

ӘЛ-ФАРАБИ атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Н.С. Ахтаева
А.И. Абдигапбарова
З.Н. Бекбаева

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫ

Оқу құралы

Алматы
«Қазақ университеті»
2018

ӘОЖ 159.9(075)

КБЖ 88.4я73

А 95

Баспаға әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті философия және саясаттану факультетінің Ғылыми кеңесі және Редакциялық-баспа кеңесі (№5 хаттама 6 наурыз 2018 жыл); әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің жанындағы ҚР БЖҒМ-нің жоғары және жоғары білім беруден кейінгі Республикалық оқу-әдістемелік кеңесінің «Жаратылыстану ғылымдары», «Гуманитарлық ғылымдар», «Әлеуметтік ғылымдар, экономика және бизнес», «Техникалық ғылымдар және технология», «Өнер» мамандықтары тобы бойынша оқу-әдістемелік бірлестігі мәжілісінің шешімімен (№1 хаттама 25 қаңтар 2018 жыл) ұсынылған

Пікір жазғандар:

психология ғылымдарының докторы, профессор **Д.Д. Дүйсенбеков**
психология ғылымдарының докторы, профессор **Ж.И. Намазбаева**
саяси ғылымдардың докторы, профессор **С.М. Борбасов**

Ахтаева Н.С.

А 95 Басқару психологиясы: оқу құралы / Н.С. Ахтаева, А.И. Абдигапбарова, З.Н. Бекбаева. – Алматы: Қазақ университеті, 2018. – 452 б.

ISBN 978-601-04-3336-6

Бұл оқу құралы Басқару психологиясы курсынан оқылған дәрістер мен ұстаздық-тәжірибелік жұмыстардың жемісі болып табылады.

Құралда басқару іс-әрекетінің әлеуметтік-теориялық негіздері, мазмұны мен құрылымы, субъект психологиясы, басқару іс-әрекетіндегі перцептивті, мнемоникалық, реттеу, ойлау процестері, жетекші интеллектісі, басқару психологиясының қолданбалы негіздері, іскерлік қарым-қатынас психологиясы, басшы тұлғасының кәсіби маңызды тұлғалық сапаларын анықтауға арналған әдістемелер, сауалнамалар, т.б. қарастырылды.

Кітапты тек студенттер ғана емес, сонымен қатар практик-психологтар, практик-менеджерлер, жоғары оқу орнының ұстаздар қауымы, ғылым докторлары, магистранттары және т.б. басқару психологиясы саласына қызығушылық танытып жүрген ғылыми қызметкерлер пайдалана алады.

ӘОЖ 159.9(075)

КБЖ 88.4я73

ISBN 978-601-04-3336-6

© Ахтаева Н.С., Абдигапбарова А.И., Бекбаева З.Н., 2018
© Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, 2018

КІРІСПЕ

Елбасы Н.Ә. Назарбаев «Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты бағдарламалық мақаласында тарихтың өткеніне көз жүгіртіп, жаңа тарихи кезеңдерге жан-жақты баға бере отырып, рухани жаңғыру арқылы болашаққа деген өзінің парасатты пікірлері мен көзқарасын білдірді. Мақаланың ел дамуының жарқын үлгісі мен нақты қадамдарын көрсететін келелі ой, салиқалы пікір, батыл шешімдерге құралғаны белгілі. Сондай-ақ сананы жаңғырту, ұлттық болмыстан, ұлттық кодтан айырылып қалмай, оны әлемдік құндылықтармен үйлестіріп, Қазақстанның игілігіне жарату жолындағы мақсат-мүдделер туралы өзекті мәселелер баса айтылған [1].

Бұл айтылғандардың білім беру және атқарушы билік жүйелеріне үлкен міндеттер жүктейтіні белгілі. Қазіргі заманда батыл іскерлік қадамдарға барып, шешім қабылдай алатын тұлғаларға деген қажеттілік күннен-күнге артып келеді.

Бұл орайда жастардың тұлға ретінде қалыптасуына, олардың ой-өрісінің кеңеюіне, болашақ мамандықтары бойынша қызмет ету барысында түрлі табыстарға жетуіне көмекші болатын, өз ой-пікірлерін, көзқарастарын дәлелдеп, қорғай алу дағдылары мен біліктіліктерін қалыптастыратын басқару психологиясын элективті пән ретінде енгізу ұсынылады.

Сондай-ақ оқу құралының мазмұны мен құрылымы жоғары оқу орындарына жасалған бағдарламаға сәйкес және кредиттік оқыту технологиясы талаптарына сай жазылған.

Бүгінгі таңда басқару психологиясы педагогикалық оқыту саласында, кәсіби өндірістерде, ғылымдарда әртүрлі іс-әрекеттерді жүзеге асыруға көмегін тигізуде.

Осыған орай елімізде туындаған объективтік жағдайларға байланысты қазіргі кезеңдегі жоғары оқу орындарындағы барлық педагогикалық мамандықтар үшін басқару психологиясының білімі жан-жақты және толық меңгерілуі қажет. Әсіресе басқару психологиясы бойынша жоғары оқу орындарында қазақ тіліндегі оқулықтар мен оқу құралдарына сұраныс жоғары.

Оқу құралының жарыққа шығуына еліміздегі жастардың білім алуына қойылып отырған талаптың күшеюі, әлеуметтік, психологиялық, педагогикалық белсенділіктің артуы және ғылыми-практикалық әдебиеттердің жетіспеуі себеп болғаны байқалады.

Басқару психологиясы әлеуметтік құбылыс ретінде, басқару ғылымы пән ретінде, оның негізгі басқару мәдениеті, дамуы және даму үрдісі қарастырылады.

Оқу құралында басқару психологиясының теориялық негіздері мен практикалық басқару іс-әрекетінің үздіксіз байланысы қарастырылған. Бұл орталық идея оқу құралының құрылымын айқындайды. «*Басқару психологиясының әлеуметтік-теориялық негіздері*» атты бірінші тарауында баяндалады.

Оқу құралының «*Басқару іс-әрекетінің маңызы, мәні*» атты екінші тарауында басқарудың қызмет түрлері қарастырылып ашылады.

Жетекшінің ұйымдастыру жүйесіндегі жеке іс-әрекеті негізгі орын алатындықтан, оны зерттеу басқару іс-әрекетінің басты мәселесі болып табылады. Бұл іс-әрекетті психологиялық зерттеудің қиындықтарын, іс-әрекет мәселесін жалпы ұйымдастырушылықтан бөліп көрсетуді ескеру қажет.

Жетекші іс-әрекеті ұйым қызметінің барлық жақтарымен тығыз байланыста болады. Сонымен қатар басқару іс-әрекетінің мәселесі басқарудың барысында ерекше сала ретінде қарастырылуға тиіс. Басқару іс-әрекетінің психологиясын қарастыруда басқару теориясынан байқалатын кең ауқымды оң және теріс нәтижелері болады. Басқару іс-әрекеті тұтастай пәндер кешенінде зерттелді, бұл кезде оның психологиядан тыс жақтары: ұйымдастырушылық, әлеуметтік, экономикалық, т.б. бағамдылығы осы тарауда ашыла түскен.

Психологияда басқару тиімділігі басшының кімді және қалай басқаруымен анықталады. Басшы тұлғасы, оның кәсіби-маңызды сапасы, басқару іс-әрекетінің алгоритмінің мазмұны «*Басқару іс-әрекетіндегі субъект психологиясы*» атты үшінші тарауда ашылады.

«*Басқару іс-әрекетінің кейбір мәселелері мен оны шешу жолдары*» атты төртінші тарауда ұйымдардағы дау-дамайлар

мен жанжалдық жағдайларды басқару тәсілдері, қазақ әдет-ғұрыптарының күйзеліске әсер етуі, қазақ билерінің ел басқаруы т.б. беріледі.

Оқу құралындағы «*Басқару іс-әрекетінің қолданбалы негіздері*» атты бесінші тарауында тұлғааралық қарым-қатынастың пайда болуы мен нәтижелі дамуы оған қатысушылардың өзін-өзі және өзара түсінісуіне байланысты қалай, қай деңгейде қабылдайды, түсінеді, сезімдері мен қасиеттерін қалай бейнелейді, өзгелер арқылы өзін қалай таниды, қарым-қатынас барысы да, арақатынастары да соған байланысты екені ашып көрсетілген. Басшы тұлғасының кәсіби маңызды қасиеттерін анықтауға арналған әдістемелер берілген.

Қарастырылып отырған тақырыптардың нақты міндеттері студенттерге көмек ретінде әдістемелік тұрғыдан дұрыс тандалған. Бұл оқу құралын студенттер мен ғылыми қызметкерлердің өзіндік білімдерін жетілдіруге және өзіндік тапсырмаларды орындауға таптырмас қайнаркөз ретінде бағалауға болады.

Мұнда педагогтар мен психологтардың күнделікті бетпе-бет кездесетін теориялық және қолданбалы өзекті мәселелері қарастырылып, оларға толық жауап берілген.

Оқу құралы тек студенттер ғана емес, сонымен қатар практик-психологтар, басқару саласының қызметкерлері, жоғары оқу орнының ұстаздар қауымы, ғылым докторлары, магистранттар және т.б. әлеуметтік басқару психологиясы саласына қызығушылық танытып жүрген ғылыми қызметкерлер пайдалана алады. Оқу құралы бәрінен бұрын әр деңгейдегі басшыларға, басқару психологиясының негіздерінен білімдерін байытуға қызығушылық танытушыларға, сондай-ақ студенттерге, магистранттарға, басқару психологиясының мәселесімен айналысатын ғалым-практиктерге және көпшілік қауымға арналады.

I тарау

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫНЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1.1 Басқару ғылымының даму тарихы

Ағылшынның «management» терминінің (*лат.* manus – қол) орыс тілінде баламасы жоқ, ол «басқару» және «енбекті ғылыми ұйымдастыру» ұғымдарының синонимі ретінде жиі қолданылады.

Әлеуметтік құбылыс ретінде және адам тәжірибесінің саласында басқару ғылыми зерттеу пәні болғаннан әлдеқайда ерте пайда болды. Адамдарға бірлесе жұмыс істеуге қажеттілік пен қабілеттілік тән болғандықтан, бұл олардың іс-әрекетінің үйлесуін, келісуін, кооперациялануын, яғни бірлескен әрекеттерін басқаруды талап етеді.

Біздің дәуірімізге дейінгі мыңдаған жылдар бұрын Көне Мысырда басқару үдерістерін (процесс) жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, орталықтандыру қажеттілігі танылған. Оларсыз Мысыр пирамидалары, көне Ацтек қалалары сияқты ғаламат сәулет ғимараттарын тұрғызу, мысалы, римдік-католиктік шіркеу секілді күрделі әрі кең таралған діни ұйымның табысты қызмет етуі мүмкін болмас еді [2, 3].

Бір-біріне басқаруды ұйымдастырудың формалары мен тәсілдері туралы теориялық түсініктердің туындауы үшін алғышарттар қалыптаса бастады. Басқару теориясы дербес ғылыми пән ретінде тек XX ғасырдың басында ғана, психологияның даму тағдырын қайталай отырып рәсімделді.

Басқару ақыл-ойы эволюциясының жалпы картинасын және оның негізгі кезеңдерін «басқару континуумы» ұғымы (К.С. Джордж бойынша) бейнелейді; онда басқару туралы түсініктерге революциялық өзгерістер енгізілген оқиғалар атап көрсетіледі. Мұндай оқиғаларға есептелетіндер: 1) сауда опера-

цияларымен айналысқан айрықша түрдегі «бизнесмендердің» түзілуі; 2) Хаммурапи патша (б.д.д. XXVIII ғасырда) шығарған халықтың әлеуметтік топтары арасындағы қатынастарды реттейтін заңдар жинағы; 3) құрылыс пен өндіріс салаларына мемлекеттік басқару мен бақылаудың әдістерін II Навуходоносордың біріктіруі (б.д.д. VII ғ.); 4) жаңа туындаған капитализм арнасындағы еуропалық цивилизацияның индустриялық прогресі (XVII-XVIII ғ.) нәтижесінде кәсіби менеджмент туындайды; 5) XIX және XX ғасырлардың ұштасуы кезінде болған «бюрократиялық революция». Осы кезде басқару теориясы дербес пән ретінде пайда болды. Оның дамуы – ең алдымен оның атап көрсетілген революциялық түрленулерінің маңыздылығына қарамастан, эволюциялық үдеріс. Ол үздіксіз және қоғамдағы барлық өндірістік, әлеуметтік-саяси, экономикалық және көптеген басқа да өзгерістерге ықпал етеді. Мұндай ықпал етудің бірі – басқару тәжірибесін реттейтін камералистиканың, өзіндік сипаттаушы әкімшілік пәннің пайда болуы. Ол әкімшілік басқарудың сот ісін жүргізуден бөлінуіне, әрі қарай әкімшілік басқару ғылымы мен әкімшілік құқық ғылымына бөлінуіне ықпал етті [4, 5, 6].

Басқару туралы ғылымның даму үдерісі басқару теориясының дамуын тежейтін ішкі қарама-қайшылықтармен бірге жүреді. Бұл дамуға ықпал ететін факторлар өндірістің қарқынды дамуы, оны жетілдіру мен қарқынды жүргізу жолдарын табысты ұлғайту негізі ретінде іздестірумен байланысты болады. Бұл себептердің барлығын білу – басқару ғылымының даму тарихы туралы дұрыс түсінік үшін қажет. Тек соңғы жылдарда ғана оның теориясының дамуындағы ең нәтижелі кезең болды, дегенмен мұндай мәселенің маңыздылығын ескере отырып, оны көптеген жылдар бұрын күтуге болатын еді.

Коммерциялық іс-әрекет жүздеген жылдар бойы құрметке ие болған жоқ, ұят шаруа болып есептелінді. Аристотель сату-сатып алуды «ақшаны жасанды табу» деп атады. Мұндай іс-әрекетке теріс қатынас (көзқарас) өте берік болып, біздің уақытымызға дейін жетті. Бұл – басқару ақыл-ой прогресінің тежелу себептерінің бірі. Екінші себебі экономикалық және әлеуметтік ғылымдармен айналысқан ғылымдар өздерінің зерттеулерінде

әкімшілік басқару мәселелерін қарастыруды ескермеуінен, өндірістің экономикалық мәселелерімен және саяси жақтарымен шектеліп қалғанынан көрінеді. Сондай-ақ басқа ғылымдардың, мысалы, психологияның мәліметтерін басқаруды жақсарту үшін қолданудағы қиындықтар да кездеседі. Басқару ұзақ уақыт бойы ешқандай да ғылым емес, тек қана өнер деп есептелінді. Басқарушылардың өздерінің зейіні «технология», «баға», «кіріс» сияқты ұғымдарға аударылып келді. Басқару теориясы саласындағы мамандардың пайда болуы және олардың өндірісті ұйымдастырудағы дербес әрі маңызды рөлін тану осы ұйым иелерінің, кәсіпкерлердің билігін шектеуді білдіретін еді, әрине, бұл соңғыларына жақпады [7, 8].

Басқару теориясын рәсімдеуде Ф.Тейлордың «Ғылыми басқару принциптері» (1911) еңбегінің маңызы зор еді. Ф. Тейлор ғылыми басқарудың негізін қалаушы болып есептеледі. Басқарудың ғылым ретінде пайда болуына үлкен бизнестің қалыптасуы әсер етті, яғни қазіргі техниканың артықшылықтарын пайдалануға тырысу және жұмысты орындаудың әлдеқайда тиімді тәсілдерін ашуға тырысқан ізденімпаз адамдардың шағын тобының жетістігі болды [9, 10, 11].

Басқару ғылымының негізгі мектептері

Дәстүрлі қазақ қоғамында ел басқарудың тамаша демократиялық жүйесі қалыптасқан. Ол – билер құқығы, осынау билік иелері өткізген билер кеңесі, билер соты. Негізінен, қазақ халқының ежелден қалыптасқан сана-сезімінде билік – «ел басқару», «өкім ету» сөздерімен мәндес ұғымда. Бұл 14-15 ғасырларда ежелгі түрік тіліндегі «Бек» атауының бір нұсқасы ретінде пайда болған. Сөйтіп, ол «басқарушы», «ел билеуші» деген мағынасын білдіреді. Уақыт өте келе «би» сөзі бастапқы семантикалық-тілдік реңкінен ажырады, негізінен дау-жанжалды шешетін, кесімді төрелік айтатын, әділ үкім шығаратын адамды бейнелеу, атау үшін қолданыла бастады.

Баршамызға мәлім, XIX ғасырдың басына дейін қазақ қоғамы саяси потестарлы билік жүйесінің негізінде дамыды. Сол заманда ең төменгі – бұқаралық билікті ауыл-аймаққа, ру-тай-

паға беделді, өмірлік тәжірибесі бай ақсақалдар атқарды, орта буындағы, яғни потестарлы билік тізгінін ру-тайпа басылары – билер уысында ұстады.

XVII ғасырда қазақ даласында тарихқа «Жеті жарғы» деген атпен енген Тәуке ханның заңдарын зерттеушілер қазақтардың бұған дейінгі қолданылып келген әдеттегі құқық нормаларының бір жүйеге келтіріліп, толықтырылған нұсқасы деп қабылдайды. «Жеті жарғы» ғұмыр кешу салты бір, төскейде малы, төсекте басы қосылған үш халықтың мүддесіне қызмет ететін, халық-аралық ережеге сәйкес көтерілген ел билеу заңы деуге болады. Мемлекеттік басқару жүйесінде билердің мынандай кейбір айрықша құқықтары болды: «Жеті жарғы» қағидаларына сәйкес олар өзіне бағынышты ру-тайпа шегінде әкімшілік билік жүргізді. Сот төрелігін жүзеге асырып, соған байланысты ұлтының әдет-ғұрпын, салт-дәстүрін, наным-сенімін терең білуге тиісті болды. Билер ру-тайпаның басшысы болғандықтан, әкімшілік қызметті де қоса атқарды, өз қауымының тәртіп, талабына жауапты болды. Сөйтіп, хандардың халық арасындағы тірегіне айналды. Осыған орай олардың ең данагөй, беделдісі хан жанындағы билер кеңесінің құрамына еніп, ескі қағидаларды жаңғыртып, заңи жосындар қабылдауға қатысты, ханның ішкі, сыртқы саясатына, әскери доктринасына оң ықпалын тигізді [12].

Тарихи тәжірибелерге сүйене отырып, басқару теориясының ғылыми негіздегі дамуы төрт тұрғыдан атап көрсетіледі: 1) басқарудағы негізгі мектептер тұрғысынан; 2) процестік; 3) жүйелік және 4) жағдайлық.

Бұлардың біріншісі – бұл ғылыми әкімшілік басқару («классикалық мектеп»), адамдық қатынастар мен мінез-құлық ғылымдары, басқарудың сандық әдістер мектептері. Басқа үшеуі де тарихи тұрғыдан қызғылықты, бірақ олар қазіргі басқару ғылымының сипаттамасы үшін әлдеқайда маңызды.

Ғылыми басқару мектебі (1885-1920). Оның пайда болуының арқасында басқару ғылымы дербестік және қоғамдық танымға ие болды. Оның өкілдері Ф. Тэйлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Эмерсон және басқалар алдымен еңбектің өз мазмұнын және оның негізгі элементтерін зерттейді, тек содан кейін ғана

басқару – бұл айрықша мамандық, ал ол туралы ғылым – дербес пән деген тұжырымға келеді [13]. Еңбек өнімділігін арттыруға, бұл мектеп өкілдерінің пікірінше, негізгі үш тәсілмен қол жеткізуге болады:

1) еңбектің өз мазмұнын – оның режимін, жағдайларын, операцияларын, жұмыс әрекеттерін тиімділендіруді қарастыру. Осының бір өзі ғана қарапайым қол еңбегі өнімділігінің күрт өсуіне және өндіріске деген әкімшілік шығындардың азаюына алып келді;

2) ұжымдық және жеке еңбекке бақылауды еңбек үдерісін ынталандыру және реттеу жүйесі негізінде енгізу;

3) кәсіпорынды тұтастай басқарудың оңтайлы жүйесін, осы ұйым жұмысының ең жоғары нәтижелерін қамтамасыз ететін жүйені анықтау.

Басқару туралы ғылым өзінің пайда болған сәтінен бастап, еңбекті ұйымдастыру және оны басқаруда өндіріс тиімділігі мен кірісті ұлғайтудың қосымша резерві болып табылатынын айқын әрі сенімді көрсетіп берді. Еңбекті басқарудағы Ф. Тейлордың негізгі принциптері төмендегідей:

а) жұмыстың әрбір элементін ғылыми тұрғыдан орындау;
ә) ғылыми тұрғыдан жұмысшыларды таңдау және оларды оқыту;

б) жұмысшылармен бірлесу;

в) менеджерлер мен жұмысшылар арасындағы нәтижеге деген жауапкершілікті бөлу.

Осы бұлжымайтын айғақтар мен дәлелдер басқару туралы ғылымға қатысты қоғамдық пікірдің өзгеруіне алып келді.

Басқарудағы әкімшілік («классикалық» мектеп) (1920-1950)). Басқару теориясының әрі қарай дамуын қарастыруды тереңдету және қорыту жолымен жүріп отырды, бұл жерде ең бастысы оның басқару саласына таралуы болып табылды. Сондықтан бұл мектептің ірі өкілдері өндірісшілер емес, басқарушылар болғаны заңды. Мектептің негізін қалаушы А.Файоль ірі француз компаниясының басшысы болды. Оның жетекші ізбасарларының да (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдон, т.б.) жоғары әкімшілік басқару тәжірибесіне қатынасы болды.

«Классикалық» мектеп ұйымдардың барлық типтеріне жарамды және олар қызметінің жоғары нәтижелеріне кепілдік беретін басқарудың әмбебап принциптерін жасады: еңбек бөлінісі, уәкілдік пен жауапкершілік, тәртіп, бір басшылық, жеке мүдделерді қоғамдыққа бағындыру, қызметкерлерді марапаттау, скалярлық тізбек (басшының иерархиялық ұстанымы), адалдық, қызметкерге арналған жұмыс орнының тұрақтылығы, құлшыныс, корпорациялық рух.

Дегенмен «классикалық» мектепке, оның басқару ғылымына қосқан үлкен үлесіне қарамастан, басқарудың әлеуметтік аспектілеріне қызықпаушылық тән болды; психологиялық және мінез-құлықтық факторларға зейін аз аударылды. Бұл мектепті, әдетте, басқару теориясындағы ұтымды тұрғыдан жүзеге асыру ретінде қарастырады.

«Басқару психологиясы» ұғымы Кеңес Одағында 20-жылдары қолданысқа ене бастады. II Бүкілодақтық еңбекті ғылыми ұйымдастыру бойынша құрылған конференцияда (1924 жыл, наурыз) осы сала бойынша мәселе көтеріліп, баяндама жасалды. Нәтижесінде басқару психологиясы бойынша мәселелерді шешудің екі міндеті атап өтілді: біріншісі, қызметкерлерді жеке ерекшеліктері мен қабілетіне байланысты қабылдау, екіншіден, олардың еңбектерін ынталандыру арқылы жетістікке жетуі көзделді [8, 9].

Адами қатынастар мектебі және мінез-құлық тұрғысынан (1930-1950). Бұл мектепті көбінесе оның классикалық мектептің кемшіліктеріне, олардың ең бастысы ұйымдағы адамдық фактор рөліне зейін аудармауға өзіндік реакция ретінде пайда болған неоклассикалық деп атайды. Э. Мэйоның «Уэстерн электрик» зауытында жасаған хотторндық эксперименттері ұтымды бағыттың өкілдері ұсынған әдістердің (операциялардың айқын бағдарламасы, жоғары еңбекақы, т.б.) еңбек өнімділігінің артуына өне бойы жеткізе бермейтінін көрсетті. Еңбек тиімділігі мен басқарудың күшті факторлары ретінде ұйымдастыру және экономикалық себептермен қатар психологиялық компоненттермен (мотив, тұлғалық қатынастар, қызметкерге деген қатынас, олардың мақсаттары мен ұмтылыстарын есепке алу) бірге жүретіні

дәлелденді. Бұл мектептің көрнекті өкілі М.П. Фоллет басқаруды «жұмысты басқа тұлғалардың көмегімен қамтамасыз ету» ретінде анықтайды. Міне, сондықтан да ол осы бір «басқа тұлғалардың» психологиялық ерекшеліктерін ескеруге негізделуге тиіс.

Зерттеулерді қайта бағдарлау басқарудағы мінез-құлықтық мектепті рәсімдеуге алып келеді, оның басты мақсаты ұйымдастырудың тиімділігін адами фактор негізінде арттыру болып табылады.

Басқару теориясындағы зерттеулер бағытын түбегейлі өзгерту себептерінің бірі жедел дамып келе жатқан психология мен әлеуметтанудың ықпалы болды. Бір мезгілде өнеркәсіптік психология да пайда болды. Оның негізін қалаушы Г. Мюнстерберг болып есептеледі; өзінің «Психология және өнеркәсіптік тиімділік» деген еңбегінде ол жаңа ғылымның қарастырылып отырған мектеп мақсаттарына өте ұқсас мақсаттарын тұжырымдады.

Адами қатынастар мектебінің дамуына әлеуметтік зерттеулер үлкен ықпал етті.

Иерархия, билік және бюрократия – бұл әлеуметтік, соның ішінде әкімшілік те ұйымдардың әмбебап принциптері (М. Вебер). Топтар адамдардың кез келген әлеуметтік ұйымдағы мінез-құлқын өздерінің құндылықтары мен нормаларын белгілеу жолымен бақылайды (Э. Дюркгейм). «Әлеуметтік жүйелер тепе-теңдігі» тұжырымдамасының (В. Паретто) негізгі қағидасы төмендегідей: әлеуметтік жүйелер өзгеріп отыратын сыртқы ортамен тепе-теңдікте болу үшін, өзінің тиімділігін қамтамасыз етеді.

Мінез-құлықтық тұрғыдан көптеген қағидалары қазіргі кезде де әлі көкейкесті және басқарудың осы күнгі теориясының құрамы болып келеді.

Басқарудағы сандық әдістер мектебі (1950 жыл – XX ғасыр).

Бұл мектептің негізгі еңбегі операцияларды зерттеу әдіснамасында, өйткені оның іс-әрекеті күрделі басқару мәселелерін әртүрлі ұйымдастырушылық жағдайлар жасау мен қолдану барысында түсінудің тереңдеуіне ықпал етті және күрделі жағдайларда шешім қабылдайтын жетекшілерге көмектесті.

Басқару психологиясының қарқынды дамуына 1966 жылы әлеуметтік психологтардың ғылыми қауымдастығының ядросы болған Эксперименттік әлеуметтік психологияның Еуропалық ассоциациясы (EAESP) құрылуы негіз болды. Еуропалық әлеуметтік психологияның өзін анықтау жолдарын іздеумен айналысқан алғашқылардың арасында Тэджфэл (Tajfel) мен Московичи болды, олар еуропалық жолдың бағдарларын, әлеуметтік феноменологияны зерттеуге қатысты позитивистік әдіснамасына байланысты әлеуметтік-психологиялық зерттеулердегі эмпирицизм мен экспериментализмнің ең осал орындарын айнала өту арқылы ұсынуға тырысты.

Адам қарым-қатынасын реттеу психологиясының нақты өмірмен байланыс проблемасы Московичи және оның ізбасарлары жасаған теориялар шеңберінде әлдеқайда көкейкесті екені байқалды. Бұл аспектіде еуропалық психологтардың идеялары әлдеқайда өнімді болып табылады.

Посткеңестік кеңістік шеңберіндегі қарым-қатынас психологиясының даму тарихын Г.М. Андреева атап көрсеткен. Кеңестік психологияның спецификасы көбінесе оның проблемаларының идеяларға негізделуімен анықталды [8].

XXI ғасыр – психология әлемдік феномен ретінде. XXI ғасырда бұл бағытқа компьютерлік техникалық даму қуатты күш берді. Осының салдарынан ақпараттық қарым-қатынас құралдарының қарқынды дамуы, «адам-техника» жүйесінің басым болуымен ерекшеленеді.

Қ.Е. Құбаев пен К.Б. Бердалиев, С.Ы. Өмірзақов, Б.К. Есенғазиев «Басқару негіздері» (1997 жыл) оқу құралында басқару процесінің негізгі сипаттамалары, басқару процесінің типтері, басқарушылық шешім қабылдау себептері мен классификациясы, басқарушылық шешім қабылдау принциптері мен сатылары, басқарудағы экономикалық әдістері мен ұйымдық-әкімшілік әдістерге терең талдау жасаған [14, 15]. Басқару шешімдерін қабылдау проблемалары ұйымының практикалық жұмысы жағдайын қарастыру, басшы мен қарамағындағылардың арасындағы қарым-қатынасты, олардың өнімді ынтымақтастығының жолдарын, жанжалды жағдайларды шешу әдістеріне

В.А. Розанова «Басқару психологиясы» (1999 жыл) арналады [16]. А.А. Урбановичтың «Басқару психологиясы» (2004 жыл) еңбегінде басқару психологиясының теориялық негіздерін, басшы мен бағынушылардың тұлғалық сипаттамаларын, іскерлік қарым-қатынас және өзара әрекеттесу негіздерін, қактығыстар жағдайларын, сондай-ақ басшы қызметіндегі стрестер мен дағдарыстарды еңсерудің әдістері мен құралдарын көрсеткен [17].

