір көрінісі, яғни білімділік, қызығушылық тұрғысынан және тәрбиелік мән-мазмұны зор әрекет, жұмыс. Бұл кезде сөйлеушілер негізгі мәселеден ауытқымай, нақты, тұжырымды ой айтуға көңіл бөлуі тиіс.

**Рефератты талқылып, қорытындысын шығару –** маңызы зор жауапты сәт, белгілі бір тақырып төңірегінде ғылыми дәйекті тұжырымдар жасап үйрену. Соңында оқытушы реферат жазған студенттің, пікір айтушылардың сөздерін жинақтап, қажетті толықтырулар енгізеді, мәселенің түсініксіз тұстарын анықтап, түзетулер жасайды, толықтырады, өзгертеді.

**Студенттердің өздік жұмыстарды орындауларына жалпы кеңестер (нұсқаулар)**

1. Өздігінен білім алу үшін, алдымен сол жұмысқа қажетті нақты дағдыларға (іштей жылдам оқи білу, библиографиялық дағдылар, түрлі анықтама әдебиеттерді пайдалана білу, оқығандарды жазып алу т.б. ) ие болу керек.

2. Біліммен жемісті шұғылдану қолайлы жағдайларды (уақыт, орын, тиісті әдебиеттер мен құралдардың болуы т.б.) керек етеді, ең дұрысы кітапханаларда, оқу залдарында біліммен шұғылдануға дағдылану.

3. Өздігінен білім алатын адам нені оқитынын анық біліп, ол жұмысты белгілі жоспармен, жүйемен жасауы керек.

4.Алғашқы кезде оқытушылардан, тәжірибелі адамдардан, кітапханалардан ақыл-кеңес алудың пайдасы зор.

5. Өздігінен білім алу жұмысын асықпай, көп үзіліс жасамай жүргізген жөн.

6. Оқыған материалды мұқият ұғатындай етіп ұғып, түсінбеген жерлерді қалдырмай, қайталап оқып, оның негізгі жақтарын жазып алу қажет.

7. Анықтама әдебиеттерді, энциклопедияларды, түрлі сөздіктерді қоса пайдаланып отыру керек.

**Студенттердің өздік жұмыстарын ұйымдастыруға қойылатын талаптар.**

* + Жұмыстың көлемін шамадан тыс асырмай, оның сапасын арттыруға көңіл аудару;
	+ Студенттердің өздік жұмысын оқу жұмысының басқа түрлерімен дұрыс ұштастыра білу;
	+ Студенттердің дербестігін арттырып, өзіндік білім алу қабілетін жүйелі түрде дамыту;
	+ Өзіндік жұмыстың мазмұнына күнделікті өмірден алынған материалдарды, хабарларды енгізу;
	+ Студенттерді табиғат пен қоғам дамуының жалпы заңдылықтарын, сонымен қатар нақты фактілер мен құбылыстарды өздігінен талдап түсінуге үйрету;
	+ Студенттердің алған білімдерін іс жүзінде қолдана білуге дағдыландыру;
	+ Студенттерді оқу жұмысына шығармашылық тұрғыдан қарауға, әр уақытта дербес және белсенді әрекет жасауға баулу;
	+ Студенттердің өздігінен дербес жұмыс істеу, еңбек ету дағдыларын қалыптастыру.

**4.2 СӨЖ тақырыптарының тізімі**

|  |
| --- |
| 4.2.1.Қоғам өмірінде басқарудың атқаратын ролі |
| 4.2.2.Ф.У.Тейлор бойынша басқарудың негізгі принциптері |
| 4.2.3.Мекеме және басқару туралы қазіргі ойлар |
| 4.2.4.Мекемедегі бағынудағы линейлі, функционалды, штатты және матрицалық ерекшеліктері |
| 4.2.5.Басқарудағы ұжым мәселесі |
| 4.2.6.Біріккен іс-әрекет – мекемені қалыптастырушы фактор ретінде |
| 4.2.7.Бағынушыларың мотивациясына әсер ете алу әдістері |
| 4.2.8.«Физиогномикалық редукция» механизмдері, каузалды атрибуция, идентификация, стереотипизация |
| 4.2.9.Басшы бағыты және басқару стилі |
| 4.2.10.Басқарудағы шешім қабылдау |
| 4.2.11.Басқарудағы шешім қабылдау әдістері |
| 4.2.12.Кадрлар міндеттерін шешудегі қазіргі концепциялар |
| 4.2.13.Басшының профессиограммасы |
| 4.2.14.Мекеме құрылымы ретінде |
| 4.2.15. Басшы жұмысының тиімділігін бағалаудың психологиялық жүйесі |