2007 жылы белгілі ғалым, экономика ғылымдарының докторы, профессор Александр Николаевич Митинның «Басқару психологиясы» оқулығы жарыққа шықты. Оқулық басқару теориясы мен практикасына негізделе отырып, адамдардың қатынас жүйесіндегі тұлғалар мен ұйымдастырушы топтарды анықтайтын ғылым саласын зерттеді. Шынында да, басқару әрдайым психологиялық мазмұнымен толықтырылады, өйткені оның басты кейіпкері өзінің қабілетімен, қажеттілігімен, зердесімен ерекшеленетін адам. Мамандар бұрын да дәлелдеген адамның кез келген ұйымдағы іс-әрекетінің тиімділігі оның кәсіби дайындық деңгейіне ғана емес, сонымен қатар сол сәттегі психологиялық кейіпіне де байланысты болады. Автор басқару психологиясының пәні қандай психологиялық-басқару проблематикасында өзін көрсететінін айқындап берді. Олар – жетекші іс-әрекетінің еңбегін ынталандырудың, ұйым іс-әрекетін басқарудың субъектісі мен объектісі ретіндегі бірлескен еңбек іс-әрекетінің және оның ақпаратпен толықтырылуының психологиялық аспектілері. Оқулықта теориялық және әдіснамалық ұстанымдар, түсініктемелік аппарат, жеке тұлғаның негізгі қасиеттері, оның психологиялық көңіл-күй ерекшеліктері және басқарушылық қызметке табысты қатысу факторлары қарастырылған. Сондай-ақ басқарушылық әсері мен олардың арасындағы байланыстарды қарастыратын жүйелік тәсіл принциптеріне негізделген. Автордың пікірінше, осындай жүйелі тәсілдің кілті – элементтердің арасындағы байланыстар, олардың құрамына немесе жеке ерекшеліктеріне қарағанда әлдеқайда маңызды екенін тану. Басқару іс-әрекеттерінің психологиялық ерекшеліктері, жетекшілердің тиісті қасиеттері психологияның басқа салаларында зерттелмегенін түсініп, автор

халықпен жұмыс істеудің жүйелік тәсілдемесі басқарушылық әсердің үздіксіз жақсаруы, қызметкерлерді шығармашылық қабілеттерін барынша арттыруға ынталандыратын қуатты материалдық емес мотивтер мен ынталандырулар жасау болып табылады деп пайымдайды, еңбек қызметі процестерінде, осылайша олардың өмір сүру сапасын арттырады [18].

О.Г. Бугрованың «Басқару психологиясы» (2008) электронды оқулығында басқару психологиясының негізгі тұжырымдамалары, оны қалыптастыру үдерісі, сондай-ақ қазіргі даму сатысындағы өзекті мәселелер қарастырылады [19]. Т.С. Кабаченко «Басқару психологиясы» (2008) электронды оқулығында басқару психологиясының негізгі тұжырымдамалары, оны қалыптастыру үдерісі, сондай-ақ қазіргі даму сатысындағы өзекті мәселелер қарастырылады [20]. Басқару психологиясының теориялық және практикалық мәселелері баяндалған. Басқару өзінің жеке заңдылықтары бар іс-әрекеттің ерекше саласы ретінде, сонымен қатар қоғамдық өмірдің барлық салаларын қамтитын адами тәжірибенің кең саласы ретінде қарастырылған. Бұл туралы Л.Н. Захарованың «Басқару психологиясы» (2012) еңбегі қарастырылған [21]. Басқарудың психологиялық қолдауын қамтамасыз ететін менеджердің және психологтың кәсіби қалыптасуының рефлексиялық әрекеттік моделі ұсынылған. Психологиялық басқару әдістерін пайдалану арқылы ұйымдардың жұмыс істеу тиімділігін арттыру мүмкіндіктері көрсетілген. Менеджердің кәсібилілігінің психологиялық компоненттері қарастырылған. Ұйымның кәсіби іс-әрекетін және қызметін психологиялық жобалау қағидалары мен алгоритмі анықталған. Сұрақтар мен тапсырмалар, нақты жағдайлар, диагностикалық материалдар және әдістемелік нұсқаулар берілген. Д. Райгородскийдің «Жетекшілік психологиясы» мен «Кәсіпкерлік психологиясы» еңбектерінде көшбасшылық психология мәселелері және еңбек процесінде көшбасшылық, стилі мен тиімділігі, түрлері, тұжырымдамалары, көшбасшылық теориясы мен тәжірибесі қарастырылады [22, 23, 24]. А.П. Двинин, И.А. Романченко (2013) «Психодиагностика. Білім беру және кадрлық менеджмент» диагностикалық оқу құралы кәсіби қызметте психодиагностикалық құралдарды білікті пайдалануға мүдделі

оқырмандарға арналған [25]. Жарияланымда ғылыми және қолданбалы ғылыми жұмыстар (дипломдар, диссертациялар) орындау үшін, сондай-ақ персоналмен жұмыс істеуде кәсіби білімді тереңдету үшін қажетті диагностикалық әдістемелер берілген.

Соңғы онжылдықта басқару психологиясы бойынша «Жетекшілік психологиясы», «Кәсіпкерлік психологиясы» (Д. Райгородский (2007) [22, 23, 24], «Басқарушылық психологиясы» (Г.И. Колесникова, С.А. Сущенко, А.Т. Латышева, С.И. Самыгин, 2016) «Психодиагностика: білім және кадрлық менеджмент» (Двинина, Романченко (2015) [25], «Конфликтология» (А.Я. Гуськов, С.В. Алексеев, И.Е. Говядкин, 2013) жарияланымдарды атап көрсетуге болады [27].

Сонымен заманауи басқару ғылымы бірте-бірте әлеуметтену және психология бағытына ауыса бастағанын байқауға болады. Қазіргі уақытта ұйым ішінде адамдардың әлеуметтік-психологиялық ерекшеліктерін ескере отырып адамды белсендендіру жолдарын іздестіру кез келген өндірістің бірлескен тиімді жұмыстарын жетілдіру шарттары болып табылады. Көп жағдайда басқару психологиясын көпжақты дамыту, негізгі, жеке психология ғылымның объектілерін зерттеу пәндерін нақтылайды. Сөйтіп, бұл тарауда басқару психологиясының даму тарихына шолу жасала отырып, ғылыми тұрғыда өзінің дербестігін айқындағанын байқауға болады.

1.2 Басқару теориясының әдіснамалық негіздері

Жоғарыда айтылғандай, қазіргі басқару ғылымын сипаттау үшін үш негізгі және жалпы бағыттар бар. Олар процестік, жүйелік және жағдайлық.

Процестік бағыт. Бұл тұрғыдан басқарудың кейбір негізгі және әмбебап қызметтерінің болуы туралы әкімшілік мектептің негізгі идеясының дамуы ретінде қалыптасып, ол қызметтер үдерістік тұрғысынан басқарудың өзара байланысқан және біртұтас үдерісін түзуші ретінде қарастырылады. Басқару табысты болу үшін басқару қызметтерінің өзіндік тиімділігі де, олардың дұрыс ұйымдастырылуы да қажет. Басқару теория-

сының негізгі мәселесі бұл қызметтердің қайсысын басты және әмбебап деп есептеуге болатынында. А.Файоль базалық басқарушылық қызметтердің бесеуін атап көрсетті. «Басқару – болжауды және жоспарлауды, ұйымдастыруды, билік беруді, үйлестіру мен бақылауды білдіреді». Әрі қарай бұл қызметтер тізімі толықтырылды және нақтыланды. Сондай-ақ басқару қызметтерінің төрт базалық категорияларының: жоспарлаудың, мотивацияланудың, бақылаудың, ұйымдастырудың және екі байланыстырушы қызметтің – шешім қабылдау мен коммуникацияның (базалық санаттарды келістіру үшін) болуы туралы көзқарас та кеңінен таралды.

Жүйелілік бағыт. Басқару теориясына «жүйелердің жалпы теориясы» үлкен ықпал етті, оған сәйкес кез келген ұйым – бұл өзара байланыстағы бөліктерден тұратын, біртұтас қызмет етуге өз үлесін қосатын белгілі бір тұтастықты құрайды. Жетекші бүкіл ұйымды, оның бір-бірімен және сыртқы дүние өзара әсерлесетін барлық бөліктерін көруге тиіс. Ұйымның қандай да бір құраушысына кез келген басқарудың әсері көп әрі күтпеген зардаптарға соқтыратынын ескеру қажет. Басқару тәжірибесінің негізгі қиындығы социотехникалық жүйелер болып табылатын қазіргі ұйымдардың іштей біртекті еместігінде. Мұндай әрбір жүйе иерархиялық (субординация) және «горизонталь» (үйлестіру) келісілген бірқатар *шағын жүйелерден* тұрады.

Бұрын болған мектептер басқару үдерісінің өзіне зейін аударса, жүйелілік тұрғыдан басқару нысанының өзі артық болмаса, ешқандай кем емес күрделі болатынын көрсетті. Тек басқарма ғана емес, оның нысанында да өзіндік қисын, заңдар болады және олар өз табиғаты бойынша жүйелі. Сондықтан тиімді басқару оларды ескеріп, қолдана білуге тиіс.

Жүйелілік тұрғыдан – бұл басқарудың теориялық және тәжірибелік мәселелеріне қатысты ойлаудың белгілі бір тәсілі. Ол басқару теориясының басқа ғылымдармен және зерттеу бағыттарымен байланысын күшейтті.

Жағдайлық бағыт. Бұл бағыт 60-жылдардың соңында пайда болып, ұйымдастыру мәселелерінің жалпы әдіснамасын, шешу тәсілдерін білдіреді. Ол жүйелілік тұрғыдан басты тезисті жетілдіреді: ұйым – сыртқы ортамен үнемі өзара әрекетте болатын

ашық жүйе. Сондықтан ұйымның ішінде болып жатқанның себептерін *оның сыртынан*, ол нақты болатын жағдайдан іздеу керек. Бұл – осы тұрғыдан шешуші ұғым. 20-жылдардың өзінде-ақ «жағдай заңы» тұжырымдалған болатын: «Жағдайлардың әртүрлі типтері білімнің әртүрлі типтерін талап етеді». Демек, білімдер кешені және оларды нақты жағдайларға байланысты әртүрлі өмірлік жағдаяттарда тиімді жүргізуге арналған шеберлік қажет. Бұл ережелер осы тұрғыда ғана тиімді болды [28].

Басқару үдерісі жағдайлық тұрғыға сәйкес төрт кезеңнен тұрады:

- 1) жетекшінің басқару біліктілігін қалыптастыру;
- 2) жағдайға қатысты қандай да бір әдістерді қолданудан болатын салдарларды көре білу және талдау;
- 3) жағдайды баламалық баяндау, оның басты факторларын (жағдайлық айнымалыларды) анықтау және оларға әсерді бағалау;
- 4) басқару тәсілдерін оң тиімділікке жету үшін нақты жағдайлармен үйлестіру.

Бұл үдерісте үшінші кезең негізгі болып табылады және жағдайлық тұрғыдан, жалпы алғанда, басқарудың жақсы тәсілі жоқ екенін, олардың кез келгенінің тиімділігі басқару жағдайымен анықталатынын көрсетті. Ол көптеген басқа да бағыттардың абсолютизмімен және солардың әмбебаптығына кінәмшілдігімен айқындастықта болады. Бұл – басқару теориясы мен тәжірибесінің бүгінгі күні.

Басқару ғылымының біздің еліміздегі дамуы белгілі бір экономикалық, саяси және идеологиялық себептердің арқасында әлемдік тәжірибеден оқшауланған және өзіндік ерекшеленген жолмен жүріп отырды. Оған әртүрлі «деформациялар», тіпті басқарудың ақыл-ой қисыны және ойшылдардың тікелей күш көрсету фактілері де тән болды.

Басқару ғылымы дамуының алғашқы кезеңдері өте қолайлы болды. В.И. Ленин ғылыми басқару мектебінің жетістіктерін пайдалануға, оларды оқуға шақырды, бірақ тейлоризмді «еңбекті ұйымдастыру саласындағы бай жетістіктердің біразының буржуазиялық пайдаланудағы нәзік айуандықпен» байланысты деп атаған еді. Ол кезде бізде шығарылатын өнім көлемі АҚШ-пен

салыстырғанда 14 есе, жан басына шаққандағы өндіріс 38 есе кем болатын. Ф. Тейлор, А. Файолдың жүйелерін, Г. Фордтың практикалық тәжірибесін ғылыми оқып-үйренуге деген ынта ресми саясат деңгейіне көтерілді және тиісті партиялық қаулылармен және мемлекет басшыларының (Л.Д. Троцкий, Г.М. Кржижановский, т.б.) күшімен қолдау тапты. Революциядан кейінгі алғашқы онжылдықта халық шаруашылығын белсенді қалпына келтіру, өнеркәсіп пен құрылысты қайта түзету жүрді. Осы кезде басқару мәселесінің екі бағыты айрықша дамыды. Бұл – еңбекті ғылыми ұйымдастыру (ЕҒҰ) және психотехника үшін қозғалыс. Мәскеуде, Қазанда, Харьковте, Петроградта ғылыми орталықтар ұйымдастырылды. ЕҒҰ-дың аймақтық орталықтары елдің 33 қаласында құрылды, бұл проблематика бойынша арнайы журналдар шығарылып, Бүкілресейлік конференциялар өткізілді, ірі ғылыми еңбектер жазылды. Зерттеулерде өндірістік проблематика басым болды, дегенмен ғылыми басқарудың жаңа қоғамдық құрылыстағы мәселелері де қарастырылды. Шаруашылық жүргізудің социалистік жүйесін басқарудың принциптері жасалынды, олар өндірістің орталықтануы және мемлекетті органдардың тікелей басқаруы сияқты ерекшеліктерін ескерді [29].

Ғылыми басқарудың шетелдік идеяларын кеңестік болмыс жағдайларында Н.А. Витке пайдалануға тырысты. Ол басқарудың теориясына «өндірістегі адам факторы», «әлеуметтік-психологиялық хал-ахуал», «ұйымдастырушылық дағдарыс», т.с.с. ұғымдар енгізілді. Осы және осыған ұқсас тұжырымдар тиісті дами алмады, сөйтіп бірте-бірте ұмытыла берді. Сол уақыттың басқару саласындағы зерттеулер идеологиясы ұтымды, яғни технократтық бағытпен сипатталды. Адам – бұл өндірістік үдерістегі «бұранда» ғана. Егер оны механикаландырса, онда кәсіби басқарушылық еңбекке қажеттілік болмай қалады (Е.Ф. Розмирович). Осындай тар тұжырым 70-жылдардың аяғына дейін үстемдікте болды.

Басқарудың әкімшілік-әміршілдік жүйесі үшін кадрларды 1927 жылы құрылған Өнеркәсіптік академия әзірлейді. Толықтай партиялық бақылауда болған номенклатураның ерекше жүйесі қалыптасты. Әкімшілдік-әміршілдік жүйе ұйымдық тәр-

тіпті қамтамасыз етудің негізгі құралы бола түсті. Идеологиялық және партиялық бақылау қоғамдық өмірден ғылыми басқару проблематикасын ығыстыра, оған дұшпандық қатынас қалыптастыра келе, жан-жақты өтімді, сонынан репрессиялық сипатқа ие болды.

1.3 Қазіргі кездегі басқару теориясының күйі

Сонымен қазіргі әлемдік менеджмент теориясы мен практикасында өмір сүріп, өзара іс-әрекеттесіп жатқан негізгі 3 бағыт бар: жүйелілік, процестік және жағдайлық. Тұжырымдамалардың, мектептердің орасан көп саны бар, олар нәтижелерді қорыту, синтездеу, біріктіру қиындығын туғызады. Басқару теориясын әрі қарай дамыту үшін сенімді негіз беруге мүмкіндік туғызатын тұжырымдама жағдайлық тұрғысы болып табылады.

Жоғарыда айтылғандай, бұл бағытқа сәйкес кез келген ұйым – ортамен өзара әсерде болатын ашық жүйе, ал оның ішінде болып жатқанның барлығын және тиімді басқару мазмұнын құраушыларды қазіргі менеджменттің негізгі ұғымы – бейімделусіз сипаттауға болмайды. Басқару теориясында жаңа бағыттар мен ағымдар, перспективалы ұстанымдар пайда болды. Бұлар – «стратегиялық менеджмент», «қызметкерлерді басқару», «ұйымдастыру мәдениеті» тұжырымдамалары. Соңғы тұжырымдаманы 80-жылдардағы басқарудағы ойдың «теориялық бұзып өтуі» деп есептейді. Жұмыс істеушілердің барлығының жалпы мақсаты – бір және осы мақсатқа жету жолдарын жасауға тікелей әрі қызығушылықпен қатысады. Басқарудың қуатты қаруы ретінде ұйымдастыру мәдениеті Жапонияда аса кеңінен қолданылуда. Соңғы кездері жапондық тәжірибемен менеджмент тарихының айқын беттері тығыз байланыста. Америкалық менеджментті түбегейлі зерттеген жапондық мамандар, одан ең тиімділерін алып, басқарудың өзіндік моделін тұрғызды. Менеджменттің батыс және жапондық тұжырымдамалары арасындағы принципті айырмашылық мынадай: біріншісінде – түпкілікті нәтижеге, ал екіншісінде – адами факторларға бағдар ба-сым. Жапондық тұрғының негізі – өзін-өзі басқару және өзін-өзі

бақылау идеялары. Қызметкерлердің қабілеттілігі марапатталады, олардың дамуы ынталандырылады, әріптестік пен өзара көмекке, ынтымақтастыққа, корпоративтік рухтың қалыптасуына қолдау жасалынады. Қызметкерлердің моральдық көңіл-күйіне үлкен зейін аударылады. Адамды жұмысқа қабылдай отырып, әкімшілік оның кәсіби сапаларына ғана емес, сондай-ақ моральдық-этикалық сапаларына, оның ерінбей еңбектену талабына және топтық іс-әрекетке үйлесу шеберлігіне де қызығушылық танытады [30].

Басқару теориясы дамуының қазіргі кезеңінде негізгі ағымдарды атап көрсетуге болады, олар:

1) ұйымның материалдық-техникалық базасына бұрынғыға карағанда әлдеқайда жоғары мән беру;

2) басқаруды әрі қарай демократияландыру, ұйымды басқару объектісінен өзін-өзі басқару субъектісіне айналдыру;

3) менеджмент пен бизнесті және ол туғызған басқарудың жаңа мәселелерін интернационалдау.

Барлық осы және басқа да ағымдар басқаруға деген көзқарастардың «тыныш басқару революциясы» деп аталатын жаңа жүйесінің қалыптасуына алып келді. Оның негізгі сипаттары мыналар:

1) ұйымның ішкі факторларына дұрыс әсер ету басқару табысының негізі болып табылады деп есептейтін менеджменттің классикалық мектептерінің басқарудағы ұтымдылығынан бас тарту. Басқарудың стратегиясы мен тактикасын сыртқы орта өзгерістеріне бейімдеу мәселесі әлдеқайда маңызды болып есептелінеді;

2) басқаруды жақсартатын кез келген жүйенің бірқатар әмбебап элементтерін анықтауға мүмкіндік беретін басқарудағы жүйелер теориясын қолдану;

3) басқаруға жағдайлық бағыт, оның басты тезисі – кәсіпорынның ішіндегі бүкіл ұйымдастыру – бұл сыртқы әсерлерге жауап;

4) менеджменттің бүкіл қоғам және адам алдындағы (ұйымда істейтін әрбір адамның) әлеуметтік жауапкершілігін тану.

XX ғасырдың 90-жылдардағы басқару қағидалары:

- қызметкерлерге деген босандық;
- жауапкершілік;
- ұйымды тігінен де, көлденеңінен де көктеп өтетін коммуникациялар;
- қызметкерлердің қабілеттілігін ашуға бағытталған ұйымдастыру мәдениеті;
- барлық жұмыс істеушілердің үлестік қатысуы;
- сыртқы ортадағы өзгерістерге пара-пар реакция;
- топ жұмысына тікелей араласу;
- менеджердің жұмысы бойынша барлығын тыңдау шеберлігі;
- бизнес этикасы;
- адалдық және адамдарға сену;
- менеджменттің іргелі негіздері: сапа, сервис, ресурстарды бақылау, қызметкерлерге арқа сүйеу;
- алдағы болашақты ұйымдастыруды көре білу;
- жеке жұмыс сапасы және оны жетілдіру.

Басқару іс-әрекетін қарастырудың негізгі тәсілдері

Басқару іс-әрекетінің мазмұнын зерттеулердің көптігіне қарамастан, әлі күнге дейін оның тұтастай сипаттамасы жоқ. Бұл мәселе бойынша салыстырмалы түрде толықтай түсінік-темені осы іс-әрекет мазмұнын сипаттаудың шағын тәсілдерін біріктіру негізінде ғана жасауға болады. Бұл тәсілдер екі тең емес топқа бөлінеді: психологиядан тыс және психологиялық. Тәсілдердің бірінші тобы уақыт бойынша ерте пайда болады, сондықтан ол әлдеқайда дамыған.

Басқару іс-әрекетін микроталдау. Ф. Тейлор мен Ф. Гилбрет іс-әрекетінің басқарудан басқа әлдеқайда қарапайым түрлерін қарастыра келе, кез келген іс-әрекетті негізгі компоненттерінің қайталанып отыратын жинағы ретінде сипаттауға болады деген тұжырымға келеді. Оларды терблицтер деп атайды (Гилбретті теріс оқығанда). Операцияларға талдау жүргізу үшін кино және фото түсірулер мен хронометраж әдістері қолданылады.

Инженерлік бұл тәсіл әрі қарай басқару іс-әрекетін талдауға қолданылады. Жетекшінің ағымдық деп аталатын шағын істері

оның микрокомпоненттері болады. Бұл талдау орта буын жетекшісінің жұмыс күні ішінде әртүрлі байланысқа түсетінін көрсетті.

Микроталдаудың басқа варианты – жетекшінің жұмыс уақытын уақыттық талдау. Зерттеулердің қорытындыланған мәліметтері бойынша жоспарланған кездесулер мен мәжілістерге уақыттың – 59%, жоспарланбағанына – 10%, қағазбен жұмыс істеуге – 22%, байқаулар, сапарларға – 3%, телефонмен әңгімелесуге – 6% кететіні белгілі болды.

Сонымен басқару іс-әрекетін микроталдау оның тек сыртқы жағын ғана сипаттайтынын көреміз.

Басқару іс-әрекетін эмпирикалық талдау іс-әрекеттің әлдеқайда ірі компоненттерін сипаттауға бағытталған. Оның екі түрі бар:

1. Жетекші еңбегінің мазмұн түрлерін талдау. Жетекшінің барлық шағын істері негізгі түрлердің шектеулі санына топталуға тиіс:

а) «Қағаз жұмысы» – құжаттарды қарау, есеп жасау, т.б. Оның үлестік салмағы жетекшінің қызметі өскен сайын арта түседі.

ә) телефонмен сөйлесу;

б) кездесулер;

в) алғы түрмен салыстырғанда, құпиялылық (конфиденциалдық) сипатпен ерекшеленетін жеке байланыстар. Бұл – басқару іс-әрекеті құрылымындағы әлдеқайда маңызды түрі, ал оның үлестік салмағы жетекшінің иерархиялық деңгейі артқан кезде өседі;

г) жетекшінің жедел ұйымдастырушылық міндеттері. Олардың мазмұнын ұйымның іс-әрекетінің тақырыптық саласы мен жетекшісінің қызметі айқындайды.

2. «Жағдайлық талдау» (нақты жағдайларды атап көрсету және қарастыру негізінде талдау). Оны менеджерлерді оқыту тәсілі ретінде қолданады, мысалы, АҚШ-тағы Гарвард бизнес мектебінде. Ол басқару іс-әрекетінің мазмұнын қарастыру кезінде де үлкен рөл атқарады. Басқару жағдайы осы іс-әрекеттің талдау бірлігі болып табылады. Атап көрсетілген жағдайларды жеңіл жіктеуге болады. Бүкіл іс-әрекеттің негізі ретінде қарастырылатын негізгі басқару жағдайларының жүйесі тұрғызылады.

Іс-әрекеттің психологиялық теориясы тұрғысынан, бұл теория, әрқайсысы іс-әрекеттің барлық негізгі сипаттамаларын сақтауға тиіс бірліктерді талдау үшін және бұл кезде өз бойында тұтастық ерекшелігін әлі де сақтап қалған барлық мүмкін бірліктердің ең кішісі болуға тиіс ретінде бөлінеді.

Л.С. Выгодский талдау тәсілдерін компоненттікке және элементтікке бөлуді ұсынды. Мысалы, су үшін молекула – компонент, өйткені ол әлі сұйықтық болып табылады. Сутегі мен оттегі атомдары – тұтастық (сұйықтық) ерекшелігін жоғалта бастаған және газ болып табылатын элементтер. Выгодскийдің пікірінше, іс-әрекетті компоненттік психологиялық талдау барынша мүшеленген және өз нәтижелерінде талданатын тұтастық барлық қасиетін қайта қалпына келтіре отырып, бір мезгілде толық мазмұнды болып шығады. Терең теориялық өңделу алған осыған ұқсас көзқарастар С.Л. Рубинштейн мен А.Н. Леонтьевке тиесілі [31].

Басқару іс-әрекетін талдауға деген, оны іс-әрекет пен ұйымдастыру деңгейінде қарастыруды білдіретін психологиялық тәсіл құрылымдық-морфологиялық талдау ұғымымен белгіленеді. Ол басқару іс-әрекетін оны талдаудың басқа тәсілдерімен (оның жеткіліксіздігінен) сабақтастыра қарастыру негізінде қолданылады.

Басқару іс-әрекетін талдауға рөлдік тәсіл. Бұл тәсілді алғаш рет Г. Минцберг «Еңбекті басқару табиғаты» еңбегінде ұсынды. Ол рөлді нақты мекемеге немесе нақты қызметке тиісті мінез-құлық ережелерінің жиынтығы ретінде анықтайды. Ол 3 категорияға біріктірілген 10 негізгі басқару рөлдерін атап көрсетеді.

Тұлғааралық рөлдер:

Бас жетекшінің рөлі. Символикалық түрде құқықтық немесе әлеуметтік сипаттағы қарапайым міндеттерді орындайтын жетекші.

Көшбасшы рөлі. Қарамағындағылардың мотивациялануы мен белсенділенуіне қызметкерлерді таңдау мен дайындауға жауапты адам.

«Байланыстырушы буын» рөлі. Сыртқы байланыстар жүйесі мен ақпарат көздерінің жұмысын қамтамасыз етуші адам.

Ақпараттық рөлдер:

«Ақпарат қабылдаушы» рөлі.

Ақпарат таратушының рөлі.

Уәкілдің рөлі. Осы сала мәселелері бойынша сарапшы.

Шешім қабылдауға байланысты рөлдер:

Кәсіпкер рөлі. Жетілдірудің алуан түрлі жобаларын жасайды және бақылайды.

Тәртіп бұзушылықты жоюшы рөлі. Маңызды шешімдер кезінде іс-әрекетті реттеуге жауапты адам.

Ресурстарды таратушының рөлі.

Келіссөз жүргізуші адам рөлі.

Г. Минцберг бойынша бұл рөлдерді жүзеге асыру тәсілі дегеніміз – басқару іс-әрекеті процесінің мазмұны.

Басқару іс-әрекетін талдауға дименционалдық тәсіл. Бұл тәсілді Г. Юкл жасаған. Ол басқару іс-әрекетін талдау бірлігі үшін «менеджерлік мінез-құлықты өлшеуді» (дименсияны) қабылдауды ұсынды. Басқару іс-әрекеті бірқатар дименсиялардан тұрады:

- 1) тәртіпке деген ынта;
- 2) жұмысқа қолдау көрсету;
- 3) мәселені шешу;
- 4) мақсат қою;
- 5) рөлді (орнын) түсіндіру;
- 6) тиімділікке зейін аудару;
- 7) жоспарлау;
- 8) үйлестік;
- 9) автономия (дербестік) беру;
- 10) әзірлік;
- 11) ынталандыру;
- 12) зейін аудару;
- 13) шешім қабылдауға қатысу;
- 14) қолдау;
- 15) марапаттауды түрлендіру мүмкіндігі;
- 16) қарым-қатынасқа ықпал ету;
- 17) уәкілеттік;
- 18) ақпарат тарату;
- 19) кикілжіндерді басқару.

Бұл тәсіл аса бөлшектенгеніне қарамастан, басқару іс-әрекетінің мазмұны жөнінде барынша толықтай түсінік береді.

Басқару іс-әрекетін нормативтік тұрғыдан талдау. Бұл басқа іс-әрекеттерге қатынасы бойынша қосымша ретінде қолданылады және оларды жүзеге асыру әдістерінің бірі болып табылады. Мұндағының негізгісі – іс-әрекеттің нормативтік мақұлданған тәсілі ұғымы (ІНМТ). Кәсіби іс-әрекет теориясында ІНМТ іс-әрекетті орындаудың қорытылған және нұсқаулықтармен бекітілген тәсілі ретінде анықталады.

Нормативтік талдау екі кезеңнен тұрады: 1) ІНМТ мазмұнын қызметтік міндеттер мен оларды орындау талаптары тұрғысынан талдау; 2) іс-әрекеттің нормативтік және жеке тәсілдерінің алшақтауын талдау. Соңында осы екі кезеңнің нәтижелері қорытылады және талданады.

Басқару іс-әрекетін функционалдық талдау. «Әкімшілік мектеп» саласында пайда болғаннан бастап бүгінгі күнге дейін басқару іс-әрекетінің табиғатын түсінуде және оны қарастыруда айқын басымдықта. А. Файоль еңбектерінде, сондай-ақ америкалық менеджмент мектебінде қазіргі кезде осы іс-әрекетті қарастыру нормасы пайда болған, функционалдық талдаудың негіздері тұжырымдалды. Дидактикалық әдебиеттерде басқару іс-әрекетін талдау – басқарудың негізгі функцияларын ашу негізінде (жоспарлау, мотивация, мақсат қою, т.б.) келтіріледі.

Басқару іс-әрекетін зерттеудің басты психологиялық бағыттары негізгі қызметтерімен тікелей қарым-қатынаста болады. Мысалы, басқаруда шешімдерді қабылдау психологиясы, жетекшіні мотивациялау психологиясы, т.б. Бұл тұрғыдан іс-әрекетті талдаудың бастысы – жекелеген басқару қызметтері қарастырылатын «бірліктерді талдау» мәселесі шешіледі. Бұл бірліктер кешенді, мазмұнға бай және қосымша мүшелеуді талап етеді. Басқару іс-әрекеті күрделі және кешенді болғандықтан, оның бірліктері қарапайым бола алмайды. Сондықтан теория мен тәжірибедегі функционалдық талдау әлдеқайда конструктивтік болып шығады.

1.4 Ұйымдастыру теориясының элементтері

«Ұйымдастыру» ұғымының екі негізгі мәні бар: біріншіден, бұл – басқару іс-әрекетінің өзі, яғни жеке іс-әрекеттерді белгілі бір жалпытоптық мақсаттарға жету мақсатында келістіру процесі; екіншіден, бұл – негізгі компоненттерден және олардың арасындағы тұрақты байланыстан тұратын белгілі бір құрылым.

Ұйымдастыруды тұрғызу негізі – екі басты принциптің: иерархиялық («тік») және координациялық («көлденең») принциптердің сабақтасуы. Біріншісі жетекшіліктің төменгі деңгейінен жоғарғысына дейінгі бүкіл басқаруды білдіретін «басқару континуумы» ұғымында көрсетілген. Басқару іс-әрекетінің мазмұны жетекшінің иерархиялық деңгейіне байланысты.

Координациялық (үйлестіру) принцип – жетекшінің қызметтік міндеттері жүйесінде бекітілген функционалды еңбек бөлінісі. Функционалды бөліністі есепке алу жетекші іс-әрекетінің мазмұнын және оның басқа бөлімшелермен өзара іс-әрекетін сипаттау үшін қажет. Ұйымның коммуникативтік кеңістігін көбінесе анықтайтын осы «көлденең құраушысынсыз», жетекшінің ұйымдағы тұлғааралық өзара іс-әрекет негізінде жатқан коммуникативтік қызметін түсіну мүлде мүмкін емес.

Оның құрылымы мен мазмұнын таңдау – жетекші іс-әрекетінің маңызды мәселесі. Ол ұйымдастыру қызметінің негізі болып табылады. Құрылым жоспарлау нәтижелері негізінде құрылады. А. Чандлер басқару теориясында, бұл күні оның аксиомасы болған «Стратегия құрылымды анықтайды» деген тезисі тұжырымдалды.

XX ғасырдың басында М. Вебер «идеал бюрократия» тұжырымдамасын ұсынады. Оны кейде адамзат тарихындағы ең пайдалы идеялардың біреуі деп есептейді. М. Вебер жүргізген бюрократиялық құрылымдардың талдауы қазіргі ұйымдар мәнінің айрықша сипаттамасы болып табылады [32]. Оның тұжырымдамасы бірқатар принциптерге негізделеді:

– нақты еңбек бөлінісі және әр саладағы білікті мамандар;

– басқару деңгейлерінің иерархиялылығы (төменгі деңгейлердің жоғары деңгейлерге бағынуы және солардың тарапынан бақылау);

– ұйым мүшелерінің қызметтік міндеттерін атқаруына арналған ережелер мен стандарттар жүйесінің болуы;

– ұйым – адамдардың бірлестігі емес, қызметтер жүйесі;

– белгілі бір қызметтік міндеттерді орындауға қажет біліктілікті игерген атқарушыларды таңдау.

Бұл тұжырымдаманың басты мына кемшіліктерін атауға болады:

1) стандарттық нормалар мен ережелер мәнділігінің тым артық болуы;

2) туындайтын мәселелерді өткен уақыт оқиғалары негізінде шешу;

3) жоспарлар мен шешім қабылдауды үйлестірудегі салғырттық;

4) өзгерістерге деген (ішкі және сыртқы) әсерлердің бәсең болуы;

5) инновацияға деген иммунитет;

6) өзін дамытуға қабілетсіздік.

1.5 Иерархиялық құрылымдар

Классикалық бюрократиялық ұйымдастырудың кемшіліктері оған тән орталықтандыруды жою және оның кейбір қызметтерін басқа шағын құрылымдарға беру қажеттігін туғызады. Қызметтерді ұйымның жекелеген блоктары бойынша тарату үдерісі департаментализация (функционалды мамандандыру) деп аталады. Ұйым құрылымының басты *иерархиялық* типі негізінде иерархия идеясын департаментализация ұғымымен біріктіру болады. Оның ең танымал түрленуі – басқаруды сызықтық-функционалдық ұйымдастыру, тұрғызудың шахталық принципі осының негізі болып табылады.

Ұйым жұмыстың мамандандырылған түрлері бойынша (өндіріс, қаржы, маркетинг, қызметкерлер, т.б.) бөлінеді. Сонан соң олардың әрқайсысы бойынша, ұйымды жоғарыдан төменге

дейін тізбектей өтетін қызмет иерархиясы («шахта») қалыптасады. Тік сызықтар бойынша басқарудың скалярлық тізбектер желісін түзетін басқару өкілдері беріледі.

Басқарудың сызықтық-штабтық құрылымы – құрылымның иерархиялық тізімі тән екінші бір түрленуі. Оның кез келген деңгейі (жалпы иерархияны сақтаған кезде) көлденең бойынша үстемелерді білдіреді және басқару қызметтерін табысты жүзеге асыратын штабтармен үйлестіріледі.

Құрылымның осы екі типі өзінің тиімділігіне байланысты кең таралған.

Бірақ ірі фирманы басқаруда 5-6 функционалды бөлімшелерді арасына «қыстырып» жіберу қиын. Оларға бұл жерде жұмыстардың өте үлкен учаскелерін үйлестіруге тура келеді, ол үшін көптеген қосымша деңгейлер қажет болады. Сызықтық скалярлық тізбек ебедейсіз және тиімсіз бола түседі. Сондықтан жаңа принцип – дивизиялық құрылым (лат. *divisio* – бөлім) туындайды. Соған сәйкес ұйым (құрылымның иерархиялылығын сақтай отырып) элементтер мен блоктарға басқа, жаңа тәсілдермен (тауарлар мен қызметтер түрлері бойынша, географиялық аймақтар бойынша) бөлінеді [31, 32].

Түрленулері қарастырылған иерархиялық құрылымдар класының негізіне субординация белгісі жатқызылған.

1.6 Адхократиялық (органикалық) құрылымдар

Адаптивтік (органикалық) құрылымдардың жаңа тобы бірте-бірте дәстүрлердің («қатан», «адаптивтік емес») орнын басуда. Олардың принциптік айырмашылығын атап көрсету үшін «бюрократия» ұғымына «адхократия» ұғымы (лат. *adhoc* – арнайы және грекше *kratos* – билік) қарсы қойылады. Бюрократиялық принциптен мүлде өзгеше идеяларда адхократиялық құрылымдар тұрғызылады. Осы топтардың ішінде ұйым құрылымының төрт негізгі типі атап көрсетіледі:

Жобалық ұйым – уақытша құрылым. Ол ең білікті қызметкерлерді нақты мәселелерді барынша табысты шешуге бірік-

тіреді. Оның басты артықшылығы – жақсы күштерді жұмыстың белгілі бір учаскесіне шоғырландыру, мақсатқа бағдарланған команда құру.

Матрицалық ұйым. Жобалық ұйымның бұл варианты кең таралған. Негізгі мәні – жоба жетекшісіне және ол тұрақты жұмыс істейтін функционалдық бөлім жетекшісіне жобалық топтың қосарлы бағыныштылығы.

Матрицалық құрылымдар функционалдық және дивизиялық құрылымдардың (дивизиялық құрылым – сызықтық-функционалдық құрылымдардың тиімділігі аз үлкен ұйымдар үшін жасалынған ұйымдық құрылым типі. Ол бірқатар үйлестірілген дивизиялық құрылым ретінде тұрғызылады) артықшылықтарын еркін құрылымдар артықшылығымен сабақтастыра отырып пайдаланады. Олар әлдеқайда динамикалы және сыртқы әсерлерге резистентті. Басты кемшілігі – олардың күрделілігі, сондықтан да формасы ұйымның жетекшісі үшін қиын және атқарушы үшін түсініксіз. Тік және көлденең өкілеттіліктердің сабақтасуына байланысты мәселе туындайды, басқарудың іргелі принципі – бірыңғай басқару бұзылады. Жобалық және сызықтық жетекшілер арасында жобалық топтар мекемелерінің арасында кикілжіңдер туындайды. Матрицалық құрылым психологиялық тұрғыда атқарушыларды қосарлы бағынуға қояды, сөйтіп жалпы психологиялық ерекше құбылыстың бір түрі – маргиналдықты (шектеулікті, екіжүзділікті) туғызады.

Конгломераттық типтегі ұйым. Мұндай ұйымда жоғарыда қарастырылған құрылымдардың бірнеше типтері сабақтасады.

Еркін құрылым – құрылымдардың ең жаңа ұйымдық типі. Ол сыртқы шарттар мен алдында тұрған міндеттерге байланысты қандай да бір түрге ие болады. Олардағы функционалдық бөліну нәтижеге бағдарланған құрылыммен алмастырылады. Еркін құрылымдағы басты зейін оның мүшелерінің құлшынысында болатын кәсібилікке, өзін-өзі басқаруға жасалады. Еркін құрылымның басты артықшылығы – олардың жоғары бәсекелі, күрделі және жылдам өзгертін сыртқы жағдайларға жедел жауап табу қабілеттілігі. Кемшілігі – әкімшілік басқарудың

әлсіздігі және шарттардың өте шағын диапазонында, тек атқарушының кәсібилігінің жоғары деңгейі кезінде ғана пайдалану мүмкіндігі туады.

1.7 Ұйым теориясының негізгі ұғымдары

Ұйым деп белгілі бір нормативтік негіздерде еңбек бөлінісі шарттарында жұмыс істейтін, жетекшілік иерархиясын сақтауға, жалпы мақсатқа жетуге ұмтылатын бірнеше адамдардың жоспарланған және үйлестірілген іс-әрекетін айтады. Ұйымды екі негізгі жоспар құрайды: біріншісі – динамикалық (оның қызмет етуі және басқарылуы); екіншісі – құрылымдық, яғни оның құрылымы арқылы (осы ұйымдағы еңбек бөлініс типі мен жетекшілік иерархиясы) ашылады.

Құрылымды негізгі үш көрсеткіш сипаттайды: күрделілік, формализация және орталықтану.

Құрылым күрделілігі ұйым іс-әрекетінің дифференциалдану және интеграциялану дәрежесімен анықталады. Дифференциалданудың үш типі белгілі: көлденең, тік, сондай-ақ құрылымның кеңістіктік таралымы.

Көлденең дифференциалдану ұйымдағы еңбек бөлінісі принципін сипатталады және оның құрылымдық бөлімшелерінің мамандану дәрежесі мен олардың санын сипаттайды. Бұл бөлімшелердің іс-әрекеті басқару процесінде үйлестіріледі. Олар бір-біріне басқарудың көлденең желісін түзе отырып бағынады.

Тік дифференциалдану – ұйымды басқарудың иерархиялық өзара бағынышты деңгейлеріне бөлу шамасы.

Ол жетекші мен атқарушылардың жағдайларын бөлетін деңгейлер санымен көрсетіледі, бұл – ұйымның басқарушы вертикалі. Жоғары оқу орындарында ол өзара бағынышты алты деңгейден тұрады: ректор – проректор – декан – кафедра меңгерушісі – оқытушы – студент. Өзара бағыну жүйесі жетекшінің өз мүмкіндіктерін пайдалану дәрежесіне байланысты. Ол ұйымның тек өз бөлігін ғана тиімді үйлестіре алады.

Ұйым теориясында басқару көлемі (диапазон) ұғымы бар, бұл – жетекшіге тікелей бағынатын адамдар саны. Басқарудың оңтайлы көлемі – пікірталасты мәселе. Оған екі фактор айқын-даушы ықпал етеді: қызметкерлердің кәсібилігі және ұйымдық іс-әрекеттің күрделілігі. Мәселе күрделілігінің артуы, әдетте, ұйымдық құрылымның тік дифференциалдану шамасының басты факторы болып табылатын басқару көлемінің азаюын талап етеді. Ол басқару деңгейінің қажетті санын ұйымның жалпы санына байланысты анықтайды. Иерархиялық деңгейлер саны мен басқару көлемі өзара байланысқан. Басқару көлемінің артуы басқару деңгейлері санының кемуіне алып келеді, ал оның кемуі иерархияның жаңа деңгейлерін, соңғыларының жалпы санын арттыра отырып енгізуді талап етеді.

Иерархияның екі-үш деңгейден тұратын «жалпақ» және олардың көп санын қажет ететін «терең» түрлері болады [33].

Кеңістіктік таралу құрылым сипаттамасы ретінде өз іс-әрекетін аймақтық принцип бойынша тұрғызатын ұйымдарға жатады. Ол аймақтық бөлімшелер санынан, олардың арасындағы орташа арақашықтықтан, осы бөлімшелердің қызметкерлер санының арақатынасынан және орталық өкілдіктегі басқару қызметкерлері санынан көрінеді. Ұйымның табысы қызмет етуі үшін оның барлық бөлімшелері мамандандырылуға (дифференциалдануға) және біртұтас болып бірігуге (интегралдануға) тиіс. Бұл жердегі иерархия – басты интеграция құралы, ол ұйымның бүкіл құрылымының тұтастығы мен басқаруды қамтамасыз етеді. Соның өзі ұйымдық құрылымдарда тығыз байланысқан дифференциалданушы және интегралданушы үдерістердің үйлесім тәсілі болып табылады.

Ұйым құрылымына жапсарлас ретіндегі басқа да интеграциялық құралдар бар. Бұл: ішкі ұйымдық қызметтің ережелер жүйесі; дәл сол сияқты жиі қайталанатын, типтік ұйымдық мәселелерді шешуге арналған процедуралар жүйесі; бөлімшелер арасындағы мәжіліс; қызметі аралық топтар мен өтпе комитеттердің жұмысы, ең соңында тұтастай алғандағы ішкі ұйымдық коммуникацияның тиімді жүйесі. Коммуникативтік қана емес, басқа да басқару қызметтері ұйым құрылымының интеграциялануына ықпал етеді.

Құрылымның бейресмиленуі (формализациялануы) – құрылымның нормативтік айқындалу, әдіснамалық стандарттану дәрежесі. Екінші қорытушы өлшем, оның анықтамасынан көрініп тұрғандай, кешенді сипатқа ие және бірқатар аспектіден тұрады. Психологиялық тұрғыдан кез келген ұйымдық құрылым екі: формальды және формальды емес бөліктен тұратыны маңызды. Жетекші формальды емес ұйымның туындауы мен қызмет етуінің объективті заңдарын, ол формальды ұйымның жұмысына бөгет болмайтындай етіп шебер пайдалануға тиіс.

Орталықтану – құрылымның үшінші қорытушы факторы. Ол басқаруда шешім қабылдау қызметін ұйымдастыру арқылы анықталады және өлшенеді. Орталықтану жоғары болған сайын, қызмет көрсету шамасы шоғырланады. Керісінше, басқа деңгейлер шешім қабылдаудың неғұрлым үлкен еркіндігіне ие болған сайын, орталықтан алшақтау (децентрализация) соғұрлым жоғары болады. «Орталықтану – орталықтан алшақтаудың» негізгі белгілері:

- төменгі деңгейдегі қабылданған шешімдер саны;
- осы шешімдердің маңыздылығы;
- осы шешімдердің салдары;
- қарамағындағылар жұмысын бақылау көлемі.

Орталықтану дәрежесін таңдау бірқатар негізгі факторлармен анықталады: қызметкерлердің кәсібилігі, олардың мотивациялану деңгейі, ұйымның масштабы, оның іс-әрекет саласы мен сипаты, т.б. Қазіргі ұйымдардың даму ағымы олардың демократиялануында, басқарудың директивалық-орталықтану стилінен «қатысушылыққа» (партисипативтікке) өтуінде.

Орталықтанудың артықшылықтары.

Орталықтану кезінде арнайы функциялар жақсы бақыланады және үйлестіріледі, қате шешімдер саны азаяды. Ұйымның бөлімдері өседі және біркелкі дамиды. Орталық әкімшілік орган қызметкерлерінің тәжірибесі әлдеқайда тиімді пайдаланылады.

Орталықтан алшақтаудың артықшылықтары.

Аса ірі ұйымдарды орталықтан басқару мүмкін емес, өйткені бұл үшін ақпараттың аса үлкен көлемі қажет. Соның нәтижесі – шешім қабылдау процесінің күрделілігі.

Орталықтан алшақтау кезінде шешімді туындаған мәселеге бәрінен жақын тұрған және оны жақсы білетін жетекші қабылдайды.

Орталықтан алшақтау құлшынысты ынталандырады, жас жетекшіні әлдеқайда жоғары қызметтерге дайындауға көмектеседі. Ол оған қызметке өсудің ең басынан-ақ өз бетінше шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді [34].

Жетекші басқаратын ұйым құрылымының өзі көбінесе оның іс-әрекетінің мазмұнын анықтайды. Оның мәні мынада:

1. Жетекшінің ұйымдағы иерархиялық орны оны басқарудың негізгі қызметтерін анықтайды.

2. Иерархиялық орын, сондай-ақ осы қызметтердің ашылу шамасына ықпал етеді.

3. Жетекші іс-әрекетінің мазмұны (әсіресе өндірістік-технологиялық қызметтері) ұйымның көлденең желісіндегі қандай да бір «ұяшыққа» оның тиесілігін анықтайды;

4. Басқару стратегиясы мен тактикасын таңдауға құрылымның класы, әсіресе типі ықпал етеді.

5. Кадрлық қызметтер негізіндегі құрылым, ол қызметкерлердің кәсіби құрамындағы талаптарды анықтайды.

6. Құрылым өзі үшін жетекші мен қарамағындағы үшін өзіндік типін анықтайды (тұлға мінездерінің психологиялық симптомдық кешені).

7. Өртүрлі құрылымдардың жетекшінің және қарамағындағының психологиялық сапаларына талаптары бірдей емес.

8. Құрылымды таңдау – жетекшінің ұйымдастыру іс-әрекетінің мәні.

Бақылау сұрақтары:

1. Басқару психологиясының зерттеу пәніне сипаттама беріңіз.
2. Басқару ғылымының даму тарихына қысқаша шолу жасай отырып, талдаңыз.
3. Басқарудың жалпы теориясы туралы түсінік беріңіз.
4. Ғылыми басқарудың шетелдік идеяларын кеңестік болмыс жағдайларында қарастырған ғалымдардың еңбектеріне талдау жасаңыз.
5. Басқару іс-әрекетінің мазмұны мен құрылымына, басқару ғылымының негізгі мектептеріне тарихи шолу жасаңыз.
6. Басқарудағы ақыл-ойы эволюциясының негізгі кезеңдерін атаңыз.

7. Басқару теориясының әдіснамалық негіздері, оның процестік, жүйелік және жағдайлық бағыттарына салыстырмалы талдау жасаңыз.
8. Басқару психологиясыны базалық категорияларына түсінік беріңіз.
9. Басқарудың теориялық және тәжірибелік мәселелеріне қатысты ойларды талдап, сипаттама беріңіз.
10. Басқару теориясының басқа ғылымдармен байланысын көрсетіңіз.
11. Басқару үдерісінің кезеңдерін анықтаңыз.
12. Басқару ғылымының экономикалық, саяси және идеологиялық себептері барысындағы өзіндік ерекшеліктерін атаңыз.
13. Біздің дәуірімізге дейінгі Көне Мысырдағы басқару процестеріне сипаттама беріңіз.
14. Басқару теориясының қазіргі жай-күйі туралы мәліметтер келтіре отырып, салыстырмалы талдау жасаңыз.
15. Басқару іс-әрекетіндегі ұйымдастыру теориясының элементтерінде кездесетін қиындықтарды түсіндіріңіз.
16. Иерархиялық құрылымдарға сипаттама бере отырып, ерекшеліктеріне тоқталыңыз.
17. Жетекші басқаратын ұйым құрылымындағы оның іс-әрекетінің мазмұнына талдау жасай отырып, олардың айырмашылығын салыстырып көрсетіңіз.
18. Басқару теориясының дамуындағы негізгі жетістіктеріне және кезеңдеріне сипаттама беріңіз.
19. Басқарудағы негізгі мектептердің ерекшеліктеріне тоқталып, олардың тиімділігін анықтаңыз.
20. Ғылыми әкімшілік басқару, адамдық қатынастар мен мінез-құлық ғылымдары түсініктеріне талдау жасай отырып, ерекшеліктерін сипаттаңыз.
21. Басқару функциясының негізгі жүйелерін анықтап, негізгі нәтижелерін талдаңыз.
22. Әр кезеңдердегі басқаруға анықтама бере отырып, басқарудың ерекшеліктері мен айырмашылықтарын көрсетіңіз.
23. Басқарудың түрлеріне мысалдар келтіріңіз.
24. Басқару теориясы дамуының қазіргі кезеңінде негізгі ағымдарды атап көрсетіңіз.
25. Басқарудың негізгі түрлеріне салыстырмалы талдау жасаңыз.

II тарау

БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ МӘНІ ЖӘНЕ МАҢЫЗЫ

2.1 Басқару іс-әрекетінің негізгі қызметтері

Жетекшінің ұйымдастыру жүйесіндегі жеке іс-әрекеті негізгі орын алатындықтан, оны зерттеу басқару іс-әрекетінің басты мәселесі болып табылады. Бұл іс-әрекетті психологиялық зерттеудің қиындықтарын, іс-әрекет мәселесін жалпы ұйымдастырушылықтан бөліп көрсетуді ескеру қажет. Олар төмендегілерден көрінеді:

1. Жетекші іс-әрекеті ұйым қызметінің барлық жақтарымен тығыз байланыста болады. Сонымен қатар басқару іс-әрекетінің мәселесі басқарудың барысында ерекше сала ретінде қарастырылуға тиіс. Басқару іс-әрекетінің психологиясын қарастыруда басқару теориясынан байқалатын кең ауқымды оң және теріс нәтижелері болады.

2. Басқару іс-әрекеті тұтастай пәндер кешенінде зерттелді, бұл кезде оның психологиядан тыс жақтары: ұйымдастырушылық, әлеуметтік, экономикалық, т.б. басым болды.

3. Басқару іс-әрекетін ғылыми тұрғыдан психологиялық зерттеу өте қиын, өйткені бұл жерде психикалық нақтылық сияқты айқын емес сала зерттеу тақырыбы болып табылады. Сондықтан басқару іс-әрекетінің ішкі мазмұнына қарағанда, оның сыртқы байқалымдары көбірек зерттелген. Бұл іс-әрекетті танудың негізгі принципі оның ішкі және сыртқы мазмұнын талдауды сабақтастыру болып табылады.

Іс-әрекет ұғым ретінде жалпы ғылыми категорияға ие. Ол көптеген ғылымдарда қарастырылады. Жалпы түрде ол қоғамдық қатынастардың жеке формасы ретінде анықталып, тұлғаны еңбектің қоғамдық бөлінуі құрылымына қосылу тәсілін сипаттайды. Іс-әрекетті қарастыратын әрбір ғылым,

бұл жалпы философиялық анықтаманы өзінше нақтылайды. Бұл ғылымдарда алынатын білімді біріктіру қажеттілігі іс-әрекетті зерттеуде кешенді принцип ретінде көрсетіледі. Іс-әрекетті кешенді зерттеуде психология жетекші рөл атқарады.

Іс-әрекет – бұл субъектінің қоғамдық мәнді құндылықтарды жасауға байланысты болмысқа және саналы қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған қоғамдық тәжірибені игеруге қатысты белсенді қатынасының формасы.

Субъектінің еңбек белсенділігін және осы белсенділікті жүзеге асыратын тұлға қасиеттерін реттейтін және бағыттайтын психологиялық компоненттер іс-әрекетті психологиялық зерттеудің тақырыбы болып табылады. Іс-әрекеттің негізгі психологиялық қасиеттері: белсенділік, саналылық, мақсатты бағытталу, оның құрылымының жүйелілігі, ал мотивация – іс-әрекет негізі. Сондай-ақ іс-әрекеттің ішкі және сыртқы сипаттамалары бар. Сыртқы сипаттамасы – бұл еңбек объектісі мен субъектісі, іс-әрекеттің тақырыбы, құралдары мен жағдайлары туралы ұғым. Еңбек тақырыбы – жұмыс үдерісінде объект басқаратын заттардың, үдерістер мен құбылыстардың сабақтасуы. Еңбек құралдары – адамның еңбек заттарына әсер ету мүмкіндігін күшейтетін жабдық. Еңбек жағдайлары – бұл іс-әрекеттің психологиялық, әлеуметтік және санитарлық-гигиеналық сипаттамаларының жүйесі. Іс-әрекеттің ішкі сипаттамасы оның психикалық реттелу механизмдерін, құрылысын, мазмұнын және жүзеге асыру құралдарын сипаттайды [35].

Іс-әрекет құрылымының негізгі компоненттері: мақсат, мотив, ақпарат көздері, жоспар, шешімдер қабылдау, психологиялық процестер, бақылау мен түзету механизмдері, т.б. Іс-әрекет дегеніміз – қойылған мақсатқа жетуге бағытталған еркін және арнайы белсенділікті білдіретін іс-әрекет құрылысының негізгі бірлігі. Операциялар – іс-әрекетті орындау тәсілдері болып табылатын, автоматтандырылған әрекеттер. Іс-әрекеттің негізгі компоненттері әрекеттің инварианттық құрылымы ұғымымен белгіленеді. Ол іс-әрекеттің түрлері мен формаларының айырмашылықтарына, оны жүзеге асыру шарттарына байланысты өзгерістерге ұшырауы мүмкін. Сондықтан іс-әрекет

түрлерінің психологиядағы жіктелуі көп: еңбектің заттық және мазмұн ерекшелігі (зерделік және дене күші), зат ерекшелігі, жалпы сипаттары т.б. бойынша.

Тағы да бір іргелі жіктеме бар, оған сәйкес іс-әрекеттің барлық түрлері мен типтері негізгі: жеке және бірлескен категорияға бөлінеді. Жеке іс-әрекет қашанда қандай да бір бірлікке қосылады, сондықтан оларды тек шартты түрде ғана ажыратуға болады, бірақ олардың арасында едәуір айырмашылық бар. Іс-әрекет психологиясы екі негізгі тараудан: жеке және бірлескен іс-әрекет психологиясынан тұрады. Біріншісі екіншісіне қарағанда әлдеқайда терең зерттелген.

Психологиялық тұрғыдан басқару іс-әрекеті жеке және бірлескен іс-әрекеттердің синтезі ретінде айтылады, сондықтан ұйым қызметінің түпкілікті нәтижелерімен тікелей емес, орталықтандырылған байланысымен сипатталады. Басқару іс-әрекетінде тікелей атқарушы қызмет неғұрлым аз болса, оның тиімділігі соғырлым жоғары болады.

Басқару іс-әрекетінің өзіндік ерекшелігі оның тақырыбы, яғни әсер ету объектісі – адамдар-субъектілер болып табылатындығында.

Еңбек субъектісі мен объектісі өзінің ұйымдастырылу күрделілігі бойынша ұқсас, яғни психологиялық ерекшеліктері бойынша сәйкес болып табылады. Жетекші бір мезгілде араларында белгілі бір әлеуметтік-психологиялық қатынастар бар көптеген субъектімен байланыста болады. Олар сондай-ақ жетекшінің іс-әрекет тақырыбына кіреді және оған қосымша ерекшелік береді.

Басқару іс-әрекеті өзінің үдерісі бойынша да ерекше.

Басқару іс-әрекеті мазмұны бойынша басқарудың әмбебап қызметтерінің (жоспарлау, болжау, мотивация, т.б.) жүзеге асуы.

Басқару іс-әрекетінің мақсаты – ұйымдық жүйенің нәтижелі қызмет істеуін қамтамасыз ету.

Басқару іс-әрекетінің шарттары ішкі және сыртқы болып бөлінеді. Сыртқы шарттар – бұл уақытша шектеулер, ақпараттық айқынсыздық, түпкілікті нәтижеге деген жоғары жауапкершілік, ресурстардың жеткіліксіздігі, сәтсіз жағдайлар-

дың туындауы. Ішкі шарттар – бір мезгілде әртүрлі іс-әрекеттерді орындау және көптеген мәселелерді шешу қажеттілігі, нормативті нұсқаулардың қайшылығы, жетекшінің тиімділігін бағалау белгілерінің тұжырымдалмауы, көбінесе олардың болмауы, т.б.

Жетекшінің ұйымдастырушылық мәртебесі қос мәнді: ол бір мезгілде ұйымның мүшесі ретінде және одан жоғары болуы мүмкін. Егер жетекші тек басшы ғана емес, сондай-ақ нақты көшбасшы болса, онда ұйымның іс-әрекеті әлдеқайда тиімді болады. Бұл оны ұйымдастырудың иерархиялық және коллегиялық принципін тағы да бір белгісі.

Басқару іс-әрекетінде, сондай-ақ жетекшінің ұйымдастырушылық мәртебесімен шартталған сипаттамалары көрсетіледі. Олар «жетекшінің жеке ерекшелігі» ұғымымен белгіленеді және төмендегілерден тұрады:

– жетекші – ұйымдағы екі қызметі бар жалғыз адам. Мысалы, кәсіпорын директоры оның мүшесі болып табылады және бір мезгілде басқарудың әлдеқайда жоғарғы қатардағы органы – директордың кеңесіне кіреді;

– жетекшіге ұйымның жекелеген қандай да бір бөлігінің жұмысына емес, оның тұтастай қызмет етуіне жауапкершілік жүктелген;

– жетекші тұтастай ұйымға, оның кез келген мүшесіне қарағанда, едәуір үлкен ықпал ете алатын мүмкіндігі бар.

Басқару іс-әрекетінің белгілері мен сипаттамаларының жиынтығы оның кәсіби іс-әрекетінің басқа түрлерінен айырмашылықта болатын психологиялық ерекшеліктердің белгілі бір симптомдық кешенін түзеді. Ол әртүрлі айқындылықпен көрінеді. Бұл айырмашылықтар жетекшінің иерархиялық мәртебесін анықтайды – ол неғұрлым жоғары болған сайын атап көрсетілген белгілер соғұрлым айқынырақ және керісінше болады. Басқару континуум ұғымы, бір жағынан, шағын топтарды басқарудың төменгі деңгейін, екінші жағынан, кәсіпорындар мен фирмаларды басқарудың жоғарғы деңгейлерін түзеді. Мұнда іс-әрекет мазмұны оның негізгі белгілерінің айқындалу дәрежесі бойынша басқару қызметтерінің негізгі үш категориясы атап көрсетіледі: төменгі, орта және жоғары буын жетекшілері.

«Төменгі буын» жетекшілері («кіші басшылар») қызметкерлерді тікелей басқарады. Олар – шеберлер, бөлім меңгерушілері. «Кіші бастықтар» жұмысын бақылайтын орта буын жетекшілерінің типі әлдеқайда көп және алуан түрлі. Оны екі шағын топқа бөледі: орта буынның жоғары және төмен деңгейлері. Бұл – жоғары оқу орнындағы декан, фирма филиалының директоры. Жоғарғы буын жетекшілері ірі өндірістік және мемлекеттік ұйымдарды басқарады. Бұл деңгей өкілдері ұйым бейнесіне тұтастай өз тұлғасының таңбасын қалдырады.

Негізгі басқару қызметтерінің жүйесін анықтау басқару теориясының ең маңызды әрі күрделі мәселесі болып табылады. Басқару іс-әрекетінің функционалдық табиғаты туралы ереже жалпы танымал болып табылады, дегенмен жетекші қызметтерінің тұтастай жүйесі жоқ. Оны құруда төмендегі қиындықтар кездеседі:

1. Басқару қызметтерінің оларды жүйелендіруге қиындық келтіретіні – санының көптігі мен алуан түрлілігі.

2. Олардың жинағы нақты айқындалмаған. Бір жағдайларда «әкімшілік мектепте» анықталып болған әлдеқайда маңызды қызметтер, екіншілерінде басқа да алуан түрлі қызметтер (психотерапиялық, арбитраждық) атап көрсетіледі.

3. Қызметтер қорытылуының әртүрлі дәрежесі. Бұл жалпы тізімде алдын ала әртүрлі деңгейдегі қызметтердің қатар тұруына соқтырады, ол шатасу туғызады.

4. Қызметтердің өзара байланысы мен өзара кірігуі олардың айқындалуын қиындатады.

5. Жетекші іс-әрекетінде базалық қызметтер (алғашқы) және олардың туындылары (екінші) болады. Бұл, мысалы, ұйымдастырушы қызметі. Ол өз бойында басқа бірқатарын: яғни жоспарлау, шешім қабылдау, бақылау, мотивацияны интеграциялайды.

6. Қызметтердің бағытталуы бойынша айырмашылығы. Бұл кез келген ұйымдастыру жүйесінің әлеуметтік-техникалық сипаты және онда әртүрлі сапалы компоненттердің, адамдар мен технологиялардың болуы.

7. Қызметтер жүйесі жетекшінің «басқару континуумындағы» нақты іс-әрекеті мен қызметтік жағдайының мазмұнына тәуелді болады.

Егер басқару қызметтері жүйесінің негізіне бірнеше белгілер қоятын болса, онда қиындықтарды жеңуге болады. Бұл белгілер жетекші іс-әрекетінің мазмұнымен анықталады және «басқару еңбегінің негізгі өлшеулері» ұғымымен сипатталады (мұндағы «өлшеу» ұғымы Г. Юкл қолданған тәсілдегі оның мәнімен сәйкес емес).

Басқару қызметтері төрт санатты топ бойынша жіктеледі:

Бірінші топ – әрекеттік-әкімшілік қызметтер.

Екінші топ – кадрлық қызметтер.

Үшінші топ – өндірістік-технологиялық қызметтер.

Төртінші топ – туындылық (синтетикалық) қызметтер (интеграциялық, стратегиялық, өкілеттілік, кеңестік, т.б.).

Бұл қызметтердің әрқайсысы жүзеге асырудың екі: жетекшінің оларды жүзеге асыру жөніндегі *жеке* және *жалпы* ұйымдас-тырушылық (басқарылатын ұйымның өзге де құрылымдарын қосу) жоспарынан тұрады.

Әр қызметті басқару оның жеке және жалпы ұйымдас-тырушылық жақтарын өзіне қосуға тиіс.

2.2 Мақсат қою қызметі

Мақсат қою ұйымның басқару іс-әрекетінің және жалпы қызметінің негізгі компоненті болып табылады. Соның өзі жетекшінің негізгі қызметі, басқару іс-әрекетінің кезеңі және оның құрылымының компоненті болып табылады. Мақсат қою ұйым қызметінің мақсатын таңдау ретінде анықталады. Басқару теориясында бұл функция әртүрлі тұжырымдалады. Бір жағынан, ұйымның басқару іс-әрекеті мен жалпы қызметіндегі оның рөлі айқындалады, ал екінші жағынан, бұл (қызмет дербес түрде атап көрсетілмейді) жоспарлау қызметінің бөлігі ретінде қарастырылады. Басқа тұжырымда мақсат қою бүкіл басқару циклының алдында болатын бастапқы кезең ретінде қарастырылады, сондықтан ол басқару қызметтері жүйесінен тыс шығарылады. Бұл мақсат қою басқа қызметтерден «тыс және жоғары» деген мағынада.

Бірақ мақсат қою басқарудағы өзінің мазмұны және рөлі бойынша басқару қызметін құрайды. Бұл басқарудың тек бас-

тапқы кезеңі ғана емес, әрі қарай іс-әрекет барысында бастапқы мақсаттардың тиімсіздігі айқындалса, жаңаларын тұжырымдау орын алады. Осы кезде мақсат қою басқарудың алғашқы кезеңі емес, басқа басқару қызметтерінің нәтижесі ретінде болып шығады. Жетекшінің өзіндік міндеті ол қол астындағылардың алдына мақсат қоя білуі, бұл ұйым қызметінің процесіне кіреді. Мақсат қою қызметі – өзінің мазмұны бойынша басқарудың басқа қызметіне тән емес өзіндік заңдылықтары бар күрделі және уақыт бойынша кең жайылған процесс. Кейде бұл қызмет «мақсаттар бойынша басқару» әдісінің негізі ретінде қолданылады.

Басқару теориясы мақсатты ұйымның жүйе құрушы факторы ретінде анықтайды. Мақсат ұйымның іс-әрекетінің жалпы бағытталуын, оның құрылымы мен құрамын анықтайды, олардың компоненттері арасындағы байланысты реттейді, оларды келісілген жүйеге интеграциялайды. Ол сондай-ақ ұйымдағы стратегиялық шешімдердің және жоспарлаудың негізі болып табылады. Ұйымның жалпы имиджі мақсаттардың сипатына байланысты болады.

Мақсат қою қызметін жүзеге асыру ұйым іс-әрекетінің негізі болып табылатын жалпы мақсатты анықтаудан басталады. Осы мақсатты анықтау үшін «компания философиясы», «фирма саясаты», «ұйым миссиясы» ұғымдары қолданылады. Миссия ұйымның басты мәселелерін, іс-әрекетінің бағыттарын және оған басшылықты анықтайды. Миссия таңдаудағы еркіндік, тұтастай алғанда, экономика тиімділігінің кепілі болып табылады.

Басқару ғылымында мына бір ережені орындау міндетті болып есептеледі: ұйымның пайда табуы оның миссиясы ретінде тұжырымдалмауы керек. Табыс – ұйымның ішкі мәселесі. Бірақ ұйым әлеуметтік және ашық жүйе болып табылатындықтан, өзінен тыс болатын қандай да бір қажеттілікті қанағаттандыра отырып, өмір сүре алады. Мысалы, «Форд» компаниясының миссиясы «адамдарға арзан көлік беру» ретінде, компанияның тіршілікке бейімділігін қамтамасыз етудегі табыстың жетекші рөлін сақтай отырып тұжырымдайды.

Миссия – бұл мақсат қою қызметін әрі қарай жүзеге асырудың іргетасы.

Ұйым мақсаттарының типологиясы

Ұйым мақсаттары онда қолданылатын көрсеткіштер бойынша ажыратылады.

Ұйым мақсаттары жүйесінің *басты көрсеткіші* – олардың иерархиялылығы. Иерархиялық мәртебе бойынша мақсаттар төрт негізгі типке жіктеледі: жетекшіліктің жоғары, орта және төмен деңгейдегі мақсаттары мен атқарушылардың немесе қол астындағылардың жеке мақсаттары.

Орта деңгей мақсаттары – осы иерархияда үлкен рөл атқарады, сондықтан негізгі құрылымдық бөлімшелерге қатыстылық белгісі бойынша ұйым мақсаттарының жіктемесі айқындалады. Бұл – мақсаттарды өндірістікке, қаржылыққа, кадрлыққа, перспективаға, инновациялыққа, зерттеулікке, әкімшілікке бөлу.

Мақсаттарды жіктеудің екіншісі *функционалдық көрсеткіштерге* негізделген. Ол, негізінен, жетекші іс-әрекетін сипаттайды. Оның кез келген мақсаты белгілі бір басқару қызметімен қатынаста болады, ал осы қызметтер жүйесі мақсаттардың тағы да бір типологиясына негіз болады.

Мақсаттар *уақытша перспектива* көрсеткіші бойынша ұзақ мерзімді, орта мерзімді және қысқа мерзімді (перспективалы) болып жіктеледі. Ұзақ мерзімді мақсаттар (1-деңгей) қысқа мерзімді мақсаттарды беретін (3-деңгей) орта мерзімділерді (2-деңгей) анықтайды.

Мақсаттардың уақытша жіктемесі көбінесе олардың мәнді көрсеткіш жіктемесіне байланысты. Мақсаттардың негізгі үш: *стратегиялық, тактикалық және жедел (оперативтік)* типтері атап көрсетіледі.

Мазмұны бойынша мақсаттардың экономикалық, ұйымдастырушылық, ғылыми, әлеуметтік, кадрлық, техникалық, политехникалық және басқа түрлері болады.

Мақсаттар сыртқы және ішкі ұйымдық болып бөлінеді.

Ұйым мақсаттары *оларды жүзеге асыру кезектілік белгісі бойынша* да жіктеледі: кезек күттірмес (айрықша басымдықтағы), бірінші кезектегі (басымдықты) және кейінге қалдырылған.

Мақсаттар *сандық және сапалық* болып та бөлінеді. Мысалы, «рентабельділікті 15% арттыру» – сандық мақсат, ал «әкімшілік ақпаратты құрылымдық қайта ұйымдастыруды жүргізу» сапалық болып есептеледі.

Ұйым мақсаттары, сондай-ақ қайталанатын (стереотиптік) және бір мәртелік (бейімделу) болып та бөлінеді.

Ұйым өмір сүруінің белгілі бір кезеңдеріне бағытталу белгісі бойынша жіктелу мақсаттардың төрт категориясынан тұрады: басқару жүйесін жобалау мен жасауға, оның дамуына, тұрақты қызмет етуіне және жүйенің өмірлік циклының аяқталуына байланысты.

Мақсаттардың қарастырылған жіктемелері олардың жалпы ұйымдастырушылық белгілеріне жатады. Сонымен қатар олардың жіктемесінің үш негізгі психологиялық көрсеткіші бар:

1. Мақсаттарды *аса ауқымдыға* (жалпы ұйымдастырушылық), *шағынға* (топтық) және *жекеге* бөлу.

2. Мақсаттарды олардың қою айқындылығы бойынша айқындау (құрылымданған және құрылымданбаған).

3. Ұйымға кіретін индивидтер мен топтардың бейресми және нақты мақсаттарын анықтау.

Қарастырылған жіктемелердің алуан түрлілігі мен әртүрлі ауқымдылығы жетекші іс-әрекеті мазмұнының көпжақтылығы мен оның күрделілігін айқындайды.

Мақсат қою қызметін жүзеге асыруға қойылатын талаптар

Мақсаттардың кез келген типіне қойылатын талаптар «*мақсаттардың негізгі сипаттамалары*» ұғымын береді.

«Жақсы қойылған» мақсаттың басты сипаттамасы – оның *айқындығы*, ол *объективті* және *субъективті* екі аспектіден тұрады [36].

Объективті тұрғыдағы айқындылық мақсаттың нақты тұжырымдалуын, оны қою тәсілдерінің нақтылығын білдіреді. Мүмкіндік болса мақсатты сандық та, сапалық та түрде ұғыну қажет (мақсат өлшемділігі талабы). Бұл мақсатқа қол жеткізу дәре-

жесін тексерудің объективтілігін қамтамасыз етеді. Айқындылық субъективті түрде атқарушылардың мақсатты бастапқы түрде тұжырымдалған ұғымда дәл қабылдауын білдіреді.

Реалистілік – мақсаттардың екінші маңызды сипаттамасы. Мақсаттардың максималдануы мен күрделенуіне мүдделі жетекші атқарушылардың нақты мүмкіндіктерін білу және ескеру керек.

Психологиялық тұрғыдан бейресми мақсатты нақты қабылдануға түрлендірудің шешуші шарты өте маңызды болып табылады.

«Мақсаттардың өзара қолдау сипаты» ұғымы олардың жинақталуының негізгі өлшемі болып табылады. Мақсатқа жету тиімділігі үшін ұйымға, оларды іске асыру әрекеті бір-біріне бөгет болмай, керісінше, осыған қолдау көрсетуі қажет.

Табысты басқаруды қамтамасыз ету үшін мақсаттар бақылана алуы қажет. Бұл – мақсаттардың тексерімділігіне қойылатын талап.

Басқару тәжірибесінде, негізінен, эмпирикалық сипаттағы мақсаттарды тұжырымдаудың кейбір ережелері жасалынды. Олар мақсат қоюдың психологиялық заңдылықтарына негізделеді.

1. Мақсаттар мен мәселелер ұғымдарын ашып көрсету психологиялық жағынан маңызды болып табылады. Мақсаттарды тұжырымдау кезінде оларды нақтыланған мәселемен алмастырудың қажеті жоқ. Мұндай алмастырулар бағыныштылардың еркіндігін шектейді, олардың іс-әрекетінің тиімділігіне кері ықпал етеді.

2. Мақсаттар жалпы ұйымдастырушылық және жеке мүдделер арасындағы саналы ымыраға келушілікті білдіруге тиіс.

3. Күрделілік дәрежесі бойынша мақсат атқарушылардың нақты мүмкіндіктерінен сәл жоғары болуға тиіс, сонда жүзеге асыру максималды болады және атқарушылардың іскерлік сапалары тұрақты түрде дами түседі.

4. Мақсаттарды тұжырымдау кезінде сандық ережелер, нормалар өте маңызды. Олардың екі түрі болады: уақытша және көлемді. Уақытшаларды мақсатқа жету үшін экономикалық та, психологиялық та тұрғыдан жүзеге асыру үшін оңтайлы мер-

зімдер белгіленеді. Уақыт бойынша алшақ мақсаттардың мотивациялы әлеуеттері аз, ал тым жақын болғанда тиімсіз. Уақыттық оптимум шамамен бір жыл деп есептеледі. Бір мерзімде орындалатын мақсаттардың оңтайлы саны көбінесе 4-5 болады.

Мақсаттарға қойылатын талаптардың көпшілігі психологиялық тұрғыдан атқарушылардың мотивация әлеуетінің белсенділенуі қажеттілігімен байланысты.

Жалпы ұйымдастыру ережелері:

1. Ұйымның мақсаты оның қызметінің түпкілікті нәтижесіне мұқият сипаттама беруі тиіс.

2. Төменде жатқан әрбір деңгейдің мақсаттарын жүзеге асыру жоғары жатқан деңгейлер мақсаттарына жетудің қажетті шарты болып табылады.

3. Әртүрлі деңгейлердің мақсаттарын қалыптастыра келе, оларды алу тәсілдерін емес, күтілетін нәтижелерді сипаттау қажет.

4. Келісілген жағдайда әр деңгейдің шағын мақсаттары бір-біріне тәуелсіз болуға тиіс.

5. Мақсаттар иерархиясы төменгі деңгейінің негізінде, белгілі бір тәсілмен және белгіленген уақытта орындалуға тиіс таза атқарылатын жұмыстардың тұжырымы болып табылатын мәселелер жатуы керек.

Мақсат қою қызметі бүкіл басқару іс-әрекетін ұйымдастыруға деген ең белгілі тәсілдің – «мақсаттар бойынша басқару» әдісінің негізі болып қаланды. Оның мәні басқару ұйымының барлық мақсаттары мен міндеттеріне жетуге бағдарлануында. Мақсаттар бойынша басқару – «нәтижелерге бағдарланған басқару философиясы» (А. Райа).

Мақсаттар бойынша басқаруды жүзеге асырудың екі нұсқасы бар.

Бірінші нұсқа:

- 1) мақсаттарды нақты және қысқа тұжырымдау;
- 2) оларға жетудің нақты жоспарларын жасау;
- 3) жұмыс пен нәтижелерді бақылау және бағалау;
- 4) жоспарланатын нәтижеге жету үшін түзетулер енгізу.

Екінші нұсқа:

- 1) ұйымның барлық жетекшілерінің өкілеттілігін анықтау;

2) басқару мақсаттарын белгіленген міндеттер шеңберінде жасау;

3) тұжырымдалған мақсаттарға жетуді нақты жоспарлау;

4) әр жетекші алған жұмыс пен нәтижелерді бақылау, бағалау.

Мақсаттар бойынша басқару – бұл барлық басқару қызметінің ұйым иерархиясының негізгі деңгейлері бойынша бір орталықтан жүргізілмеуі және атқаруға аса қатаң бақылаудың кері зардаптарын жеңетін жоғары мотивациялануды жасау тәсілі.

Мақсаттар бойынша басқару әдісінің тұтастай прогрессивті бола отырып, өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Оның сөзсіз артықшылықтары қатарына жататындар: ол орта және төменгі деңгейлер жетекшілері мен атқарушылардың жеке қызығушылығын туғыза отырып, мотивациялануын арттырады; басқаруды орталықтан алшақтандырады; басқару құрамындағы атқарушылардың рөлін нақты айқындайды; атқаруға бақылау жөніндегі тиімді шараларды жасайды.

Бұл әдістің кемшіліктеріне жататындар: оның үлкен еңбек сыйымдылығы, төменгі буын жетекшілерінің мақсаттарды өз бетінше және сауатты қоюға жиі қабілетсіздігі; мақсаттарды, әсіресе сапаларын қоюдың объективті қиындықтары.

Қазіргі кезде басқаруды ұйымдастыруға деген мақсаттар бойынша басқаруға байланысты менеджмент-аудит кеңінен танымал бола түсуде. Бұл – ұйым жұмысының барлық жақтарын менеджмент практикасын өзгерту және өндіріс шығындары мен кемшіліктерін қысқарту жөніндегі ұсыныстар жасау үшін зерттеу.

Басқару іс-әрекеті қызметінің көпшілігінің субъект психикасының құрылымында тікелей ұқсастығы бар екендігі оның ерекшелігі болып табылады. Мысалы, мақсат қоюдың психологиялық үдерісінің өзіндік ерекшеліктері бар. Бұл басқа қызметтерді болжауға, жоспарлауға, шешім қабылдауға, т.с.с. қатысты. Психологияда осы сияқты ұқсас атаулардағы үдерістер бар. Бұл үдерістер реттеуші психикалық үдерістер ұғымымен біріктіріледі. Бұл – тиісті басқару қызметтерін жүзеге асырудың психологиялық механизмдері.

2.3 Болжау қызметі

«Басқару – демек, алдын ала көре білу» тіркесімен болжаудың ұйымның басқару іс-әрекетіндегі және жалпы қызметіндегі рөлі сипатталады.

Болжау жетекшінің негізгі қызметтерінің негізгі рөлін атқарады. Басқару теориясында бұл қызметті тұжырымдауға екі негізгі тұрғыдан: ол өз бетінше атап көрсетіледі немесе басқарудың басқа қызметі – жоспарлауды жүзеге асырудың негізгі кезеңі ретінде қарастырылады. Бірінші тұжырым әлдеқайда баламалы. Болжау басқарудағы өз рөлінің мазмұнын жүзеге асырудың айрықша формалары және әдістерінің болуымен ерекшеленеді. Ол басқаруда дербес рөл атқарады, сондықтан да оның мақсат қою және жоспарлау қызметтерінің арасындағы байланыстырушы буын ретіндегі маңызды қызметтерінің бірі болып табылады.

Басқару іс-әрекетіндегі болжау сыртқы шарттар өзгерістеріне «енжар әсер ету» стратегиясынан осы өзгерістердің «белсенді алдын алу» стратегиясына өтуде және оған дайындалуда шешуші фактор болып табылады, бұл қызметтің мәні, міне, осында. Болжауды жетілдіру қажеттілігі соңғы кезде кең қолданыс тапқан жағдайлық әдіснамаға байланысты әлдеқайда көкейкесті бола түсті.

Бейімделу және сыртқы орта тиімді басқаруға арналған шешуші ұғымдар болып табылады. Бейімделу жағдайлық және перспективалық болуы мүмкін. Алдын орау басқаруының ең табыстысы, ол болжау мәселесін жағдайлық әдіснамадағы бастылардың біреуі ретінде анықтайды.

Екі компоненті – тікелей және жанама әсерлері бар сыртқы орта өзгерулерінде болжау шешуші болып табылады. Тікелей әсер ету ортасы ұйымның іс-әрекетіне тікелей әсер етуші және өзінде іс-әрекеттің тікелей ықпалын сезінетін факторлардан тұрады. Бұлар – еңбек ресурстары, жеткізушілер, заңдар, тұтынушылар, бәсекелестер. Жанама әсер ету ортасы – ұйымның іс-әрекетіне жедел әсер етпейтін, бірақ онда орташа көрініс беретін факторлар. Олар – экономиканың, ғылыми-техникалық жетістіктердің күйі, саяси, әлеуметтік-мәдени, т.б. факторлары [37].

Күрделі және өзара байланыстағы факторлардың көптігі болжаудың сыртқы ортасының бірқатар қорытушы сипаттамаларын анықтайды.

Өзара байланыстылық – бір фактордың өзгеруінің екіншісіне әсер ету күшінің деңгейі.

Күрделілік – ұйым әсер етуге тиіс факторлар саны, әрбір факторлардың жинақтылық және вариативтілік деңгейі.

Қозғалымдық – ұйымды қоршаған ортада жүретін өзгерістер жылдамдығы.

Айқынсыздық – ұйымда немесе оның жетекшісінде бар нақты ақпарат санының қызметі.

Сыртқы орта өзгерістерінің жоғары күрделілігі мен қозғалымдылығын «бей-берекет өзгерістер» термині (П. Друкер бойынша) сипаттайды.

Басқару іс-әрекетіндегі болжаудың негізгі түрлері және типтері

Басқарудың болжау теориясында жоспарлық болжау маңызды рөл атқарады. Бұл болжаудың нәтижесі, сонымен қатар бір мезгілде ұйымның жоспарлар жүйесі жасалынатын негіз болып табылады, ол жоспарлау қызметтерінің арасындағы *байланыстырушы буын* рөлін атқарады.

Жоспарлық болжау өздерінің *бағдарлануы* бойынша ерекшеленеді: бұл сыртқы ортаның болашақтағы ықтимал өлшемін және өзінің қызметіндегі болашақтағы мүмкін нәтижелерінің болжаулары. Ұйымның жалпы алғандағы ішкі және сыртқы орта күйін болжауға деген жоспарлы болжаулардың бөлінуі айырмасымен сәйкес келеді, бірақ жалпы алғанда айырмашылықтар болады.

Сыртқы жоспарлық болжаулар үш топқа бөлінеді:

1) жалпы айналадағыларға қатысты болжаулар (болжанатын экономикалық, технологиялық, саяси, әлеуметтік және этникалық шарттар);

2) өнім нарығының күйіне қатысты болжаулар (сұраныс қызметтер, бәсекелестік);

3) өндіріс факторлары нарығының күйіне қатысты болжаулар.

Ішкі жоспарлық болжаулар күрделі салымдар, тартылған инвестициялар көлеміне, қолданылатын технологиялар мен еңбек құралдарының өзгеруіне, басқарудың ұйымдық құрылымына, т.б. қатысты болады.

Сыртқы және ішкі болжаулар *сандық* және *сапалық* болады. Сандық болжаулар, мысалы, күтілетін салымдар көлемі (ағымдық деңгейден пайыздық есеппен), сапалықтың, мысалы, өнімнің қандай да бір түрінен күтілетін табысы. Сондай-ақ құрама жоспарлық болжаулар да (сандық-сапалық) бар.

Жоспарлық болжаулар ұйымның шағын бақылаулық дәрежесі бойынша ажыратылады:

- бақыланбайтын, бірақ жақсы болжанатын болжаулар – халық саны өсуінің динамикасы, салық саясаты, т.с.с.;

- бақыланатын болжаулар – жаңа нарықтарға шығу, ғылыми зерттеулердің интенсификациясы;

- шағын бақылаудағы – кадрлар ағымдылығының деңгейі.

Жоспарлық болжаулар айқындалу дәрежесінің өлшемі бойынша детерминистік (салыстырмалы кепілдікті) және стохастикалық (ықтималдық) болып бөлінеді.

Басқару тәжірибесінде *бірінші* және *екінші* жоспарлық болжаулар түрлері болады. Бірінші болжаулар жалпы сипатта болады, бірақ олар кейінірек болжаудың келесі қадамына арналған материал ретінде қолданылады. Сондықтан олар болжаулардың нәтижелері де, оның алғышарттары да болып табылады. Бастапқы болжамдар бұл процестің барысында нақтыланады. Әрі қарай жоспарлық болжамдарды («үшінші») әлдеқайда мұқият жасаған жөн. Жалпы болжаулардан әлдеқайда нақтыларға өту, олардың уақыт бойынша ауысуы болжау процесінің негізгі мазмұны болып табылады. Бұл процесс бір мезгілде иерархиялық ұйымның сипаттарын алып жүреді, өйткені әртүрлі кезеңдердің жоспарлық болжаулары жүзеге асатын болжауларды нақтылаудың әртүрлі деңгейлерінен көрінеді.

Болжаулардың басқа жіктемелері мен типтері де бар. Бұл – жетекшінің жеке күш-жігері мен ұйым құрамындағы жекелеген топтың (кеңесшілер, болжау жөніндегі сарапшылар) бірлескен іс-әрекетінің нәтижесі ретіндегі жоспарлық болжамдар.

Болжаудың уақытша перспективалық көрсеткіштерін қолдана отырып, ұзақ мерзімдік, орта мерзімдік және қысқа мерзімдік жоспарлық болжамдар түрлерін ажыратуға болады.

Жалпы алғанда, болжау қызметі кешенді және көп аспектілі, ол басқарудың барлық кезеңіне және міндеттеріне қосылған. Басқару теориясында әлдеқайда жалпы, мазмұндық көрсеткіштерге негізделген, басқару процесі типтерінің тағы да бір жіктемесіндегі болжаудың бес типі:

– *экономикалық болжау* – экономиканың немесе нақты ұйымның жалпы күйін болжап айту;

– *технологиялық болжау* – жаңа технологияларды жасауды болжап айту, бұл қай кезде болуы және экономикалық зардаптары қандай болуы мүмкін;

– *өткізуді жоспарлау* – ұйымның өнімін сату мәселесіне байланысты, бұл кез келген ұйым іс-әрекеті үшін болжаудың негізін білдіруші типі;

– *бәсекелестіктің дамуын болжау* – бәсекелердің стратегиясы мен тактикасындағы мүмкін өзгерістер туралы болжаулар;

– *әлеуметтік болжау* – тұтастай қоғам күйінің өзгерулерін және адамдардың әлеуметтік ұстанымдарын болжап айту.

Болжау дамудың жоғары деңгейіне жеткен мамандандырылған сала болып табылады. Онда негізгі үш топтан тұратын айрықша әдістер қарастырылады: болжаудың «бейресми», сандық және сапалық әдістері. Соңғы топтың әдістері әлдеқайда жетілген. Болжаудың сандық әдістері – бұл «уақыттық қатарларды талдау» және казуальдік (себеп-салдар) модельдеу әдістері. Уақыттық қатарларды талдау әдісі өткеннің ағымын анықтауға негізделген және олар әрі қарай болашаққа ұзартылады. Казуальдік модельдеу – болжанатын факторлар мен басқа да өлшемдер арасындағы статистикалық тәуелділіктерді талдау арқылы болжау. Сапалық әдістер көп, бірақ олардың дәлдігі төмен. Бұлар – «әділ қазылар», «өткізушілердің жиынтық пікірі», «тұтынушының күтуі», т.б. әдістер.

Соңғы кезде компьютерлік техниканың дамуына байланысты полисценарлық (көпвариативтік) болжаудың рөлі өсе түсті. Жоспарлық болжаудың бірінші салыстырмалы жүйелеріне параллель жасалуда. Олардың әрқайсысының ішіндегі жекелеген

болжаулар мазмұны және жайылу хронологиясы бойынша келістіріледі; бұл – бақыланатын жоспарлық болжаулар категорияларына негізделген сценарийлер. Салыстыру нәтижесінде ең ыңғайлы сценарий анықталады. Сценарийлердің негізгі үш түрі бар:

– *оптимистік* – экономикалық және әлеуметтік перспективалар қолайлы болады;

– *реалистік* – экономикалық және әлеуметтік перспективалар өз орнында қалады;

– *пессимистік* – экономикалық және әлеуметтік перспективалар қолайсыз болады.

Поливарианттық (скриптілік) тұрғыдан болжаудың негізгі мәселесін болжау қатаңдығын олардың қажетті икемділігімен, сыртқы орта факторларының ықпалы арқылы сабақтастыруды шешуге көмектеседі.

Болжау қызметі жетекшіден оның барлық зерделік және психологиялық мүмкіндіктерін жұмылдыруды талап етеді.

Мақсат қою қызметіндей, болжау қызметінде де адамның психикалық құрылымы ұқсас. Бұл – арнайы психологиялық ұғымдармен, яғни алдын орау көрінісімен, ықтималдық болжаумен, оқиғаны болжап білумен (антиципация) сипатталатын болжаудың психикалық процесі. Сондықтан ол жетекшінің іс-әрекетіндегі болжау қызметін жүзеге асыруға арналған психологиялық негіз болып табылады.

2.4 Жоспарлау қызметі

Жоспарлау ұғымы «кең» және «тар» деп белгіленетін екі негізгі мәнге ие. Жоспарлау қызметі кең тұжырымда бірқатар мақсат қоюды, болжауды, атқаруды ұйымдастыруды, т.б. басқарады. Жоспарлау барлық қызметтерді, бүкіл басқаруға тұтастай ұйымдастырудың қажетті дәрежесін бере отырып, бірлесе ұйымдастырады. Стратегиялық жоспарлаудың, яғни басқару іс-әрекетін ұйымдастыруға перспективалы қазіргі тұрғыдан жоспарлаудың кең тұжырымы жатқызылған.

Жоспарлаудың тар мәні – бұл болжау мен атқаруды ұйымдастыру кезеңдерінің арасындағы басқару циклының кезеңі. Осы тұжырымдар бірін-бірі толықтырып отырады.

Жоспарлаудың мәні мен оның ұйым және бөлімшелері мүшелерінің жеке күш-жігерлерін, қойылған мақсаттарға жету үшін келістіріп көмектеседі. Бұл келісімнің екі негізгі аспектісі бар: *мазмұн және уақыт* бойынша жоспарлау. Атқарушылардың нақты нені, қашан және қандай тізбекте орындайтынын анықтау ұйымның іс-әрекетіне тұтастық және үйлестірілген сипат береді. Жоспарлау қызметі негізгі үш компоненттен тұрады:

- жетекшінің жоспарлау жөніндегі жеке іс-әрекеті;
- мамандандырылған бөлімшелердің жоспарлау жөніндегі іс-әрекеті;
- жетекшінің жоспарлы бөлімшелерімен өзара іс-әрекеті және олардың іс-әрекетін ұйымдастыру.

Жоспарлау процесінің құрылымы

Стратегиялық (гр. *strategos* – генерал өнері) жоспарлаудың, яғни жоспарларды жасау мен жүзеге асырудың кеңейтілген нұсқасының бірқатар негізгі кезеңдері бар:

- 1) ұйым миссиясын анықтау;
- 2) ұйымның миссияны нақтылайтын мақсаттарын тұжырымдау;
- 3) сыртқы ортаны талдау;
- 4) ұйымішілік диагностика (басқаруда ұйымның ішкі күшті және әлсіз жақтарын зерттеу);
- 5) стратегиялық баламаларды қарастыру;
- 6) стратегияны таңдау;
- 7) стратегияны жүзеге асыру;
- 8) стратегияны жүзеге асыру тиімділігін бақылау және бағалау.

Миссияны анықтағаннан және оның мақсаттарын тұжырымдағаннан кейін сыртқы ұйымдық ортаны талдау мен бағалау кезеңі жүзеге асырылады. Мұнда үш мәселе шешіледі:

- жаңа стратегия жасау қажеттілігін туғызған сыртқы ортаның ерекшеліктері анықталады;

– стратегияның жүзеге асуына қауіп туғызатын теріс сыртқы факторлар анықталады;

– тұжырымдалатын стратегияны жүзеге асыруға ықпал ететін оң сыртқы факторлар анықталады.

Сыртқы орта тікелей және жанама іс-әрекет салаларына бөлінеді. Олардың құрамына кіретін факторлар жоспарлаудың шешуші айнымалысы деп аталады. Оларға осы кезеңде аса көп зейін аударылады. Стратегиялық жоспарлау процесінде біріншілік «жанама» әсер ету ортасының аса ауқымды факторларына тиесілі, олар: экономикалық, халықаралық, бәсекелестік, әлеуметтік.

Басқарудың зерттеу кезеңі ұйымның ішкі резервтері мен ерекшеліктерін анықтауға бағытталған. Ол бес басты сала, яғни маркетингтік, қаржылық, технологиялық зерттеулер, адами ресурстарды бағалау және ұйым мәдениетінің күйі бойынша диагностиканы талап етеді. Диагностика кезеңінен келесі – стратегиялық баламаларды қарастыру кезеңіне өту буыны – бұл жоспарлық болжаулар жүйесін тұжырымдау болып табылады.

Стратегиялық баламалардың келесідей төрт негізгі типі атап көрсетіледі: *шектелулі өсу, өсу, қысқару* стратегиялары және дамудың *құрама* стратегиясы [35].

Стратегиялық жоспарлаудың жалпы үдерісінің соңғы үш кезеңі (стратегияны таңдау, жүзеге асыру және оның тиімділігін бағалау) көбінесе басқарудың басқа үш қызметіне: шешім қабылдауға, басқаруды ұйымдастыруға, бағалау мен бақылауға ұқсас.

Жоспарлаудың типологиясы және оның принциптері

Іс-әрекет стратегиясы түрлі көрсеткіштер бойынша жіктеледі. Басты жүктеме екі маңызды: процессуалдық және иерархиялық көрсеткіштердің сабақтасуына негізделген. Біріншісі жоспардың қандай да бір типінің жоспарлаудың аталған типтерінің олардың мәнділігі бойынша қатынасын ашып көрсетеді. Жоспарлаудың нәтижесі осы көрсеткіштердің туындысы болып табылады. Бұл жіктеме саясат, тактика, әдістер, процедуралар, іс-әрекет бағыты, ережелер мен бағдарлама сияқты ұғымдардан

тұрады. Ұйым миссиясы, оның мақсаттары мен міндеттері ұғымымен бірге олар жоспарлаудың бүкіл процесінің «қаңқасын» түзіп, бір мезгілде оның иерархиясының негізгі деңгейлері болып табылады.

Басқару теориясында бірқатар жалпы ұйымдық принциптер бар, оларды оңтайлы жоспарлау қанағаттандыруға тиіс.

Шектеулі фактор принципі. Мақсаттары жетуді шектейтін факторлар жоспарлау кезінде неғұрлым көп ескерілетін болса, стратегиялық баламаларды таңдау соғұрлым негізделген және айқын болады.

Қабылданған міндеттер принципі. Ұтымды жоспарлауды жоспарлық міндеттемелерді орындауға қажетті уақыт кезеңімен шектеу керек.

Икемділік принципі. Әлдеқайда икемді жоспарлар кезінде шығындар ықтималдығы аз болады. Жоспарларға үлкен икемділік беру жоспарлау кезінде ескерілуі қажет қосымша шығындарды талап етеді.

«Навигациялық өзгерістер» принципі. Жетекші нақты оқиғаларды күтілудегілермен ауық-ауық салыстыруы және белгіленген мақсатқа табысты жылжуға арналған жоспарларды қайта қарастыруы керек.

Мақсатқа жетуге көмектесу принципі. Жоспарлардың басты мәселесі – ұйымның түпкілікті мақсаттарын қамтамасыз ету.

Жоспарлар тиімділігі принципі. Егер жоспарлау үдерісінің өзімен байланысты шығындар мен керегі жоқ зардаптарды ескеретін болса, мақсаттарға жетуге көбірек ықпал ететін жоспар әлдеқайда тиімді болып есептеледі.

Жоспарлаудың бастапқылық принципі. Барлық басқа қызметтердің орындалуының алдында қисынды түрде жоспарлау (кең мәнінде – стратегиялық ретінде) жүреді.

Жоспарлық болжаулар принципі. Бүкіл ұйым масштабында жоспарлау жеке жоспарлық болжаулардың барынша келісілуі кезінде әлдеқайда тиімді болады.

Құрылым, стратегия және саясат принципі. Ұйым жоспарларының құрылымы стратегия мен саясат неғұрлым түсінікті болса, соғұрлым тиімді болады.

Уақыт бойынша келісу принципі. Жоспарлар өндірістік бағдарламалардың уақыт бойынша келісілген желісін жасауға неғұрлым көп бағытталған болса, олар қойылған мақсаттарға қатысты соғұрлым нәтижелі болады [36].

Жоспарлаудың әртүрлі аспектілері жетекшінің психологиялық қасиеттеріне ықпал етеді. Сонымен қатар жоспарлау қызметінің жүзеге асуына жалпы психологиялық заңдылықтар да ықпал ете отырып, осы қарама-қарсы ықпалдар жоспарлау үдерісінің психологиялық мазмұны ретінде қарастырылады.

2.5 Ұйымдастыру қызметі

«Ұйымдастыру қызметі» ұғымы көп мәнді, оның негізгі үш мәні бар:

1. Белгілі бір ұйымдық құрылымды жасаудың (оның типін таңдау, сәйкес мақсаттарға тиісті дифференциациялау) жалпы процесі.

2. Басқарылатын жүйедегі индивидтер арасындағы функционалдық таралым және әрі қарайғы үйлестіру. Бұл кезде таңдалған ұйымдық құрылымға өзгерістер қажеттілігі туындауы мүмкін.

3. Кез келген өзге басқару қызметін жүзеге асыру үшін талап етілетін үйлестіру үдерістері. Бұл «жоспарлауды ұйымдастыру», «бақылауды ұйымдастыру» ұғымдарында көрініс табады.

«Ұйымдастыру қызметі» ұғымының екі жалпы мағынасы бар. Егер ұйымдастыруды *процесс* ретінде тұжырымдаса, онда бұл мағына тұтастай басқару іс-әрекетімен сәйкесуі мүмкін. «Басқару іс-әрекеті» және «ұйымдастыру іс-әрекеті» ұғымдарын синонимдер ретінде қолдану дәстүрі қалыптасты. Нәтиже ретінде ұйымдастыру қандай да бір институттық құрылымдар фирманы, корпорацияны, т.б. білдіреді. Ұйымдастыру көп мағыналы ұғым ретінде бұл қызметтің басқарудағы іргелі рөлін және оның жинақтылығын көрсетеді.

Адамдар жеке орындай алмайтын жұмысты атқару үшін топтарға бірігуге мәжбүр. Бірлескен іс-әрекет барысында екі негізгі мәселені шешу қажеттілігі туындайды: еңбектің функционалдық бөлінісі және жалпы мақсатқа жеке «салымдарды» келістіру. Бірлескен іс-әрекетке тиісті ұйымдастырушылықты енгізу басқарудың айрықша құбылысының тікелей себебі болып табылады.

Басқару атқарушылық іс-әрекетті ұйымдастыруға бағытталған, бірақ қазіргі ірі мекемелер үшін ұйымның әлдеқайда күрделі құрылымы жалпы типтік болып табылады. Әдетте, жетекші мен атқарушылар арасында басқарудың бірқатар аралық буындары жатыр. Жоғары деңгейлердің жетекшілері басқарудың өзіндегі өздеріне бағынышты деңгейлердің бүкіл иерархиясын ұйымдастыруды жүзеге асыруға тиіс. Жетекшінің бұл қызметі екі негізгі аспектіні – атқаруды ұйымдастыру және басқаруды ұйымдастыруды қамтиды. Ұйым неғұрлым үлкен және жетекші деңгейі жоғары болса, екінші аспект көбінесе үстем бола отырып, соғұрлым маңыздырақ болады.

Өкілеттік беру процестері

Ұйымдастыру қызметін жүзеге асыру кезінде ұсыну (беру) процестері басты рөл атқарады. Өкілеттікті беру процесі (мәселені орындауға жауапкершілікті өзіне алатын тұлғаға өкілеттік беру) – басқару іс-әрекетінің өзегі болып табылады, бірақ ол менеджменттің негізгі мәселесін (жұмысты басқарулардың орындауына қол жеткізу) шешуге тікелей байланысты. Басқару ғылымы мен өнері өкілеттікті (міндеттер, жұмыс түрлері, жауапкершілік, т.б.) қол астындағыларға беру құқығын дұрыс қабылдаудан тұрады. Бұл ұғым – басқару теориясындағы ең күрделісі. Өкілеттік беру көбінесе басқарудың өндірістік қажеттілігі мен психологиялық құраушысы арасындағы қарама-қайшылықтар көзі болып шығады.

Өкілеттікті беру мақсаты – өкілеттік. Олар осы өкілеттіктердің кімге берілетіні туралы негізгі мәселелерге сәйкес болуға тиіс. Олар өз мәнінде басқа қызметкерлердің жігерін қолданудың және ұйымның ресурстарын басқарудың шектеулі

құқығы болып табылады. Өкілеттік те, тапсырманы орындау құқығы да беріледі. Өкілеттік – бұл берілетін мүмкіндіктер мен қабылданатын жауапкершілік *құқықтары* мен *міндеттерінің* бірлігі [37].

Өкілеттікті беру процесіне қатысты басқару теориясында екі негізгі қағида тұжырымдалған:

1. Өкілеттік жеке тұлғаға (индивидке) емес, қызметке беріледі, сөйтіп ұйымдық құрылымның оның кадрлық құрамындағы өзгерістерге қатысты тұрақтылығы қамтамасыз етіледі.

2. Жауапкершілік емес, тек өкілеттік қана беріледі. Бұл жалғыз басқарушылықтың тікелей салдары болып табылады: түпкілікті жауапкершілік (қарамағындағы адам өкілеттікті атқара алмаған жағдайда) жетекшіде болады. Атқарушы да жауап береді, бірақ жетекшінің алдында ғана (оған өкілеттікті берген адамның алдында). Сондықтан жауапкершілік берілмейді, тек жүктелуі ғана мүмкін.

Өкілеттікке ұсыныс беру процесінің көлемі мен күрделілігі жетекшінің иерархиялық деңгейімен анықталады. Атқарушы іс-әрекетті ұйымдастыратын төменгі буын жетекшілерінде өз арасында және атқарушылар арасында басқарудың қосымша деңгейлері болмайды. Сондықтан олар өкілеттік беруді емес, белгілі бір жұмыстарды атқаруға құқық беруді жүзеге асырады. Орта және жоғары буын жетекшілері негізінен өкілеттік бере отырып, атқаруды ғана емес, басқаруды ұйымдастырады.

Бұл тұрғыда басқару теориясының маңызды ұғымы – скалярлық тізбек туралы еске алған орынды. Басқару деңгейлерінің өмір сүру негізі – адамды оның басқаруды жүзеге асыру мүмкіндіктерінен объективті (ең алдымен психологиялық) шектеу. Осының негізінде Г. Саймонның «Тәуелсіздікті» шектеулі дербестік теориясы атымен басқарудың әйгілі тұжырымдамасы жасалған.

Сонымен иерархия келісуді қажет ететін және сызықты өкілеттік беру процесі жүзеге асатын скалярлық тізбектер қажеттілікті шарттандыратын атқарудың бағынышты деңгейлер жүйесіне тарайды.

Өкілеттікке ұсыныс беру кезінде берудің ұйымдық принциптері мәртебесі бар бірқатар негізгі талаптарды сақтау қажет.

Скалярлық принцип. Өкілеттік сызықтарының нақтылығына (атқарушыдан жоғары жетекшіге дейін) ішкі ұйымдық коммуникация жүйесінің және тұтастай ұйым қызметінің тиімділігі тәуелді.

Делегациялау (беру) принципі. Күтілетін нәтижелерді алу мүмкіндігін қамтамасыз етуге арналған өкілеттіктің жеткіліктілігі.

Абсолютті жауапкершілік принципі. Қол астындағылардың өз жұмысының нәтижелері үшін бастығы алдындағы жауапкершілігі шексіз болып табылады, ал ол солардың іс-әрекетін ұйымдастырудағы жауапкершіліктен ауытқи алмайды.

Өкілеттіктер мен жауапкершілік тепе-теңдігінің принципі. Іс-әрекет үшін жауапкершілік берілген өкілеттіктен көп те, аз да бола алмайды.

Жалғыз басқару принципі. Бір бастыққа есепті болу атқарудағы карама-қайшылықтардың туындау ықтималдығын азайтады және нәтижеге деген жеке жауапкершілік сезімін арттырады.

Өкілеттік деңгей принципі. Жетекшілер өз деңгейіндегі шешімдерді «жоғарыға» бағыттамай, өздері шешуге тиіс.

Осы принциптерді бойына алған өкілеттіктерді беру – басқарудың маңызды құралы, бірақ ол жалпы ұйымдастырушылық және психологиялық тұрғыдан алғанда үлкен қиындықтармен байланыста болады. Олардың ішіндегі ең мәнділері – келесі қиындықтар. Жұмысты өзім атқаруым керек, басқаларға қарағанда жақсы істеймін деп есептейтін жетекші, ұйым үшін апатты зардаптары болатын үлкен қателік жасайды. Бұл – жетекшінің қатты жүктелуі, оның негізгі қызметтерінен алаңдауы, қол астындағылардың кәсіби өсуі мен құлшыныстарының шектелуі деген сөз, олар басқарудың бүкіл жүйесінің торығуына немесе тарауына соқтырады.

Жетекшілік ету қабілеттілігінің жоқтығы. Кейбір жетекшілер жұмысты қол астындағылар арасында бөліп бере алмайтындай күйде, өйткені ол күнделікті жұмыстың күйкі тірлігінен шыға алмайды. Бұл жерде келесідей қателіктерді атап көрсетуге болады: қарамағындағыларға сенімнің болмауы; тәуекелділік қорқынышы; ұйымда бар бақылау жүйесінің жетілмеуі; мәр-

тебесінен айырылудан қауіптену. Бұл қателіктерге қарағанда, соларға қарсы сияқты басқа құбылыс әлдеқайда теріс болып табылады. Ол – гиперделегациялау құбылысы (жетекшінің өзінің тікелей қызметтерін басқаларға «аудару»). Әлсіз кәсіби біліктілік, ұйымдастыру қабілетінің нашарлығы, жауапкершіліктен қорқу, сондай-ақ өзінің кейбір психологиялық сапалары (белгісіздікке тұрақсыздық, тәуекелге бармау, ырықсыздық, бейімделгіштік, т.с.с.) жоғарыдағының негізгі себептері болып табылады.

Қалай болса солай басқару кезінде гиперделегациялау күшейе түседі. Жақын қызметкерлер «командасы» жетекші бақылауынан шығып кеткенде, ол өкілеттікті гиперделегациялауы керек. «Билік балансы» тұжырымдамасында бұл құбылыс «бағыныштылар билігінің» «жетекші билігінен» үстем болуы ретінде сипатталады.

Бұл деформациялардың орнын жетекшінің осы процесті оңтайландыратын мінез-құлық ережелерімен толықтыруға болады, олар: басқалардың пікіріне сезімталдық және ескеруге дайын болу; шешім қабылдау құқығын беруге дайын болу; қол астындағыларға сенуге дайын болу; қол астындағылардың қате жіберуіне құқылығы; атқаруды бақылауды үнемі жетілдіруге дайын болу.

2.6 Шешім қабылдау қызметі

Шешім қабылдау қызметі жетекшінің бүкіл іс-әрекетінде *орталық* буын болып табылады деген ереже басқару теориясында аксиома болып шықты.

Бұл қызмет басқарудың басқа қызметтерінен азырақ стандарттануымен және алгоритмденуімен ерекшеленгендіктен, онда өзіндік субъективті психологиялық факторлардың рөлі зор. Бұл процесті жеңілдететін шешім қабылдаудың көптеген ережелері, процедуралары мен әдістері бар, бірақ әрбір жетекші мұндағы субъективтік және тіпті интуитивтік факторлардың рөлі қаншалықты зор екенін өз тәжірибесі бойынша біледі. Шешім қабылдау қызметі, осыған байланысты басқару теориясында да, психологияда да зерттеу тақырыбы болып табылады, осының нақ өзі басқарудың тек ғылым ғана емес, өнер екенін

сезінуге мәжбүрлейді. Бұл қызметтің мазмұнын талдау сондықтан да бір-бірінен ерекшелікте болатын және өзара тығыз байланысқан екі – *ұйымдастырушылық* және *психологиялық* аспектіден тұрады.

Басқару теориясы ұзақ уақыт бойы жалпы мінез-құлық тиімділігі және жеке алғанда шешім қабылдау негізіне негізделеді. Оның мәні жетекшінің өз мінез-құлқын жағдайдың барлық факторларын барынша ескере отырып, тұрғызатынынан және шешім қабылдауынан көрінеді. Бұл басқарудың қатаң сұлбаларының дамуын, «фирманың классикалық теориясының» қалыптасуын шарттандырды. Бірақ адамға тән психофизиологиялық шектеулер қатаң тиімді мінез-құлық пен шешім қабылдауды мүмкін болмайтындай етеді, ал мұндағы барлық объективтік факторларды ескеру мүмкін емес. Басты тезисі психологиялық (субъективтік) ерекшеліктер – бұл мінез-құлықтың объективті шектеуші факторлары болып табылатын «шектеулі тиімділік» тұжырымдамасы жасалынды. «Шешім қабылдау мектебі» туындайды, фирманың классикалық теориясы мінез-құлық теориясымен алмасады.

Басқару мен шешім қабылдау теорияларында қазіргі уақытта екі негізгі – *нормативтік* және *дискриптивтік* тәсілдер бар.

Нормативтік тәсіл субъективтік және психологиялық факторлардан дерексіздене отырып, шешім қабылдаудың ережелерін, идеалдық тәсілдері мен «рецептерін» жасауға бағытталған. Дискриптивтік тәсіл, керісінше, бұл факторларды негізгілер ретінде ескеруді талап етеді. Бірінші тәсілдің міндеті – шешім қалай қабылданатынын, екіншісінің міндеті – бұл қалай нақты жүзеге асатынын зерттеу. Басқарудың қазіргі теориясы осы екі тәсілді сәйкестендіреді [38].

Шешім қабылдау қызметін ұйымдық талдау келесідей негізгі бағыттардан тұрады:

1) басқару іс-әрекетінің жалпы құрылымындағы шешім қабылдау процестерінің орны мен рөлін анықтау және оларды басқарудың басқа қызметтермен өзара әсерлесуі;

2) ұйымның осы қызметінің жүзеге асуына әлдеқайда күшті әсер ететін ішкі және сыртқы орталардың негізгі өлшемдерін талдау;

3) басқару шешімдерін қабылдауды жасау процесінің нормативтік құрылымын сипаттау және оның кезеңдерін анықтау;

4) басқару шешімдерінің негізгі түрлері мен кластарының сипаттамалары;

5) басқару шешімдеріне қойылатын нормативтік талаптар.

Шешім қабылдау басқару іс-әрекетінің жалпы құрылымындағы рөлі жетекшінің ең маңызды басымдығы ретінде қарастырылады. Бұл қызметті бәсеңдету – басқарудың жалпы процесіндегі оның орнын үш жағдаймен анықтау:

1. Шешім қабылдау қызметі – стратегиялық жоспарлау процесінің маңызды кезеңі, ол стратегиялық балама мен стратегияны жүзеге асыру кезеңдері арасында тұрақтанады. Осы кезде жасалатын шешімдер бүкіл ұйымның қызмет етуі үшін үлкен мәнге ие.

2. Ол басқарудың басқа қызметтерін жүзеге асырудың өзіндік мезанизмі түрінде болады, өйткені олардың қажетті компоненті болып табылады. Мысалы, ұйым мақсаты олардың баламалары ішінен таңдап алу нәтижесінде айқындалады. Ұйымдастыру қызметі де оның құрылымын таңдауға байланысты болады. Жоспарлау қызметі дамудың қандай да бір стратегиялық вариантымен ұштасқан. Бақылау қызметін жүзеге асыру да бақылаудың формаларын, әдістерін және кезеңдерін таңдауды білдіреді.

3. Жетекші іс-әрекетінің кез келген кезеңінде сонда шешілетін міндеттер мен мәселелерге қол жету дәрежесін бағалау қажет. Қойылған мақсатқа жету немесе жетпеуге байланысты, жетекші осы кезең аяқталды ма, келесіге өтуге мүмкін бе, сол туралы шешім қабылдайды. Сонымен шешім қабылдау қызметі басқару іс-әрекетінің бір кезеңдері мен сатыларынан екіншісіне өту рөлін атқарады, сондықтан оны байланыстырушы ретінде анықтайды.

Басқару шешімдерінің ұйымдастырушылық факторлары

Ұйымның ішкі және сыртқы орталарының негізгі өлшемдері басқару шешімдерінің факторлары ұғымымен анықталады. Бұл факторлардың жиынтығы күрделілігімен және

алуан түрлілігімен ерекшеленеді. Ол ұйымдық жүйелердің *социотехникалық* типімен және олардың сыртқы ортадағылармен өзара іс-әрекет формаларының көптігімен шартталған. Бас-қару теориясында ортаның осы қызметтің жүзеге асуына ең ықпал ететін үш интегралды өлшемі бар екені туралы ұғым қалыптасты. Бұл – шешім қабылдау ортасының айқынсыздығы, күрделілігі және серпінділігі (динамикалылығы).

Басты өлшемайқынсыздық – басқаруда баламаны таңдау үшін релевантты ақпараттың жеткіліксіздігі. Бұл – туындайтын мәселелерге мазмұны бойынша негізделген шешім шығару үшін қажетті ақпарат. Айқынсыздықтың туындауының көптеген себептері бар. Олардың негізгілері: ақпарат тапшылығы және оның артық болуы.

Шешім қабылдау ортасының күрделілігі – ескерілуі, өзара тығыз байланысы мен өзара тәуелділігі ескерілуге тиіс факторларының көп түрлілігі.

Шешім қабылдау ортасының серпінділігі деп ішкі және сыртқы – ұйымдық факторлардың өзгеру дәрежесін айтады, сондықтан кез келген басқару шешімі диагностикалық та, прогностикалық та болуға тиіс.

Осы интегралдық үш өлшем синхронды әсер етеді, бұл шешім қабылдау қызметінің жүзеге асуын күрделендіреді. Бірақ осымен бірге бұл өлшемдер әрбір нақты жағдайда әртүрлі дәрежеде айқындала отырып, осы қызметтің жүзеге асу шарттарының сабақтастықтағы толық көрінісін береді.

Осы жалпы өлшемдермен қатар тағы да бір маңызды, ерекше өлшем: ортаның *дау-жанжалдық* дәрежесі бар. Басқару шешімдері сондықтан да бірқатар өзіндік ерекшеліктерге ие, солардың маңыздысы – компромистік.

Басқаруда шешім қабылдау процесінің нормативтік құрылымы

Басқару теориясында шешімдер жасаудың нормативтік процесін сипаттаудың бірқатар тәсілдері бар.

Процессуалдық инвариант – шешім қабылдау кезеңдерінің жалпы тізбектілігі. *Мәселелік жағдайды анықтау* – содан ше-

шім қабылдау қызметін жүзеге асыру арқылы шығуды білдіреді. Бұл – жағдайды айқындау (диагностика), оның аймақтарын іс-әрекеттің басқа жақтарымен өзара байланысын анықтау, оның мазмұнының, басты қарама-қайшылықтарының сипаттамасы және сондағы болжау шешімдерінің мақсаттарын қою.

Мәселелік жағдай мазмұнын талдау. Мұнда үш аспект бар:

1. Жағдайдың айқынсыздығын және бақылау үшін жеткіліктілігін азайту мақсатында ақпараттық талдау.

2. Мәселе туындататын «шектесуші факторларды» анықтау.

3. Нұсқалардың біреуін таңдау негізіне жатқызылатын шешім көрсеткіштерін тұжырымдау.

Баламалы тұжырымдау – мәселелік жағдайдан жаңа мүмкін шығуларды іздеу мен генерациялау.

Тұжырымдалған көрсеткіштер жүйесі бойынша және іс-әрекеттің негізгі мақсаттарына сәйкес баламалы бағалау «*баламалы салмақтау*» кезеңі деп аталады.

Баламалы таңдау – басқару шешімінің нормативтік процесс құрылымындағы негізгі кезең, өйткені онда басты қадам жасалады, шешім қабылдау жүзеге асырылады. Оның тиімді шешімдер қабылдау теориясында тұжырымдалған басты нормативтік принциптерді баламалы үлкен интегралдық «тиімділікпен» таңдау болып табылады.

Қабылданған шешімді жүзеге асыру. Бұл іс-әрекеттің ерекшелік сипаты – қабылданатын және жүзеге асырылатын шешімдердің дәл келмеуі.

Басқару шешімдерінің типологиясы және оларға қойылатын нормативтік талаптар

Басқару шешімдерінде жалпы қасиет бар – бұл *полиморфизм* (басқару шешімдерін қабылдау процесін жүзеге асырудың әртүрлі кластарының, түрлерінің, типтері мен формаларының көптігі). Шешім қабылдау қызметі таңдау процесінің полиморфизмінің арқасында ғана мүмкін болып шығады.

«Ұйымдастырушылық шешім» ұғымы басқарушылық шешімдердің бүкіл жүйесін сипаттау үшін шешуші мәнге ие. Оның

жинақтаушы сипаты бар және өзімен жетекшінің қызметтік мәртебесіне байланысты нормативтік-сілтемелік шешімдердің бүкіл кешенін анықтайды. Жетекші қабылдауға мәжбүр болатын нормативтік емес шешімдердің орасан көптігі өте зор, бірақ жанама түрде болса да оның іс-әрекетінің тиімділігіне және бүкіл ұйымның әлеуметтік-психологиялық сипаттамасына ықпал етеді.

Г. Саймон ұйымдастырушылық шешімдерді екі негізгі санатқа бағдарламаланған және бағдарламаланбаған деп бөлуді ұсынды. Бұл екі «таза» тип қазіргі кезде континуумның полюстері ретінде қарастырылады, ал басқару тәжірибесінде көбінесе құрама шешімдер кездеседі [39].

Нормативтік шешімдер сондай-ақ оларды түрлерге бөлу белгісі бойынша, басқарудың қандай қызметін жүзеге асыруға байланысты екендігіне қарай жіктеледі, яғни мақсаттық, болжамдық, жоспарлық, мотивациялық, бақылаулық, ұйымдастырушылық, түзетулік, өндірістік-технологиялық қызметтерге байланысты. Мұндай бөлу нақты түрде басқаруды таңдау процестерінің негізгі санаттарының анықтамасы болып табылады.

Таңдау процестерінде басқару шешімдері бастапқы дерексіз жағдайы бойынша құрылымданған және құрылымданбаған («жақсы анықталған» және «нашар анықталған») болып бөлінеді. Олар үш негізгі белгі бойынша айырмаланады: субъект шешім үшін қажетті ақпаратқа ие.

Осы жүктемеге байланысты басқару шешімдері *детерминистік* және *ықтималдық* болып бөлінеді. Біріншілері құрылымданған жағдайларда орын алады. Оларды нормативтік процедураларға дайындау кезінде қолдану және тәуекел элементтерін олардың процесінен барынша алып тастауға ұмтылу тән болады. Екіншілері «жұмсақ», жасаудың нормативтік емес процедураларын және интуитивтік құралдарды қолданумен сипатталады, олар тәуекелді шешімнің қажетті өлшемі ретінде қарастырады.

Психологиялық шешімге негізделетін жіктеме шешімдердің үш типінен тұрады: интуитивтік, пікірлерге негізделген және инновациялық.

Инновациялық белгілері бойынша шешім қабылдау түрлерінің жіктемесі: майда тірлікті, селективтік, бейімделушілік, инновациялық.

Мазмұндық белгісі бойынша тыйым салу, рұқсат ету және сындарлы шешімдер болады.

Басқару шешімдері формаларының ең қорытушы типологиясы – оларды екі санатқа бөлу, яғни *жекелей* және *алқалық*.

Басқару шешімдері стратегияның алқалық шешімдерінде қолданылуына байланысты да жіктеледі: мажоритарлы (қарапайым көпшілік стратегиясы); консенсус және «байламды таңдау» стратегиялары.

Қорытындысында бұл жіктемелердің барлығы бірін-бірі өзара толықтырады. Басқару шешімдерінің қарастырылған барлық типтеріне «жақсы шешім белгілері» деп есептелетін бірқатар нормативтік талаптар қойылады. Олардың әлдеқайда әмбебаптарын тізіп шығамыз.

Шешімнің тиімділігі. Егер қабылданған балама барынша мүмкін болатындардың ең негізгісі болса, онда басқару іс-әрекетінің тиімділігі жоғарылауы мүмкін.

Шешімдердің негізделуі, уақытылығы, жүзеге асырылуы (орындалуы), нақтылығы мен реттелуі, қаттылық пен икемділіктің сабақтастығы шешім қабылдауда «шектеу факторы» принципінің сақталуында.

Шешім қабылдау процесі басқару теориясындағы орталық пункт болып табылады, шешім қабылдау әдістері – оның ең жетілген, ресмиленген тарауы. Қазіргі кезде ол математикалық аппаратта, жүйелік талдауда, операциялар теориясы мен басқа да нормативтік пәндерде орнығатын арнайы бағытта рәсімделеді.

2.7 Мотивациялық қызмет

Ұйымның тиімді іс-әрекеті, сондай-ақ жеке өнімі қызметкерлердің мотивациялану дәрежесіне тәуелді болады, сондықтан атқарушыларды мотивациялау – қызметкерлердің мотивациялануын жасап іске асыру мен жетілдіру жетекшінің маңызды қызметі болып табылады.

Мотивация қызметінің мазмұнын ашу тұтастай алғанда еңбек іс-әрекетінің мотивациялану мәселесімен байланысқан, бұл осы мәселенің кеңдігі мен кешенділігіне байланысты оның шешілу қиындығын туғызады.

Басқару іс-әрекетінің төмендегідей өзіндік аспектілері бар:

- 1) атқарушылық іс-әрекеттің мотивациялану сипаттамасы;
- 2) жетекші іс-әрекетінің өзіндік мотивация сипаттамасы (басқарудың мотивациялануы);

- 3) мотивация қызметінің өзіндік құрылымы мен мазмұнын басқару іс-әрекетінің негізгі компоненттерінің бірі ретінде сипаттау.

Басқару тәжірибесінде бұл аспектілер тығыз байланысқан.

Еңбек іс-әрекетінің мотивация теориясындағы жалпы ережелердің бірі – мотивация қажеттілігі бірлескен іс-әрекет кезіндегі еңбек бөлінісінің нәтижесі болып табылатындығы. Оның әрбір мүшесі үшін, ол өзі жеке қызметкер ретінде атқарған міндетіне байланысты алатын жетістіктері нақты мотивациялануы болып шығады. Мотивация жүйесінің екі принципі бар:

- 1) тек материалдық жағдайға емес, қызметкерге тиесілі барлық қажеттіліктердің типтері мен түрлерінің барлығына бағдарлануы;

- 2) әрбір атқарушының қорытынды нәтижеге нақты үлесін баламалы бағалау және осы үлеске сай ынталандыруды қамтамасыз ету.

Екінші принцип ұйымдастыру құралдарын қолдануға, ал біріншісі тұлға мотивациясының құрылымы туралы психологиялық түсініктерге тұрақтанады. Сондықтан мотивация барлық басқару қызметінің ішінде «психологиялық» ретінде қарастырылады. Бұл – *басқарудың практикалық психологиясы*. Мотивация қызметінің мәні – жоғарыда көрсетілген екі принципті қанағаттандыратын жүйе жасау. Тұлғаның мотивация әлеуетін толық жүзеге асыруға мүмкіндік бермейтін материалдық мотивация мен ынталандыруды дараландыру қате болып табылады. Бұл әлеуетті тиімді пайдалану үшін жетекші оның қандай факторлардың негізгі категорияларынан тұратынын білуге тиіс. *Мотивация* жалпыпсихологиялық тұрғыда – іс-

әрекетке саналы түрдегі ішкі ұмтылысы. «Мотивация саласы» ұғымымен тұлға белсенділігінің барлық ынталану көздері бірігіп, оған келесі компоненттер кіреді: тұлғаның қажеттіліктері, мүдделері, ұмтылыстары, сенімдері, ынталандырулары, идеалдары, сондай-ақ мінез-құлықтың әлеуметтік рөлдері, нормалары, ережелері, стереотиптері, өмірлік құндылықтары мен мақсаттары, тұтастай алғандағы дүниетанымдық бағдарлануы.

Бұл жіктеме негізгі болғанымен, жалғыз емес. Қажеттіліктер басқа негіздер бойынша да сипатталады: туа біткен және қабылданған, бірінші және екінші, нәтижелі және процессуалды, т.б. қажеттіліктердің типтерінің алуан түрлілігі солардың негізінде қалыптасатын мотивация күрделілігін анықтайды, демек мотивация саласына қажеттіліктің әртүрлі санаттарын «қоса» отырып, әсер етуге болады. Психологияда мінез-құлық пен іс-әрекеттің жартылай мотивациялық ұғымы бар. Әртүрлі мотивациялар арасында оң (позитивті) және теріс (негативті) сипаттағы қатынастар қалыптасуы мүмкін, сондықтан олардың атқарушыға ықпал ету әсерінен келісіп алу қажеттігі туындайды.

Атқарушы іс-әрекеттің мотивация тұжырымдамасы

Мотивация теориясының ережелері басқару тәжірибесінде менеджмент эволюциясының барлық кезеңінде әртүрлі жүзеге асырылды. Қызметкердің мотивация табиғатын жалпы тұжырымдауға деген үш негізгі тәсіл атап көрсетіледі: X теориясы, Y теориясы және Z теориясы (Д. Мак Грегор, О. Шелдон, В. Оучи).

X теориясы келесі ережелерге негізделеді: жұмыс адамдар үшін мотивация болып есептелмейді – оған туа біткен жақтырмаушылық әсеріне байланысты; адамдарды жұмысқа жазалау мен қорқыту арқылы мәжбүрлеу қажет; «орташа адам» жауапкершіліктен қашқақтайды және оларға біреу басшылық жасағанды қалайды; адамдар, негізінен, экономикалық қажеттіліктермен мотивацияланады; адамдар бастапқы кезде бәсең, сондықтан оларды мотивациялау, жұмысқа мәжбүрлеу қажет.

Y теориясы мүлде басқа тезистерге тұрақтанады: адамдарға бастапқыдан жұмысқа қажеттілік тән; күш-жігерді жұмылдырудың бақылау мен қорқыту сияқты құралдары жалғыз емес –

адамға өзін бақылау және өзіне жетекшілік ету тән; жұмысқа марапаттау ғана емес, іс-әрекет мақсаты да мотивацияланады; адамда жауапкершілік пен құлшынысқа деген қажеттілік бар; еңбек мазмұнына қызығушылық – іс-әрекет мотивациясы; адамдар әлеуметтік қажеттіліктермен мотивацияланады және құлшыныс танытады.

Z теориясы – бұл Y теориясын менеджменттің қазіргі, әсіресе жапондық теориясын ескере отырып дамыту. Онда қызметкердің мотивация әлеуетін барынша пайдалану принциптері тұжырымдалады: жұмыспен қамтылу кепілдігі және сенімді жағдай; корпорациялық қауымдастық, фирмаға берілгендік; жетекшінің атқарушыларға деген зейін аударуы; ішкі ұйымдық ақпараттың жариялылығы, жетекшілік пен қызметкерлердің мақсаттарының және құндылықтарының жалпылығы; жалпы жауапкершілік; жұмыс құралдарын таңдаудағы еркіндік; бейресми байланыстарға, яғни атқарушылардың «көлденең» бойынша әлеуметтік түйіспеулеріне зейін аудару.

Бұл үш теория адамның қажеттіліктері мен мотивациясының әртүрлі санаттарын көрсетеді, сондықтан жетекшінің осылардың біреуін таңдауы оның іс-әрекетінің жалпы стилімен анықталады. Авторитарлық (директивалық) стиль X теориясына, демократиялық Y теориясына, «партисипативтілік» (қатысушы) Z теориясына негізделеді.

Мотивация қызметін ұйымдастыру үшін, кең таралым алған Ф. Херцбергтің қосфакторлы теориясы үлкен мәнге ие. Бұл теория бойынша негізгі мотивацияның барлығы бір-бірінен айырмашылықта болатын екі басты топқа, гигиена факторлары мен мотивация факторына бөлінеді. Біріншілері адамның жұмысқа қанағаттанбаушылығын төмендетеді, бірақ өз беттерінше оның қанағаттану дәрежесін арттыруға қабілетсіз. Оларға еңбек жағдайы, фирманың жалпы саясаты, еңбекақы, әріптестермен және жетекшілікпен қарым-қатынас, торығудың (стрестің) болмауы, ұйымдағы істердің жағдайы туралы ақпараттар кіреді. Егер бұл факторлардың барлығы жоғары деңгейде болатын болса, онда қанағаттанбаушылық (амотивация) туындамайды. Мотивацияны қамтамасыз ету үшін бұл жеткіліксіз, өйткені

жұмысқа қанағаттанушылық тікелей фактор – мотивациямен анықталады. Бұл – жұмыстағы табысқа жету, қызмет бойынша өсу, жұмыс нәтижелерін тану және көпшіліктің қолдау мүмкіндігі, кәсіби деңгейді арттыру мүмкіндігі, жұмыстың күрделілігі мен қызықтылығы, т.б. Гигиена факторлары тұтастай алғанда жұмыс шарттарымен, мотивация-факторлар оның сипатымен және мазмұнымен қатынаста болады [40].

Еңбектің мотивтік әлеуетінің мазмұнын тек гигиена факторларының ғана емес, мотив-факторлардың көмегімен де кеңейтуге бағытталған *еңбекті байыту бағдарламасының* пайда болуы Ф. Херцберг теориясының нәтижесі болып шықты. Бұл еңбекті атқарушыға өз жұмысының маңыздылығы мен күрделілігін, шешім қабылдауда тәуелсіздігін, тапсырма үшін жауапкершілігін сезінуге мүмкіндік беретін ұйымдасу.

X, Y, Z теориялары, сондай-ақ Ф. Херцберг тұжырымдамасы атқару іс-әрекетінің мотивация мазмұнын сипаттауға бағытталған, сондықтан да олар мотивация қызметін талдау үшін соншалықты маңызды.

Мотивация қызметін жүзеге асыру

Мотивация қызметін ұйымдастыруды екі: *кешенді-әдістемелік және бейімдік-ұйымдастырушылық* тұрғыда жүзеге асыруға болады.

Кешенді-әдістемелік жұмыстың мотивация әлеуетін арттыру төрт негізгі топтан тұрады:

- 1) экономикалық әдістер;
- 2) мақсаттық әдіс;
- 3) жұмысты жобалау және қайта жобалау әдісі (еңбекті байыту);
- 4) «партиципативтік әдіс» (қызметкерді тарту әдісі).

Экономикалық әдістер жұмыс үшін материалдық ынталандыруды ұйымдастырудың негіз түзуші принциптер жүйесіне негізделген. Оларды Д. Синк былай тұжырымдаған:

- 1) атқарушылар мен жетекшілік арасындағы ынталандыру жүйесін ұйымдастырудың жалпы ережелері бойынша коммуникация және келісім;

- 2) жұмысты әділ бағалау;
- 3) марапаттау нәтижелілікке байланысты;
- 4) бәсекелестік емес, ынтымақтастық атмосферасын туғызу;
- 5) жұмысқа кепілдік, т.б.

Мотивацияның тағы да үш жалпы «экономикалық ережесі» бар:

1. Сыйақы көлемі еңбекақының 30 пайызынан кем емес.
2. Экономикалық әдістер тиімділігі, олардың әлеуметтік-психологиялық әдістермен сабақтасуы кезінде күрт өсуі. Мысалы, сыйақыны көпшіліктің алдында тапсыру.

3. «Шалғай материалдық пайданың» қателіктерінен қашқақтау (зейнетақы қорына жарна аудару ағымдық мотивацияға ықпал етпейді).

Мақсаттық әдіс екі маңызды психологиялық заңдылыққа негізделеді:

1. Мақсаттарға нақты форма беріледі, бұл мотивацияның артуына соқтырады. Психологияда субъективті қабылданған мақсаттың болуы мінез-құлықтың маңызды және дербес мотивациясы болып есептеледі. Мұндай мақсат «квазиқажеттілік» ұғымымен белгіленеді.

2. Қиын мақсаттар жеңіл қол жететіндермен салыстырғанда үлкен мотивациялы күшке ие болады. Бұл, психологиялық тұрғыдан, қиын мақсат адамның өз мүмкіндіктері мен өзінің мәнділігін өзі бағалауын арттырады деп түсіндіреді.

Жетекшілік атқарушылар алдындағы төмендегідей мақсаттарын тұжырымдайды:

- 1) мақсаттардың өлшемділігі;
- 2) жұмыс нәтижелерін белгілеу;
- 3) дәл мерзімдер;
- 4) еңбек өнімділігінің өсу мүмкіндігіне зейінді шоғырландыру;
- 5) атқарушылар үшін әлеуетті ынталандырулар;
- 6) ұйымды қолдау;
- 7) бақылау;
- 8) мақсатқа жауапты тұлғалар;
- 9) мақсатқа қол жеткізу нәтижелерінің айқындығы, бағалануы, т.б.

Жұмыстарды жобалау және қайта жобалау әдісі (еңбекті байыту). Жобалау мен қайта жобалаудың мақсаты мотивацияны жетілдіру жолымен арттыру. Қайта жобалау адамның өз жұмысына деген қатынасын оң қатынастарға өзгертеді, мотивация мен еңбек тиімділігін арттырады. Мұндағы басты ереже – қызметкерді жұмысты жобалауға тарту. Осы әдістің негізінде еңбекті «кеңейтудің» (байытудың) психологиялық заңдылықтарын ескеру қажет. Жұмыстың мазмұны мен ұйымдастырылуы, оған гигиена факторларының, әсіресе мотив-факторлардың толық жиынтығын енгізетіндей етіп өзгереді. Мотивацияға қатысты жұмыстың негізгі сипаттары:

- 1) нәтижеге жауапкершілік;
- 2) жетістіктер: қызметкердің маңызды жұмыс атқарып отырмын деген сенімділігі;
- 3) ресурстарды бақылау;
- 4) кері байланыс: жұмыс нәтижелері туралы ақпарат;
- 5) кәсіби өсу мүмкіндігі;
- 6) қызметкерді еңбек жағдайлары барысында бақылау.

Д. Хакмэн және Г. Олдхэмнің тұжырымдамасын байытудың басқа вариантына сәйкес, келесі ерекшеліктерге, яғни алуантүрлілікке, мәнділікке, аяқтауға, дербестікке, психологиялық комфортқа, жеке және кәсіби өсу мүмкіндігіне, антимотиваторлардың болмауына ие еңбек қана жоғары білікті болып есептелінеді.

Қызметкерлерді тарту әдісі – қызметкерлерді еңбек процесін ұйымдастыруға және оларды басқаруға қауымдастыру. Атқарушы басқару әсерлерінің пассивті объектісінен белсенді қатысушыға – басқару субъектісіне айналады. Шығармашылық белсенділік, құлшыныс қанат жаяды, жауапкершілік пен мотив артады. Бұл – психологияда «еңбек субъектісінің әлеуетін жібітудің» ерекше құбылысы деп аталады. Бұл әдістің тиімділігі жалпы идеология ретінде қолданылатын жапондық менеджменттің көшбасшылық жағдайына сәйкес келіп, келесі шарттарды сақтау талап етіледі:

- 1) мәселені шешу кезіндегі қызметкердің дауыс құқығы;
- 2) келісімді іздеу;
- 3) жеке және ұжымдық ақылды қолдану;

- 4) шешімді бірлесе қабылдау;
- 5) құқықтарды делегациялау;
- 6) мәселелерді айқындау және іс-әрекетті анықтау;
- 7) тиісті шарттар мен жағдайлар (туғызу);
- 8) ынтымақтастықты жақсартуға арналған механизм.

Мотивация қызметін жүзеге асыруға *бейімдік-ұйымдастырушылық* жоғарыда қарастырылғаннан шартты түрде ғана бөлінуі мүмкін, өйткені көбінесе мотивация туғызатын сол әдістер мен принциптерді қолданады. Оның ерекшелігі, мотивациялық әсерлер жүйесі еңбек іс-әрекетінің негізгілері бойынша жұмысқа қабылдау және кәсіби бейімделуден қызметі аяқталғанға дейін таратылатынында. Мотивация қызметінің қарастырылған аспектілерінің әдістері мен жүзеге асыру формаларының барлығы оның бүкіл мазмұнын емес, тек нақты негізін құрайды. Ол жанама түрде болса да, басқа басқару қызметтерінің барлығының барысында жүзеге асады.

2.8 Коммуникативтік қызмет

Ұйым бөлімшелері мен жекелеген мүшелерінің іс-әрекетін жалпы мақсатқа жету үшін үнемі үйлестіру қажеттігі басқару іс-әрекеті мәнінің өзімен байланысқан. Бұл үйлестіру әртүрлі формасында, ең алдымен коммуникация барысында, яғни ұйым мүшелерінің алуан түрлі түйісулері арқылы жүзеге асырылады. Ұйымның ішінде жүріп жатқанның барлығы коммуникативтік процестермен байланысқан. Сондықтан да олар оның тұтастығы мен қызмет етуін қамтамасыз етудің негізгі құралдары болып табылады. Жетекші іс-әрекетінде коммуникация қызметі ерекше рөл атқарады. Ол басқарудың басқа барлық қызметтерін жүзеге асыру мен өзара үйлестіру құралы ретінде болады. Сондықтан бұл қызмет шешім қабылдау қызметімен қатар ұйымдағы *байланыстырушы процесс* ретінде қарастырылады.

Жалпы тұрғыдан коммуникация – бұл адамдар немесе адамдар топтары арасындағы кез келген ақпарат алмасуы, ол өзара түсіністікке алып келу немесе келмеуіне тәуелді емес.

«Коммуникация» ұғымына енгізілетін құбылыстар мен процестердің алуан түрлілігіне байланысты, оны құрылымдау және жетекші іс-әрекетінің мазмұнын сипаттауға арналған сандағы ең маңызды аспектілерді айқындау қажеттігі туындайды:

- 1) Коммуникация жалпы құбылыс ретінде;
- 2) Коммуникация жетекшінің атқарушылармен және ұйым бөлімшелерімен тікелей байланыс тәжірибесі ретінде;
- 3) Коммуникация басқарудың ерекшелік қызметі ретінде.

Бұл аспектілердің әрқайсысы *нормативтік-ұйымдастырушылық және субъектілік-психологиялық* жоспарлардан тұрады. Біріншісі оңтайлы коммуникативтік процесс құрылымымен байланысқан. Екіншісі «коммуниканттардың» психологиялық ерекшеліктерінің осы қызметке үлкен ықпалын көрсетеді және оның маңызды деген, соның ішінде тиімділікке бөгет болатын маңызды сипаттарын түсіндіреді. Коммуникативтік қызмет ұғымы өзіндік үш психологиялық аспектіден тұрады: жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқы, оның іс-әрекетінің коммуникативтік құбылыстары мен процестері.

Келесі бағыттар коммуникативтік қызмет мазмұнын сипаттайды:

- бұл қызметтің мәні мен оның ерекшелігін анықтау;
- коммуникациялардың негізгі түрлері мен типтерін талдау;
- коммуникация үдерісінің құрылымдық компоненттері мен кезеңдерін анықтау;
- осы қызметтің жүзеге асу формасын сипаттау;
- «барьерлерді (кедергілерді)» талдау (сипатты қателіктер мен қиындықтар);
- коммуникативтік қызметін оңтайландыруға арналған негізгі талаптарды сипаттау (оңтайлы коммуникация принципі).

Жетекшінің коммуникациялық қызметінің негізгі міндеті – ұйым ішінде оның бөлімшелері арасындағы және сыртқы ортамен ақпараттың оңтайлы алмасуын қамтамасыз ету. *Оңтайлылық көрсеткіші* – қолданыстағы коммуникация желісінің ұйымның жалпы мақсаттарына жетуге қолдау көрсетуінің нәтижесі. Коммуникациялар тиімділігі үшін *мақсаттың* айқын тұжырымы, оның әр бөлімше үшін шағын мақсатқа нақтылануы; бөлімшелер жұмысының белгілі бір түрлері мен нормативте-

рін реттейтін мүшеленген жоспар; дұрыс таңдалған *ұйым типі*; *бақылаудың* тиімді жүйесі қажет. Коммуникациялық қызметтің ерекшелігіне, басқарудың басқа қызметтерінің барлығы, яғни мақсат қою, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау оны жүзеге асыру құралдары болып табылатынын көрсетеді. Мұны жетекшінің бүкіл жұмыс уақытының 50-90 пайызы осы коммуникациялармен толатыны туралы мәліметтер растайды.

Коммуникация типтері

Коммуникация қызметі, өзгелердің барлығы сияқты оны жүзеге асырудың типтері мен формаларының, тәсілдері мен әдістерінің көптігімен сипатталады. Осы қызметтің жетекші іс-әрекетінде қалай жіктелетінін қарастырайық.

Жетекшілердің коммуникацияларының бағдарлану белгісі бойынша олар сыртқы және ішкі ұйымдастырушылық болып бөлінеді. Жетекшінің *сыртқы ұйымдастырушылық* коммуникацияларында өкілеттік қызмет айрықша рөл атқарады. Жетекші өзімен теңдес басқа ұйымдардың жетекшілерімен араласа отырып, ұйымды тұтастай білдіреді, оны сыртқы ортада көрсетеді. Бұл – коммуникациялардың ерекшелік типі. Жетекші жұмысқа жоғары тұрған инстанция қатысқан кезде бағынышты ретінде болады (оның коммуникативтік мінезінің *маргиналдық* құбылысы).

Ішкі ұйымдастырушылық коммуникациялар тік және көлденең болып бөлінеді. Тік – бұл ұйымның иерархиялық деңгейлері арасындағы, ал көлденең – паритетті деңгейлер шеңберінде ақпарат алмасу. Тік коммуникациялар төмен түсетін және өрлейтін болып бөлінеді. Біріншілері – жетекшінің жарлықтары мен бұйрықтары, екіншілері – қозғалыстың «төменнен жоғарыға» қарай арналарының жүйесі. Ұйымның қызмет етуі үшін тік және көлденең коммуникациялардың сабақтастығы анықтаушы мәнге ие болады.

Коммуникациялар дәстүрлі түрде формальды және формальды емес болып бөлінеді. Формальды арналар ұйымның құрылымымен, оның мақсаттарымен және міндеттерімен анықталады.

Формальды емес – бұл формальды арналардан тыс жүзеге асатын байланыстар. Оның бірнеше түрлері: ұйымның қатардағы мүшелері арасындағы, жетекші мен атқарушылар арасындағы, жетекшінің сыртқы ортамен («үлкен байланыс» құбылысы) формальды емес байланыстары бар. Ұйымның әлеуметтік микроортасын жасайтын жел сөздерге айрықша рөл беріледі. Арнайы зерттеулер, осы тектес коммуникациялық құбылыстарға қарсы тұрақты пікірге қарамастан, жел сөздер оқиғалардың 80 пайызы дәл келсе, ал ішкі ұйымдастырушылық істерге қатысты бұл көрсеткіш 99 пайызды құрайды. Ұйымдастыру формасы бойынша коммуникациялар вербалды (ауызша), жазбаша, құрама, визуалды, аудициялы, т.б. болып бөлінеді.

Коммуникациялар, сондай-ақ өздері басым мәнге ие, ұйымдық қызмет ету кезеңінің белгісі бойынша да жіктеледі. Бұлар жұмысқа қабылдау кезіндегі міндеттер шеңберіндегі бағытталу кезіндегі іс-әрекет, оны бағалау мен оның барысын бақылау процесіндегі коммуникациялар болып табылады.

*Коммуникативтік процесс пен оның «кедергілерінің»
нормативтік құрылымы*

Жетекші жүзеге асыратын коммуникативтік қызмет ұқсас құрылымы мен ұйымдастыру принциптері бар жекелеген коммуникативтік үдерістердің үздіксіз тізбегі болып табылады. Коммуникативтік үдерістің жалпы ұғымында акцент оның екі – құрылымдық және өзіндік процессуалдық аспектісінен тұратын формальды ұйымдастырылуына жасалынады.

Коммуникация процесі жеті негізгі құрылымдық компоненттен тұрады: жіберуші, алушы, коммуникация арнасы, ақпарат немесе хабар, «шу» (кедергілер жиынтығы), кері байланыс, коррекция.

Коммуникация процесі өзінің таралуында төрт негізгі кезеңнен өтеді: ынтаның туындауы, идеяны рәсімдеу, коммуникативтік актінің өзі, алушының хабарды ашуы (мәнін түсінуі).

Коммуникацияның негізгі компоненттері тұрақты – инвариантты-тізбекті, кері байланыс пен коррекция барысында тұйық, сақина тәріздес сипатқа ие болады.

«Сақина» принципі тұтастай алғанда коммуникацияның нәтижелілігін, оның тиімділігіне бақылауды және оны алғашқы рет жүзеге асыру кезіндегі сәтсіздік оқиғасында бүкіл циклдің қайталануын қамтамасыз етеді.

Коммуникациялардың қиындықтары мен қателіктерінің («кедергілерінің») көздері, психиканың өзінің көп түрлілігі сияқты алуан түрлі.

Перцептивтік-интерпретациялық қателіктер (сезінуімен шартталады). Бір ғана ақпарат әртүрлі қабылданады, тіпті тәжірибеге, кәсіби біліктілік саласына, мүдделерге және басқаларға байланысты белсенді шектеледі.

Диспозициялық қателіктер коммуникативтік алмасуға қатысатын адамдардың әлеуметтік, кәсіби және өмірлік ұстанымдарымен түсіндіріледі.

Мәртебелік қателіктер коммуниканттардың ұйымдық мәртебесіндегі үлкен айырмашылықтарға байланысты жіберіледі. «Жоғары бастыққа» «қарапайым жұмысшылардың» мұқтажығын түсіну үнемі мүмкін емес.

Семантикалық кедергілер тілдік ұғымдардың көп мәнділік (полисемистік) қасиетке ие болуына байланысты, сөйлеушілер мен тыңдаушылардың түсінуіндегі әрмәнділік туғыза отырып туындайды.

Вербалды емес кедергілер. Ымдау, мимика, коммуникативтік мінез-құлық мәнері және басқа да вербалды емес құралдар байланыстың барлық түрінде, вербалдіге қарағанда әлдеқайда көп мәнді бола отырып едәуір рөл атқарады. Олар, әдетте, бірлесе қолданылатындықтан, вербалды емес белгілерді дұрыс қабылдамау (сезінбеу) сөздік ақпаратты қате түсінуге соқтыруы мүмкін.

Тиімсіз кері байланыс – коммуникациялар қателігінің тағы да бір көзі.

Нашар тұжырымдалған хабар. Жарлықтардың қос мәнділігі, қисық тілдігі коммуникация қателіктерінің кең тараған және айқын себептері болып табылады.

Ақпараттың коммуникациялық циклдерде жоғалуы. Бұл хабар өте ұзақ әрі ауқымды болғанда жүреді, оған байланысты қысқалық талабы қойылады. Тік коммуникациялық тізбекпен берілу кезінде ақпараттың 30 пайызға дейінгі бөлігі бұрмаланады, тіпті жоғалады.

Қателіктерді бұрмалау. Мысалы, жоғары тұрған тұлғаға жекебастық мақсатта жалған ақпарат беру.

Мерзімнен бұрынғы баға тыңдаушы хабарға оның аяқталуын күтпей көңіл-күйлік баға бергенде қойылады.

Осы «кедергілер» мен қателіктердің барлығы – коммуникация қызметін жүзеге асыруға бөгет ететін теріс факторлар.

Тиімді коммуникацияларды тұрғызудың жалпы ережелері мен принциптері бар, оның ережесі – идеяны беру кезінде өзіне аяғына дейін түсінікті болмайынша кіріспеу.

«Түсінбеушілікке үнемі дайын болу ережесі» және атқарушыларға «түсінбеушілік құқығына» рұқсат беру. Жетекші өзіне түсінбеу мүмкін емес деп есептеп, жиі қателеседі. Дегенмен «кедергілердің» алуан түрлілігі көбінесе толық және нақты түсінбеушілікке соқтырады.

Нақтылық ережесі. Қос мәнді, жайылма пікірлер мен сөздерді қолданбаған хабарды кәсібилікпен жүктемеген жөн.

Вербалды емес белгілерге бақылау ережесі. Ымға, мимикаға, интонацияға бақылау қажет.

Адресат ережесі. Кеңесуші тілінде, оның өмірлік, кәсіби, мәдени-білімдік деңгейін ескере отырып сөйлесуге тырысу.

«Өзінің әділетсіздігі» ережесі. Жеке көзқарас қателігін жібермеу қажет.

«Орын және уақыт» ережесі. Жетекшілік жарғылар тиімділігі олар жүзеге асатын ең оңтайлы жағдайды таңдау мен оның өз уақытында болуы кезінде арта түседі.

Белсенді және конструктивті тыңдау ережесі, кері байланыс ережесі. Басқару теориясында сондай-ақ тиімді коммуникацияның үш жалпы принципі бар: формальды емес ашық, тұтастай және стратегиялық пайдалану.

Осы ережелер мен принциптерді сақтау коммуникация қызметін басқару іс-әрекетінде жүзеге асыруға ықпал етеді және оның мазмұны мен ерекшелігін анықтайды.

2.9 Бақылау мен түзету қызметі

Бақылау кез келген басқару жүйесінің атрибуты, оның қызмет етуін қамтамасыз етуші құралы және механизмі болып табылады. Ол басқару қызметтерінің барлығына тіркелген және оларды жүзеге асырудың соңында айқын көрінеді. Бақылаудан маңыздысы – тек жоспарлау ғана.

Бақылау қателіктерді ғана тіркейтін емес, оларды жоюдың құралдары мен механизмдерінен тұратындай белсенді болған кезде әлдеқайда тиімді. Бұл бақылаумен тығыз байланыстағы түзету қызметінің көмегімен қамтамасыз етіледі. Бақылау бүкіл басқару іс-әрекетіне таралып, келесідей негізгі аспектілерден тұрады:

- бақылау басқару жүйелерінің жалпы принципі ретінде;
- бақылау ұйымның барлық топтары мен мүшелері іс-әрекетінің қажетті компоненті ретінде;
- бақылау ұйымның мамандандырылған бөлімшелерінің ерекшелік қызметі ретінде;
- бақылау жетекші іс-әрекетінің аспектісі ретінде;
- бақылау жетекшінің тікелей міндеті ретінде.

Алғашқы үш аспект жалпы ұйымдастырушылық сипатта, соңғы екеуі бақылау қызметінің жетекші іс-әрекетіндегі мазмұнымен байланысқан.

Бақылаудың негізгі үш типі әлдеқайда жалпылама болып табылады: *алдын алушы*, *ағымдық* және *қорытынды*. Бірінші тип аса маңызды болып есептеледі және басқаруда болжау және қызмет ету болашағын көруден тұратын белсенді (әлдеқайда тиімді) стратегиясының мәнімен анықталады. Сондықтан ұйымдық құрылымды жасау, жоспарлау, тіпті мақсат қою бақылаудың аспектілері ретінде қарастырылады. Алдын ала немесе «озынқы» бақылау ресурстардың үш саласына, яғни адамға,

материалдыққа және қаржылыққа бағытталған. Болашаққа бағытталған, дұрыс жасалынған бақылау жүйесі мүмкін ауытқуларды олардың пайда болғанына дейін байқайды [41].

Ағымдық бақылау жұмыстардың орындалу процесінде жүреді, онда атқарылу сапасын бағалауға және түзету енгізуге мүмкіндік беретін *кері байланыс принципі* әлдеқайда толық іске асады, бұл мақсатқа жетуге ықпал етеді.

Қорытынды бақылау екі жақты рөл атқарады: ол жұмыс сапасы туралы мәселені шешуге көмектеседі және оған әртүрлі бағалаушы процедуралар: жазалау, мадақтау, ынталандыру мен мотивке тәуелді болады.

Ол мотивациялық қызмет атқаратындықтан, жетекші психологиялық тұрғыдан алғанда, бақылаудың нақ осы типіне баса зейін аударуға және оның әдістері мен ережелерін меңгеруге тиіс.

Әрі қарай бақылау *шамалы* және *толық* болып бөлінеді. Бірінші жағдайда ол ұйымдық іс-әрекеттің ең маңызды технологиялық операциялары мен буындарына ғана жанаса отырып, жекелеген аспектілерін ғана қамтиды. Екінші жағдайда басқарылатын жүйенің іс-әрекетінің барлық көрсеткіштері мен барлық бөлімшелері бақылауға ұшырайды. Ол әлдеқайда тиімді, бірақ оның үнемділік мәселесі туындайды. Бұл үшін стратегиялық бақылау қолданылады. Ұйымдағы істердің күйі туралы толық ұғым алу үшін барлығын бақылау қажет емес, тек белгілі бір стратегиялық пункттерді бақылау жеткілікті. Мұндай пункттер желісі бақылау шаралары жүйесін жасау үшін негіз болуға тиіс, өйткені ол жұмыстардың әлдеқайда шағын түрлері туралы мағлұмат береді.

Жүйелілік белгісі бойынша таңдаулық және жоспарлық бақылаулар болады.

Көлем белгісі бойынша бақылаудың жеке, топтық немесе жалпыұйымдық түрлері болады.

Бағытталуы бойынша бақылау нәтижелік және процессуалдық болып бөлінеді. Біріншісі қойылған мақсатқа жету шамасын анықтайды, екіншісі оларға жету процесін бақылайды.

Қатаңдық дәрежесі бойынша бақылаудың екі типі болады: сандық және сапалық (сараптық).

Бақылау қызметін сипаттау кезінде бақылаудың жалпы процесі ұғымы енгізіледі. Бақылаудың кез келген процесі үш міндетті компоненттен тұрады: стандарттар мен көрсеткіштер жүйесін жасау; оларды жұмыстың нақты нәтижелерімен салыстыру; түзету шараларын жүргізу.

Атқару стандарттарын жасау кезеңінде бақылау көрсеткіштерінің екі типі – мазмұн бойынша бағдарлар (сапа және өнімділік) және уақыт бойынша бағдарлар белгіленеді. Стандарттар мен нәтижелердің толықтай сай келуі – сирек құбылыс, сондықтан шекті вариациялар шекарасын (стандарттар, рұқсаттар диапазонын) анықтаған жөн. Басқару теориясында «шектен шығу принципі» бар: бақылау жүйесі стандарттардан мүмкін емес ауытқулар байқалған кезде ғана іске қосылуға тиіс.

Бақылау-түзету қызметін жүзеге асыру принциптері

Бақылау қателіктері бақылау қызметін ұйымдастырудағы негізгі талаптар мен ережелерді орындамаудың салдары болып табылады. Сондықтан бақылауды ұйымдастыру принциптерін сақтау қажет.

Бақылауды ұйымдастырудың басты принциптері бақылауда болуға тиіс:

- 1) стратегиялық бағытталу, икемділік, нәтижеге бағдарлану, қарапайымдылық, объективтілік;
- 2) бақылау компания емес, норма болуы шарт;
- 3) бақылаудың тотальдық болмауы;
- 4) бақылау ашық, позитивтік болуға тиіс – бұл бақылауға мотивация бағытын беру үшін маңызды. Жетекші өз тұжырымдарын өзінде ұстамауы керек. Кемшіліктерді көрсете келе, ол атқарушының өзімен келісетініне және түсінетініне, жағдайды қалай түзетуге болатынына көз жеткізуге тиіс. Сенімсіздіктен болатын бақылауға жол берілмегені жөн, өйткені ол тұлғааралық кикілжіңнің себеп-салдары болып табылады.

Бақылау стандарттары келесідей қасиеттерге ие болуға тиіс: негізделген; қызметкерлерге түсінікті және олар қабылдаған; қатаң, бірақ қол жететіндей.

Бақылау жүйесі жетекші тұлғасына баламалы болуға, басқарудың белгілі бір стиліне сәйкес келуге тиіс.

Бақылаудың аяқтаушы кезеңі – байқалатын ауытқуларды түзету. Олар: *технологиялық, ұйымдастырушылық немесе психологиялық*. Соңғы жағдайда «жетекшінің түзетуші мінезі» ережесі тұжырымдалған және мыналардан тұрады:

1. Дұрыс қатынасты қамтамасыз ету (өзін тыныштандыру және ашу басылғанын күту, т.с.с.).

2. Орынды дұрыс таңдау (қол астындағыға әріптестерінің алдында өз бейнесін сақтап қалуға оңтайлы жағдай жасау).

3. Уақытты дұрыс таңдау (бақыланатын оқиға мен түзету әңгімесі аралығындағы интервал неғұрлым аз болған сайын, оның әсері соғұрлым тиімді болады).

4. Іс-әрекет мазмұнын баяндау фактісімен растау қажет.

5. Іс-әрекетті ғана сынау керек, мұнда қол астындағының тұлғасына тіл тигізбеген жөн.

6. Мінез-құлықтың өзгеру маңыздылығын қызметкерлер үшін және ұжым үшін (тұтас ұйым) жеке түсіндіру.

2.10 Жетекшінің кадрлық қызметі

Жетекшінің іс-әрекетіндегі кадрлық қызметтердің рөлін түсіну үшін төмендегідей бастапқы ережелер тұжырымдалған:

1. Жетекшінің іс-әрекетіндегі кадрлық қызметтер жүйесі әкімшілік қызметтер жүйесіне қарағанда, басқа көрсеткіш бойынша өлшенеді. Кадрлық қызметтер екінші, негізгі – басқару іс-әрекетінің «өлшенуіне» сәйкес келеді және адамдарға әсер етуге байланысты болады.

2. Кадрлық қызметтер ұйымның нақты ерекшеліктеріне салыстырмалы түрде тәуелді емес және өзіне жетекшінің тұрақты мәселелері мен міндеттерінің (кадрлар таңдау, маманды орналастыру, кәсіби бағдарлану, бейімделу, дайындау мен қайта дайындау, кадрларды бағалау мен аттестациялау, қысқарту, жұмыстан шығару, т.б.) инварианттық жиынтығын қосады.

Мұндай тәуелсіздік кадрлық қызметтер жүйесіне оны басқару қызметтерінің дербес жүйесі ретінде қарауға мүмкіндік беруші тұрақтылық береді.

3. Кез келген кадрлық қызметті жүзеге асыру «тұтастай басқару циклі ережесіне» бағынады. Мысалы, штатты жинақтау мақсат қоюдан басталады. Сонан кейін маман серпінін болжаудан тұратын мақсатты іске асыру жұмысы жоспарланады. Бұл мәселені шешу атқаруды ұйымдастыру қызметімен де байланысқан, өйткені таңдаудың өзі жасалатын құрылым туралы ұғымға байланысты жүргізіледі.

Кадрларды жинақтау мотивацияны туғызуға және ұйымның коммуникативтік кеңістігін қамтамасыз ететін сала болып табылады. Аяқтаушы кезең – жинақтау нәтижелерін бақылау. Басқа кадрлық мәселелерді шешу де осы сценарий бойынша жүргізіледі.

4. Барлық кадрлық мәселелердің шешімі жетекшінің кадрлық қызметтеріне сәйкес емес. Кадрлық жұмыс көлемі өте ауқымды, оны іске асырумен мамандандырылған бөлімшелер айналысады, оның іс-әрекетін қарастыру жетекшінің іс-әрекеті шеңберінен тым асып кетеді. Жетекші өзінің кадрлық қызметтер мазмұнын құрайтын үйлестіруші әсерді жүзеге асырады. Ұйымдастыру жұмысындағы кадрлық қызметтердің ерекшелігі мен айрықша рөлі қазіргі кезде олардың жүйесі басқару теориясы мен тәжірибесінің дербес бағыты – *кадрлық менеджменттің* рәсімделуіне алып келді.

Жетекшінің кадрлық жұмысының негізгі бағыттары

Еңбек ресурстарын басқарудың бағыттары мен кезеңдері төмендегідей атап көрсетіледі:

Кадрлық саясатты қалыптастыру. Ол стратегиялық жоспарлаудың маңызды бөлігі ретінде болады, ұйымның сыртқы ортасын талдау мен сол ұйымның даму болашағын болжауға тұрақтанады. Бұл мәселелер ұйым жетекшісінің тікелей бақылауымен шешіледі. Басқару теориясында *кадрлық жауапкершілік* ұғымы бар [42].

Кадрлық жоспарлау үш кезеңнен тұрады: нақты кадрлық ресурстарды бағалау, болашақ кадрлық қажеттіліктерді бағалау, болашақ қажеттіліктерді қанағаттандыру бағдарлама-сын жасау.

Маманға қойылатын біліктілік талаптарын жасау. Біріншіден, бұл ресурстарды жоспарлаудың екінші кезеңінің ажырамас бөлігі: ұйым іс-әрекетінің негізгі формалары мен жұмыс түрлері бойынша қажет кадрлардың саны мен біліктілігін болжау. Екіншіден, бұл талаптар үміткерлерді таңдау және кәсіби дайындау мен қайта дайындау жүйесін жасауға негіз болып табылады.

Маман жинақтаудың мақсаты – үміткерлер резервін құру. Бұл маңызды мәселе көптеген тәсілдермен, мысалы, ұйымның оң имиджін жасау, оның қоғамдағы мәртебесі мен танымалдығын арттыру жолымен шешіледі. Жарнамалық және насихаттық жұмыс стратегиялық тұрғыдан өте маңызды және жетекшінің үнемі зейінінде болып табылады.

Маманды таңдау үміткерлердің әлеуетті резервінен бұрын жасалған кәсіби-біліктілік талаптары жүйесін жақсы қанағаттандыратындардың ішінен таңдап алу жолымен жүргізіледі. Бұл таңдау ұйымдастырушылық және психологиялық тұрғыдағы шаралардан тұратын кешенді сипатта болады. Олардың алғашқылары бос орындарға үміткерлердің кәсіби, мәдени, жалпы білімділік және соған ұқсас сәйкестіктері туралы мәселені шешуге байланысты. Екіншілері – олардың осы қызметке қатысты кәсіби жарамдылығы туралы мәселеге байланысты. Іс-әрекеттің негізгі түрлері үшін олардың психограммасын (мамандықтың адамдағы негізгі психологиялық сапаларына қоятын талаптарының жүйесін) жасау керек. Бұл үшін сондай-ақ тестілер, әңгімелер, шығармалар, рефераттар қолданылады.

Еңбекақы, жеңілдіктер мен ынталандырулар жүйесін анықтау – бұл кадрлық жұмыстың келесі кезеңі. Оның негізгі міндеттері: әрбір нақты іс-әрекетке ең баламалы еңбек төлемін анықтау; қосымша мотивация ретінде жеңілдіктер жүйесін енгізу; еңбек мазмұнын оған мотивация қызметін беру үшін жетілдіру. Жеңілдіктер берудің *жаңа принципі* ұсынылды: қызметкерлерге белгіленген шектеулерде өзін жақсы қанағат-

тандыратындай жеңілдіктерді өзі таңдауына рұқсат беріледі. Оларды таңдаудағы еркіндік сезімі үлкен мотивтік рөл атқарады.

Бейімделу кезеңі. Кадрлық жұмыс және оны жетекшінің үйлестіруі екі бағытта жүргізіледі. Біріншіден, жаңа қызметкерлердің кәсіби бейімделуінің өзін ұйымдастыру. Екіншіден, әлеуметтік немесе ұйымдық бейімделу. Жаңа қызметкерлерге жеке зейін аудару оның бейімделуіне барлығынан күшті ықпал етеді.

Кадрларды таңдау және орналастыру. Кадрлық жұмыстың бұл кезеңі – қызметтік міндеттерді таратуды, орындалатын жұмыстардың типтері мен олардың күрделілігін оңтайландыру.

Қызметкерлерді кәсіби дайындау мен қайта дайындау. Бұл бағыттың мәні басқару теориясының іргелі қағидасында тіркелген: «тоқтау – демек, кейін қалу», «тірі қалу үшін даму қажет».

Қызметкерлерді бағалау екі бағыттан тұрады. Біріншісі – жұмыс нәтижелерін әкімшіліктің (жетекшінің өзінің) бағалауы. Әкімшілік бағалауының негізінде қызмет бойынша жоғарылау немесе төмендеу, бар келісімнің тоқтатылу немесе жаңасының жасалу мәселелері шешіледі. Бағалаудың *ақпараттық рөлі* қызметкерлерді өз еңбегінің нәтижелеріне қатысты кері байланыспен қамтамасыз етуден көрінеді. Мотивациялық рөл еңбекті бағалаудың маңызды ынталандырушы құралы болып табылады. Екінші бағыт – қызметкердің жұмыс нәтижелерін емес, өзін бағалауы. Бұл – нәтижесінде қызметкерлер қозғалысын басқару жөніндегі бүкіл кадрлық жұмыс тұрғызылатын аттестациялау мен қайта аттестациялау жүйесі.

Бағалауға байланысты кадрлық жұмыстың тағы бір аспектісі бар, бұл – жетекшінің қызметкерлердің кәсіби өсуіне белсенді ықпалы («қызметтік өсуді басқару»).

Қызметкерлермен жұмыс кезіндегі жетекшінің қызметтері

Жетекші ұйымдағы кадрлық жұмыстармен қатар, өзге де басқару қызметін орындайды: тәрбиелік, тәртіптік, арби-

траждық, психотерапиялық, сараптық-кеңестік. Бұл қызметті басқарудың басқа, әсіресе кадрлық қызметтерінен бөлу қиын.

Бұл тұрғыда тәрбиелеу қызметі өте танымды. Оны тар және кең мәнде қарастыруға болады. Жетекші тәрбиелік әсерді әңгіме, нұсқау, т.с.с. формасында көрсете алады. Тәжірибе көрсеткендей, тәрбиелік қызметті тікелей емес, жетекшінің кәсіби біліктілігінің, ұйымдағы іс жүргізу стилінің жеке үлгісі арқылы іске асыру әлдеқайда үлкен ықпал етеді. Тәрбиелеу мәселелерін шешу үшін ұйымда белгілі бір әлеуметтік-психологиялық орта туғызу керек. Бұл кезде екі негізгі талап: *бір тұтас мораль принципі және сөз бен істің бірлестік принципі* сақталуы қажет.

Бұл қызмет іргелі психологиялық заңға негізделеді: адам әлеуметтік мінез-құлыққа бақылау және мәнді адамдардың мінез-құлық эталондарын игеру арқылы оқиды. Олардың қатарына ең алдымен жетекші кіреді. *Идентификация механизмі* ықпалымен қарамағындағылар жетекшінің мінезін, стилін, мәнерін көшіріп алады. Оларға жетекші басымдық береді (көбінесе ойланбастан). Сонымен жетекші тұлғасы тәрбиелеу қызметін жүзеге асыруға ғана емес, сондай-ақ кадрлар таңдау қызметіне де ықпал етеді.

Жетекшінің арбитраждық қызметі ұйымдағы дағдарыс пен еңбек дауларын шешуден көрінеді. Оны іске асыру әртүрлі формаларда жүреді, бірақ оның үш стратегиясы басты болып табылады:

1. Қақтығысты шешудің директивтік стилі.
2. Арбитраждың *медиаторлық* моделі. Жетекші керісуші тараптардың арасында араағайын болады.
3. *Компромистік* модель. Формасы бойынша – бұл жетекшінің бұйрығы, ал мазмұны бойынша арбитраждық іс-әрекет керісуші жақтардың мүдделерін толық есепке алу мүмкіндігін және оларға қатысты арбитраждық санкциялардың салмақтылығын білдіреді.

Жетекшінің психотерапиялық қызметінің мәні – ұжымдағы психологиялық жайлылық (комфорт) жағдайын туғызуда. Қызметкерлердегі қауіпсіздік сезімі, ертеңгі күні үшін күдіктің

болмауы, жетекшінің қолдауына деген сенім, қиын сәттердегі әріптестерінің қолдауы соның негізгі элементтері болып табылады.

Жетекшінің тұлға сапаларының осы қызметтерді жүзеге асыруға ықпал ететін белгілі бір симптомдық кешен бар: өзіне деген сенімділік, қарапайымдылық пен ізеттілік, әзілді түсіну, қол астындағыларға шынайы қарау – адамға бағдарлану.

Тәртіптік қызмет жазалаушы шаралармен ғана шектелмеуге тиіс, ол әлдеқайда жалпы мәселені – атқаруды тұтастай тиімді ұйымдастыру мен оны түзетуді орындауы керек.

Сараптық-кеңестік қызмет үш негізгі аспектіден тұрады:

1. Жетекші іс-әрекетінде «кәсіби біліктілік» ұғымымен белгіленетін қорытылған басқару сапасының әлеуетін іске асыру.

2. Бұл қызметтің рөлі – өкілеттік беру, жұмыстарды ұйым ішінде тарату мәселелерін шешу.

3. Жетекшінің атқарушыларға өндірістік қызметін жүзеге асыруына арналған әңгімелер, кеңестер өткізуі.

Осы аспектілермен қатар, сараптық-кеңестік қызметінің басқа да формалары бар.

2.11 Өндірістік-технологиялық қызметтер

Ұйымның іс-әрекеті сипаты бойынша алуан түрлі нақты бір өнім өндіруге бағытталады. Оны жасау іс-әрекетінің мазмұны да алуан түрлі. Бұлар өндірістік, білім беру, сервистік, құрылыстық, медициналық ұйымдар. Дегенмен әрбір ұйымда өзінің маңызды компоненті ретіндегі *операциялық жүйе* бар. Ол тікелей өндіріске, сыртқы орта үшін құндылыққа ие қорытынды өнім жасауға бағытталған іс-әрекетті білдіреді. Басқару қызметтері және ұйым іс-әрекетінің басқа аспектілері операциялық шағын жүйелерді – тауар өндірісін, қызметтерді, білімді, т.б. қамтамасыз ету мәселелеріне қызмет етеді. Оны үйлестіру – басқарудың тікелей тәжірибесінің әр күн сайынғы мазмұны.

Кез келген өндіріс үшін оның дамуы мен модификациялық қызмет осы топқа жатады.

Кез келген өндіріс өнімді өткізуден ажырамайды, сондықтан осыған байланысты маркетингтік қызмет қарастырылады.

Өндірістік-технологиялық қызметтер әкімшілік және кадрлық қызметтерге, басқару іс-әрекетінің құрылымын әрі қарай күрделендіре отырып, тәжірибелік бағытталу береді. Жетекші үшін олар өзінің іс-әрекетінің тікелей мазмұны ретінде болады.

Басқару теориясында қызметтердің бұл жүйесіне «классикалық», яғни әкімшілік, ұйымдастырушылық және кадрлық қызметтерге қарағанда, зейін кемірек аударылады. Бұл өндірістік қызметтер басқарудың жалпы заңдылықтарына қарағанда, ұйым іс-әрекетінің нақты мазмұнымен көбірек анықталатындығымен түсіндіріледі. Оның үстіне, осы қызметтер жүйесін іске асыруда оның негізгі ұйымдастырушылық принциптері мен психологиялық ерекшеліктерін сипаттайтын бірқатар жалпы аспектілер бар. Олардың ең бастысы – *ұсынылымдық шамасы*.

Жетекші іс-әрекетіндегі өндірістік қызметтер жүйесі оның ұйымдағы иерархиялық жағдайына өте тәуелді. Қызметі неғұрлым жоғары болған сайын, жетекші өндірістік қызметтерді жүзеге асырумен соғұрлым аз айналысады.

Өндірістік-технологиялық қызметтердің ұйымдастырушылық және психологиялық тұрғыдағы мәні өндірістің белгілі бір тізбекте қайталанатын, барынша стандартталған *өндірістік циклдардан* тұратынында. Олар жедел реттеуді қажет етеді, сондықтан оның әрқайсысына қатысты толық басқару циклі жүзеге асырылады. Бұл – мақсатты тұжырымдау, мақсатты іске асыру тәсілдері туралы *шешімдерді жоспарлау, қабылдау*, атқарудың мотивациясын, оның *ұйымдастырылуын, бақылауын* және *түзетілуін* қамтамасыз ету [43].

Негізгі заңдылық өндірістік цикл ауқымына қарамастан, әрқашан сақталады. Бірақ басқару қызметтерінің барлығы уақыттың *макроинтервалдарында* жүзеге аспайды және басқаруды ұйымдастыруға тұтастай қатынаспайды, нақты өндірістік мәселемен шектелген уақыттың *микроинтервалдарында* іске асырылады. Сондықтан өндірістік қызметтер басқарудың толық түрде емес, қысқартыла берілген, басқа қызмет-

термен өндірістік мәселелердің өзін шешу үшін қаншалықты қажеттілікте интеграцияланатындай кешенді болып табылады.

Өндірістік қызметтерде олардың күрделілігі мен қарама-қайшылығын анықтайтын тағы да бір маңызды сипат бар: олар теріс сипаттағы және нормативтік іс-әрекетті қиындата-тын, үнемі өзгеріп отыратын сыртқы және ішкі жағдайларда іске асады. Жағдайлардың тұрақтылығы мен өзгерімділігінің, нормативтер мен нақты мәселелердің қарама-қайшылықтағы сабақтастығы түзіледі. Жедел басқарудың мазмұны осы қарама-қайшылықтың алынуын және өндіріс мақсаттары мен міндеттерін өзгеруші шарттарға сәйкес келтірілуін анықтайды.

Негізгі өндірістік-технологиялық қызметтердің сипаттамасы

Жетекшінің өндірістік-технологиялық қызметінің негізі – жедел басқару. Бұл – өндірісті ұйымдастыруға байланысты басқару циклдарының тізбектілігі. Бұл циклдар ауқымы жетекшілік деңгейіне байланысты. Жетекшілік деңгейі төмендеген кезде өндірістік-технологиялық қызмет жалпы ұйымдастырушылықтан тікелей өндірістікке айналады.

Жедел басқарудың бірқатар аспектілері бар, бұл оның күрделілігін білдіреді. Олар – жедел басқарудың жалпы қызметтерін: нормалау, үйлестіру, реттеу, диспетчерлеу, материалдық-техникалық және шикізаттық қамтамасыз етуді біріктіреді.

Материалдық-техникалық және шикізаттық қамтамасыз ету қызметі басқа жедел қызметтердің барлығын жиі басып тастайды. Бұл қызметтің гипертрофиясы ұйымның экономикалық жағдайы мен тұрағының қолайсыз белгісі болып табылады. Ол кері әлеуметтік және психологиялық нәтижелер туғызады, шектеулі ресурстарды бөлу кезінде жетекші ысырапқа бой алдыруы мүмкін.

Басқару теориясында өндірістік қызметтер жүйесін сипаттау қазіргі кезде дербес бағыт болып табылады – бұл *өндірістік*

менеджмент (өндірісті, ұйымдық қызмет етуді стратегиялық және жедел басқарудың синтезі). Бұл топқа жетекшінің қосымша ерекшеліктерін, соның ішінде психологиялық ерекшелігін де ашып көрсететін тағы да екі қызмет кіреді. Бұлар – инновациялық және маркетингтік қызметтер.

Инновациялық қызмет. Оның мәні «Жаңару немесе өлу» деген сөзде. «Инновация» ұғымы мен тиісті қызмет мазмұны кешенді, көптеген аспектілерден тұрады. Жаңа, озық технологиялардан басқа, бұл өндіріс құрылымын қайта ұйымдастыру, шикізат пен өнімнің жаңа нарықтарына шығу; басқару идеологиясын, ұйым саясатын, оның имиджін ауыстыру. Мәнділігі жағынан стратегиялық бұл мәселе өзінің негізгі ауырлығымен жетекшіге жүктеледі. Осы мәселенің спектрі басқару іс-әрекетінің психологиялық мазмұнымен байланысты бірқатар аспектілерден тұрады (басқару теориясының негізгі бағыты – *инновациялық менеджмент*). Бұл – жетекші іс-әрекеті мазмұнының аспектісі ретіндегі инновациялық процестің жалпы құрылымы; жаңалықтарға психологиялық кедергілер; инноватор-жетекшілердің тұлғалық сипаттар мәселесі; инновацияларға қолдау көрсететін факторлар [44].

Инновациялық процесс үш кезеңнен тұрады:

1. Ұйымның жаңа енгізулерге қажеттілігін айқындау және оның типін анықтау. Ол жүйенің ағымдық күйіне мониторинг және оның сыртқы орта өзгерістерінің болашағын болжау бойынша аналитикалық (талдау) жұмысына негізделеді.

2. Ұйым мүшелерінің жаңа енгізу қажеттігіне сендіру. Бұл жұмыс өте қажет, өйткені дәл осы ұйым мүшелері тарапынан инновацияға деген негізгі кедергілер туындайды. Жаңа енгізулер нәтижелері оның жақтастары неғұрлым көбірек болса, соғұрлым тиімдірек болады.

3. Тиісті типтегі нақты жаңа енгізуді іздеу және таңдау; атқарушыларда оларға қатысты оң түсініктер қалыптастыру; басшылықтың оны «іске қосу» туралы шешім қабылдауы; енгізу; алынатын инновациялық пайданы қолдану.

Адамдар ұйымдық жаңа енгізулерге *экономикалық, тұлғалық және әлеуметтік-психологиялық* себептер бойынша қарсы болуы мүмкін.

Инновациялық кедергілер мәні – бұл адамның жаңа енгізулерге оның психологиялық жайлылығы мен дербестігіне қол сұғу ретіндегі кері әсері. Мұның негізгі психологиялық механизмі – тұлғаның сыртқы, әсіресе мәжбүрлеу әсеріне реактивті қарсыласуы.

Жетекшілердің тұлғалық ерекшеліктері және олардың психологиялық мінез-құлқының стандарттары – осы мәселенің келесі маңызды психологиялық аспектісі. Жетекші-инноваторлардың тұлғалық ерекшеліктері: кәсіпкерлік пен ар-ождан-дық, нарықтағы табысты бәсекелестік туғызатынына сенімділік; қызметкерлердің шығармашылық құлшыныстарына еркіндік беру және жаңа енгізулерді жүзеге асыратын ынтызар адамдарға қолдау көрсету, нарықтық өзгерістерді көре білу және осыған байланысты ұйым ішіндегі өзгерістерге дайын болу.

Мұндай мінез-құлық ұстанымының негізі – жаңашылдың мотиві: бірінші болу арманы, өзін жеңімпаз ретінде сезіну. Бұл ұстанымның қалыптасуы инновациялық процестерді қамтамасыз ету ұғымымен белгіленеді.

Маркетингтік қызмет (ағылш. *market* – нарық) – тауарларға, ұйымға, қызметкерлерге, адамдарға, аумаққа және идеяларға деген сұранысты алмастыру арқылы көре білу, басқару және қанағаттандыру.

Маркетинг мәселелері спектрінің кеңдігі оларды шешу үшін ұйым құрылымында мамандандырылған бөлімшелер құруды талап етеді. Маркетингті басқару келесі негізгі бағыттармен іске асырылады.

1. Маркетинг мақсат қоюдан бастап, басқарудың барлық өзге қызметтерін біріктіріп анықтайды. Қалған қызметтер ұйым іс-әрекетінің тиімділігі мен оның өнімінің сапасын қамтамасыз етуге бағытталған. Сапаның нақты өзі – шешуші маркетингтік фактор. Табысты маркетингке инновация қызметі ықпал етеді.

2. Бұл қызметті жүзеге асыру кезіндегі жетекшінің басты міндеті мамандандырылған бөлімшелер құру мен олардың іс-әрекетін ұйымдастырудан көрінеді.

3. Маркетинг табыстылығы ұйымның жалпы имиджімен анықталады, оны жасау мен танымал ету де жетекші күш-жігерінің мақсаты болып табылады.

4. «Клиенттік мінез-құлық» – қызметкерлердің клиент сұраныстарына бағдарланған маркетингтік ұстанымы.

Маркетингтің психологиялық мәселесіне байланысты қазіргі кезде *жарнама психологиясы* (психологияның арнайы саласы) қарқынды дами түсуде.

2.12 Басқарудың туынды (кешенді) қызметтері

Жетекші іс-әрекетінің құрылымында осы іс-әрекет негізін құрайтын қарастырылған қызметтерден басқа басқару қызметтерінің тағы да бір санаты объективті беріледі. Бұл – *интеграциялық, стратегиялық, тұрақтандырушы және ұстанымдық* қызметтер. Келесі жағдайлар олардың өзіндік ерекшеліктерін шарттандырады.

1. Олар басқару іс-әрекетінің бірдебір жіктемесіне қосылмайды, басқарудың дәстүрлі қызметтерінің сыртына шығарылады.

2. Олар шоғырланып та, әрқайсысы жекелей де басқару іс-әрекетінің қорытылған сипаттамасын береді, іс-әрекет оларсыз толық болып есептелмейтін жаңа әрі маңызды ерекшеліктерінен тұрады.

3. Басқару іс-әрекетінің барлық үш негізгі – әкімшілік, кадрлық, өндірістік қызметтерін өзіне қосатын олар соның бірдебіреуіне бекітіле алмайды.

4. Олар өздерінің мазмұны бойынша қарастырылған қызметтердің үш тобына қатысты туынды, қосалқы болып табылады.

Басқарудың туынды қызметтерінің сипаттамасы

Туынды қызметтердің ерекшеліктері интеграциялық (үйлестіруші) қызметте бәрінен де айқын байқалады. Оның мазмұны төмендегідей.

Ұйымдастырушылық қызмет ету процесі белгілі бір ішкі қисынға ие, ал оның негізгі компоненттері өзара келісілуге тиіс. Ол үшін жетекші іс-әрекетінің барлық негізгі қызметтері тек әрбір қарастырылған топтар шеңберінде ғана емес, солардың арасында да үйлестірілуге тиіс.

Кез келген басқару қызметі өз табиғаты бойынша кешенді сипатқа ие. Қызметтер мүддесі бір-біріне жиі қарама-қайшылықта болатындықтан, басқару мәселелерін шешу компромистік сипатта болады. Интеграциялық қызмет басқарудың өзге қызметтерінің барлығы ұйымдастырушы кешендік болып табылады.

Интеграциялық және стратегиялық қызметтер арасындағы шекара барынша шартты, бірақ олардың жалпы элементтерімен қатар айырмашылықтары да бар. Стратегиялық қызметтің екі ерекшелігі бар [45]:

1) мазмұндық жағынан стратегиялық жоспарлау процесін іске асырушы бола отырып, ол соның барлық негізгі қызметтерін біріктіреді және олардан туынды ретінде тұтастығы мен үйлесімділігін қамтамасыз етеді;

2) әдетте, ол өзіне иерархиялық бағыныштағы тактикалық және жедел қызметтерден дифференциацияланады, бұл атқаруды басқару емес, «басқаруды басқару».

Ұсынымдық қызмет дербес болып табылады, ол мұндай сапада жетекші іс-әрекетін талдауға алғашқы тәсілдердің (рөлдік) бірінде-ақ атап көрсетілді (Г. Минцберг бойынша, жетекші (басшы) – ол ұйым символы). Ол кешенді және өзге басқару қызметтерінен туынды болып келеді. Оның негізінде жетекшінің жалпы ұйымдастырушылық мүдделері мен мақсаттарды, ұйым мүшелерінің тұрғысынан соған тән дәстүрлер мен ерекшеліктерді персонификациялау механизмі жатыр.

Психологиялық тұрғыдан ұсынымдықтың (өкілеттіктің) ерекшелігі оны жүзеге асыру кезіндегі жетекші тұрғысының принципті қосарлылығында жатыр. Бір жағынан, жалпы мүдделерді персонификациялай келе, жетекші өз тұрғысын белгілі бір топ мүшесі ретінде барынша іске асырады. Екінші жағынан, ол басқа бір өз ұйымын көрсететін жалпыұйымдық құрылымның мүшесі ретінде болады. Ол соның ережелеріне қатардағы мүше ретінде бағынуға мәжбүр.

Жеке көзқарастың мұндай қосарлылығы мінез-құлық көріністерінің қарама-қайшылығына алып келеді. Жетекшінің шекаралық жағдайы, оның маргиналдық мінез-құлқының психологиялық құбылыстары туғызатын мәртебе маргиналдығы

ұғымымен белгіленеді. Басшылықтың диктаторлық стилі неғұрлым айқын байқалған сайын, жетекшінің өзі жоғары тұрған басшылықпен байланыста бағыныштыға соғұрлым жеңіл ауысатыны белгілі («бейнеленген авторитарлық» құбылыс).

Жетекшінің маргиналдық шешімдері. Жоғары тұрған ұйымның қысымымен жетекші өз ұйымы ішінде болғанда, қабылдайтынға қарағанда тәуекелі әлдеқайда үлкен шешім қабылданады (тәуекелдің маргиналдық жылжуы).

Бұл қызметті жүзеге асыру кезінде жетекші имиджі, сондай-ақ оның тілдік мәдениеті айрықша мәнге ие болады.

Басқару іс-әрекетінің «қызмет» ұғымымен белгіленетін бірқатар жақтары бар, дегенмен кең, сондықтан да өте айқын емес мазмұнға ие, бұл оның кешенді сипатына байланысты. Бұл – әкімшілік, тұрақтандырушылық, тәртіптік қызмет.

Әкімшілік және тұрақтандырушы қызметтер жетекшінің көптеген өзге қызметтері мен жұмыс бағыттарына негізделеді. Олардың мақсаты – ішкі ұйымдық қызмет етудің өзгеретін сыртқы орта жағдайындағы тұрақтылығын сақтау. Тәртіптік қызмет ұйымның ішіндегі оң ортаны қамтамасыз етудің іскерлік құралы болып табылатын жоғары ұйымдастырушылық мәдениетін жасау мәселелерінің кең спектрін қарастырады.

Сонымен интеграциялық, стратегиялық, ұсынымдық және соған ұқсас басқа қызметтер – әкімшілік, тұрақтандырушы және тәртіптік – басқарудың жалпы жүйесіндегі төртінші, қорытынды тобын түзеді. Олар басқа үш топпен (әрекетті-әкімшілік, кадрлық, өндірістік-технологиялық) бірге басқару іс-әрекетінің мазмұны мен құрылымын ашып көрсетеді.

Бақылау сұрақтары:

1. Басқару іс-әрекетінің негізгі қызметтеріне сипаттама беріңіз.
2. Басқару іс-әрекеттеріндегі қызмет түлерін талдай отырып, меңгеріңіз.
3. Басқарудың жалпы теориясы туралы түсінік беріңіз.
4. Басқару процестерін жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, орталықтандыру қажеттілігіне шолу жасап, ерекшеліктерін анықтаңыз.
5. Басқару іс-әрекетінің мазмұны мен құрылымы, басқару ғылымының негізгі мектептеріне анықтама беріңіз.
6. Басқарудағы ақыл-ойы эволюциясының негізгі кезеңдерін атаңыз.

7. Басқару теориясының әдіснамалық негіздері, оның процестік, жүйелік және жағдайлық бағыттарын салыстыра отырып атаңыз.
8. Басқару қызметтерінің базалық категорияларына түсінік беріңіз.
9. Басқарудың теориялық және тәжірибелік мәселелеріне қатысты пікірлерді талдап, оларға сипаттама беріңіз.
10. Басқару теориясының басқа ғылымдармен байланысын және өзара байланысын көрсетіңіз.
11. Туынды қызметтердің ерекшеліктері интеграциялық (үйлестіруші) қызметтерін анықтаңыз.
12. Басқару ғылымының экономикалық, саяси және идеологиялық себептері барысындағы өзіндік ерекшеліктерін көрсетіңіз.
13. Біздің дәуірімізге дейінгі Көне Мысырдағы басқару процестеріне тоқталып, сипаттама беріңіз.
14. Басқару теориясының қазіргі күйі мен жайы туралы мәліметтер келтіре отырып, анықтамалар беріңіз.
15. Басқару іс-әрекетін үйренудің жолдарында кездесетін қиындықтарды түсіндіріңіз.
16. Басқару қызмет түрлеріне сипаттама бере отырып, ерекшеліктеріне тоқталыңыз.
17. Басқаруда жетекшінің қызмет түрлері: мақсат қою, болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, шешім қабылдау, мотивациялық, коммуникативтік, бақылау және түзету, өндірістік-технологиялық қызметтеріне талдау жасай отырып, олардың айырмашылығы неде екенін ашып және салыстырып көрсетіңіз.
18. Басқару теориясының даму кезеңдеріне сипаттама беріңіз.
19. Басқарудағы негізгі мектептердің ерекшеліктеріне тоқталып, олардың тиімділігін анықтаңыз.
20. Ғылыми әкімшілік басқару, адамдық қатынастар мен мінез-құлық ғылымдары түсініктеріне талдау жасай отырып, ерекшеліктерін сипаттаңыз.
21. Басқару функциясының негізгі жүйелерін анықтап, негізгі нәтижелерін талдаңыз.
22. Әр кезеңдердегі басқарудың стильдеріне анықтама бере отырып, басқарудың ерекшеліктері мен айырмашылықтарын көрсетіңіз.
23. Басқарудың түрлеріне мысалдар келтіріңіз.
24. Басқару стильдерінің басшы мен қоластындағылар арасындағы қарым-қатынасына әсерін түсіндіріңіз.
25. Басқарудың негізгі түрлеріне салыстырмалы талдау жасаңыз.

III тарау

БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНДЕГІ СУБЪЕКТ ПСИХОЛОГИЯСЫ

3.1 Басқару іс-әрекетіндегі перцептивтік процестер

Перцепция (қабылдау) – бұл заттар мен құбылыстардың өздері сезім мүшелеріне тікелей әсер етуі кезінде бейнелену процестері. Қабылдауда нақты қандай мүше жетекші рөл атқаратынына байланысты оның алуан түрлері бар: көру, есту, иіс, т.б. Материяның болу формаларына қарай кеңістікті, бағытты, шаманы, уақытты қабылдау түрлері болады. Таралу процесі мен күрделілігіне байланысты қабылдаудың симуль-тандық (лездік) және сукцессивтік (кезеңдерге бөлінген), ал саналану дәрежесі бойынша еркін және еріксіз түрлері болады. Қабылдаудың төмендегідей қасиеттері бар: заттық, тұтастық, құрылымдылық, саналанғандық, таңдаулық, тұрақтылық, өткен тәжірибеге тәуелділік (апперцептивтік), көлемінің шектелуі.

Қабылдау процесі перцепцияның бірқатар заңды түрлері алмасатын кезеңдерден, яғни байқаудан, айырмалаудан, білуден, ұқсастандырудан, танудан, санаттаудан тұрады. Осы түрлер, қасиеттер, заңдылықтар және сатылар басқарулық іс-әрекетінде де сақталады. Олар жетекшінің сезімдік тәжірибесінің қалыпта-су механизмін құрайды.

Қабылдаудың жеке-стильді айырмашылығы да басқару іс-әрекетінде белгілі бір рөл атқарады. Стильдің екі негізгі – аналитикалық пен синтетикалық және екі қосымша – аналитикалық-синтетикалық пен эмоционалдық түрлері белгілі. «Синтетикалықтар» үшін құбылыстардың қорытылған бейнесіне олардың мәнін анықтауға бейімділік тән. «Аналитиктер» болса тетіктерін, бөлшектерін, жан-жақты баяндалуын атап көрсеткенді жөн

санайды. Бұл ерекшеліктердің комбинациясы, бірақ айқындығы кем болғанда, аналитикалық-синтетикалық типке тән. Эмоционалдық тип жағдайға жоғары сезімдік әсермен ерекшеленеді, бұл оны баламалы қабылдауға кедергі келтіреді [46].

Басқару іс-әрекеті үшін қабылдаудың үшінші, аналитикалық-синтетикалық типі барынша жақын; алғашқы екеуінің тиімділігі төмен, төртіншісі – қарама-қайшы. Байқампаздық – қабылдаудың жалпы сипаттамаларының ішіндегі өте маңызды жеке ерекшелігі. Бұл – қабылдаудың қорытынды сипаттамасы, оның қалған басқа ерекшеліктерінің барлығының туындысы. «Керемет-байқампаздық» – жетекші үшін маңызды сапа.

Басқару іс-әрекетіндегі перцептивтік процестердің өзіндік ерекшелігі

Перцептивтік процестердің төмендегідей өзіндік ерекшелігі бар:

1. Қабылдау басқа да когнитивтік процестермен (ес, ойлау) байланысты, бұл оның аперцептивтілігінен, кәсіби басқару тәжірибеге тәуелділігінен көрінеді, оған барлық танымдық процестердің синтетикалық қатысуын талап етеді.

2. Бұл ынталандыру өздігінше өте ерекше, субъектілер, яғни тұлғалар өздерінің алуан түрлігімен және қарама-қайшылығымен қабылдаудың ақпараты болып табылады. Жетекшінің іс-әрекетіндегі қабылдау – ең алдымен субъектілі, тұлғааралық, сондықтан да сондағы перцептивтік процестердің өзіндік ерекшелігі олардың мұнда ерекше формада – әлеуметтік перцепциясы ретінде болатындығынан көрінеді. Бұл терминді америкалық психолог Дж. Бурнер 1947 жылы оларды әлеуметтік нысандарды (әлеуметтік топтармен, қауымдастықтармен) қабылдауды белгілей отырып ұсынған.

Әлеуметтік перцепцияның көптеген түрлері бар. Жеке перцепция адамның қандай топқа: қабылдайтынға ма немесе басқаға ма (өзінікі-бөгенікі құбылысы) жататынына байланысты болады. Топтық және топаралық перцепция – индивидтің топты тұтастай (өзінікі немесе бөтен) қабылдауы және топтардың

бірін-бірі қабылдауы әлеуметтік перцепция түрлері басқару іс-әрекетінің бүкіл мазмұнын көктей өтіп, оның коммуникативтік функциясының негізін құрайды. Олар перцепция ерекшелігі сияқты маңызды фактормен, солар қандай жазықтықта, яғни тік немесе көлденең (субординациялық немесе үйлестірушілік) бойынша ашылатынына байланысты толықтырылады.

Жетекші іс-әрекетін сипаттау үшін келесі мәліметтер маңызды болады:

1. Әлеуметтік перцепция мен оның құраушылары процесінің жалпы құрамының сипаттамасы: қабылдаушы субъект (индивид, топ); қабылданатын объект (басқа субъекті немесе топ); перцепция процесінің өзі; ақпаратты декодтау және «өзгенің» образын жасау; қабылдаудың объектісі туралы қосымша ақпаратты іздеу бойынша белсенді іс-қимылдар; бастапқы образды түзету. Бұл процеске күрделі психологиялық механизмдер, яғни идентификация, эмпатия, рефлексия, эталондау, стереотиптеу қатысады.

2. Әлеуметтік перцепция дәлдігінің жетекшінің тиімді іс-әрекетімен байланысын ашып көрсету, тұлғааралық қабылдау процестері басқару іс-әрекетінің қажетті шарты болып табылады. Топтық іс-әрекеттің тиімділігі мен әлеуметтік перцепцияның дәлдігі, дифференциалануы арасында перцепцияның дәл осы параметрлері мен басқару іс-әрекеті табыстылығының арасында сызықтық емес тәуелділік бар, табыстылық перцепция дәлдігінің барынша жоғары, дегенмен де аралық мәнінде максималды болады. Бұл заңдылықтар оптимумның қатынасын сипаттайды.

Жетекші мәртебесінің маргиналдылық қасиеті оның әлеуметтік перцепция процесіне және олардың іс-әрекет тиімділігімен байланыс сипатына ықпал етеді, жетекшілердің екі: бастықтардың талаптарына немесе бағыныштыларға бағдарланған тобы болады. Екінші тип перцепцияның үлкен дәлдігімен және оның іс-әрекет тиімділігіне әлдеқайда күшті ықпалымен ерекшеленеді. Сондай-ақ жетекшінің өзін бағыныштылар қалай қабылдайтыны туралы мәселе де маңызды. Бірлескен іс-әрекет тиімділігі өзінің тобына қаншалықты «қабылданғанына» байланысты болады.

«Ореол әсері» (галлоэфект) тұлғааралық перцепция қателіктерінің барлығының арасындағы ең белгілісі, оның мәні адам туралы жалпы пікір оның белгісіз сипаттарын бағалауға ауысатынында.

«Бірінші болу әсері» – адам туралы алғашқы ақпаратты қайта бағалау, оны тіркеу және кейінірек келетін ақпараттарға қатысты тұрақтылық ағымы. Осы «танысу әсерінің» негізінде бағалаудың саналанбайтын механизмдері жатыр, көп жағдайда алғашқы әсер қателік болып табылмайды.

«Жаңалық әсері» таныс адамға қатысты болады, тек соңғы ақпарат субъективті түрде әлдеқайда мәнді болады [47].

Соңғы екі әсер стереотиптеу механизмімен байланысқан. Олар туғызатын ерекше құбылыстар жеке топты – «стереотиптеу әсерін» атап көрсетеді. Стереотип – қандай да бір құбылыстың тұрақты образы, оны солармен өзара әсерлесу кезіндегі сұлба ретінде қолданылады. Бұл механизмді «жақсы-жаман» тұрғысынан бағалауға болмайды, стереотиптеу қос мәнді: қабылдау процесін қарапайымдандыра отырып, адам сол үшін қателік ықтималдығымен есеп айырысады. Бұл құбылыстың бір түрі – модельдеу қателігі, бұл – стереотиптер негізінде туындайтын тұлғааралық қатынас басталғанға дейін қалыптасатын образ.

Модельдеу қателіктерінің жиі түрі – бағыныштылардың «технократиялық қабылдауы» жетекші қарамағында адамды тұлғалық сипаттары емес, оның қызметтік және кәсіби сәйкестігі негізінде модельдейді. Бұл ерекше құбылыс – жетекшінің технократиялық, манипулятивтік стилінің жеке байқалуы, гуманистік басқару ережесі – қызметтерді емес, адамдарды басқару.

«Кешірімді болу әсері» – жетекшінің бағыныштыларды негізсіз оң қабылдауы. Оның негізі – керісті болғызбау, бұл әсер демократиялық және келеңсіз стильдегі жетекшілерде байқалады.

Топтық шарттылықта болатын келесі ерекше құбылыс әлдеқайда күрделі – бұл «бастапқы өзін бағалаудың кері асимметрия әсері», бұл өз қол астындағыларға басқа тұлғалар мен басқа топтарды үлгі ететін, бірақ өз тобының артықшылықтарын баламалы бағаламайтын жетекшінің типтік мінез-құлқы.

Бұл ерекше құбылыстың «айналық» варианты да бар: өз тобының «плюс» таңбалы бағасын өзгелердің «минус» таңбасымен полярлау.

Мұндай полярлау жеке оқиға және бір мезгілде әлдеқайда жалпы құбылыс – «топішілік фаворитизм» құбылысының себебі болып табылады.

«Өзаралық презумпция» құбылысы – адамның айналасындағы кісілердің өзіне деген қатынасын өзінің соларға деген қатынасына ұқсастықпен қабылдау ағымы.

«Ұқсастық туралы болжау» құбылысы өзінің шекті байқалымында перцепция шеңберінен шыға және пікірлері күштеу құбылысына айнала алады.

«Болмағанның» ақпараттық құндылығын ескермеу құбылысы тұлғааралық қана емес, әлдеқайда жалпы факторлар болатын қабылдаудың сипаттық «қателігі».

Жетекшінің іс-әрекетінде тұлғааралық қабылдау құбылысының зерделік процестерге байланысты тағы да бір санаты үлкен рөл атқарады.

Бұл құбылыс адамдардың басқалар мінез-құлқының себептерін түсіндіруге қалай тырысатынын сипаттайды. Құбылыстардың бұл категориясы казуальды атрибуция атауын алады (Ф. Хайдер, Э. Джонс, Л. Росс, т.б.) [48].

Казуальды атрибуцияның бастапқы ерекше құбылысы адамдарға өз мінез-құлқын жағдайлық факторлармен, ал басқалардың мінез-құлқын тұлғалық факторлармен түсіндіру тән.

Жетекші іс-әрекетінің ақпараттық негізінің басты ерекшелігі – орасан көлем, бұл оның мазмұнының әртектілігіне, алуан сапалығына байланысты. Ол бағыныштылар туралы, технологиялар туралы, фактілер мен пікірлер туралы, ұйымның жағдайы туралы, оқиғаларды болжау т.б. туралы ақпараттардан тұрады.

Ақпараттық негіздің принциптік гетерогендігі басқарудың ұйымдық жүйесінің социотехникалық (кешендік) типі және олардың негізгі қасиетімен шартталған. Сондықтан да жетекші іс-әрекетінің ақпараттық негізі перцептивтік процеске ақпарат алу құралы ретінде өзіне тән талаптар қояды. Бір жағынан, бұл «айрықша» байқампаздық талабы: жетекші барлығын және жан-

жақты көре білуге тиіс. Екінші жағынан, қабылдау көлемінің шектеулігі мұны жасауға мүмкіндік бермейді, шығу жолы жетекші іс-әрекетінің ақпараттық негізінің арнайы ұйымдастыруға, трансформацияға ұшырайтынында, олар қабылдаудың тұтастығының, заттық негізінде жүреді, сондықтан қабылданатын ақпарат қабылдау ерекшеліктеріне сай ұйымдастырылады, бұл ұйымдастыруда басты рөл қабылдаудың апперцептивтілігіне тиесілі – қабылдау дәлдігі мен толықтылығының шамасы жетекшінің кәсіби тәжірибесі мен біліміне тәуелді болады. Ұйымдастырылған ақпараттық негіз жылдам және жеңіл қабылданады. Психологияда кәсіби іс-әрекеттің ақпараттық негізінің құрылымдануын қамтамасыз етудің негізгі екі құралы сипатталған:

1. «Ақпараттық қабылдаудың оперативті бірліктері» тұтастай және саналы ретінде субъективті қабылданатын объектілер, бірліктер болып есептеледі. Бұнда – ақпарат ағымы бөлінетін ақпараттың блоктары, құрылымдық элементтері, жедел бірліктері реттеледі, олардың иерархиясы түзіледі, олар нақтыланады және іріктеледі, жетекшінің ақпараттық іс-әрекетінің жалпы көлемі олардың шамасына тәуелді болады; олар сыртқы ақпараттың объективті мазмұнына сәйкес динамикалы болуға тиіс, оперативті бірліктер жүйесі «орманды да, ағаштарды да» көруге мүмкіндік береді.

2. «Оперативті бейне» – оперативті бірліктердің біртұтасқа ұйымдасқан жүйесі, онда ұйымның ие ерекшеліктері туралы қорытылған ақпарат берілген.

Бұл – перцепцияның негізгі заңдылықтарында қалыптасатын ерекше психологиялық түзілім. Оның басты қасиеттері:

Тұтас оперативті бейне – бұл ұйымның қорытылған бейнесі, оның компоненттері құрылымды және біріктірілген. Бұл қасиет жетекші перцепциясының панорамалығын қамтамасыз етеді.

Сұлбаланған оперативті бейне – бұл ұйым құрылымы туралы ақпарат. Ол өзара байланысты қарапайым, көрнекі түрдегі құрылымды көрсетеді.

Оперативті бейненің қарапайымдылығына сондағы ақпаратты жақсы ұйымдастыру есебінен қол жеткізіледі.

Прагматикалық басқарудың негізгі мәселелерінің ықпалымен қалыптаса отырып, оперативті бейне бастапқы кезден-ақ өзіне тиісті ақпаратпен ғана бейімделеді.

Функционалдық деформация ұйымның мақсаттарына жетуге арналған оперативті бейненің ең маңызды компоненттері алдыңғы қатарға шығады.

Динамикалық өзінің толық тұрақтылығы кезінде оперативті бейне сыртқы жағдайларға байланысты өзгеру мүмкіндігіне жол бермеуге тиіс. Осылайша бейімділік қасиет алынады.

3.2 Басқару іс-әрекетіндегі мнемоникалық процестер

Перцептивтік процестер басқару іс-әрекеті үшін кәсіби – мәнді ақпараттың қабылдануын, ал мнемоникалықтар олардың сақталуын қамтамасыз етеді. Олар «жанды» деген жалпы ұғымға беріледі. Этимологиялық тұрғыдан бұл термин гректік әйел-құдайы, барлық музалардың анасының атынан туындайды.

Ес процестердің тұтастай жүйесінен тұрады: жаттап алу, сақтау, қайта жаңғырту және ұмыту, олар өздерінің бағытталуы, функционалдық рөлі және негізгі заңдылықтары бойынша айырмаланады.

Ес кез келген басқа да психологиялық құбылыстар сияқты, бірқатар негізгі түрлерге бөлінеді:

- ерікті және еріксіз есте сақтау (жаттау) мақсаттың болуы немесе болмауымен айырмаланады;
- қозғаушы, көңіл-күйлік, образдық (оның жоғары көрінісі – эйдетикалық ес, өте мұқият образ), сөздік-логикалы ес;
- көру, есту, саналау, иіс, дәм, кинестикалық ес – еске сақтауға арналған ақпаратты беретін анализатор белгісі бойынша;
- ұзақ мерзімдік және қысқа мерзімдік ес.

Оперативті ес – қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді естің сипаттарына ие өзіндік түр, бұл – келіп түсетін және тек соның мақсатына ғана жетуге қажет ақпаратты жаттауды, сақтауды және қайта жаңғыртуды қамтамасыз ететін мнемоникалық процестер жүйесі.

Жаксы ес өзінен өзі табысты жетекшілік кепілі болып табылмайды, жетекші есінің негізгі өзіндік ерекшеліктері оның даму деңгейіне емес, жаттау, сақтау және қайта беру тәсілдерінде болады. Жетекші есінің қажетті құрылымына, оған басқару іс-әрекеті қоятын тиісті талаптарға сай өзіндік «қатынасқа» ие болуға тиіс. Мұндай талаптардың мазмұны төмендегідей:

– жатталатын және сақталатын ақпарат құрылымында заттар туралы емес, субъектілер туралы мәліметтер айрықша орын алады;

– табысты іс-әрекет үшін жетекші есінде жатталуы тиіс ақпараттың үлкен көлемінің болуы;

– ақпараттың алуан түрлілігінің жоғары дәрежесі, өйткені ұйымдастыру жүйелері социотехникалық сипатта болады;

– тіркелетін ақпараттың әр типтілігі: фактілер туралы, пікірлер туралы, жүйе туралы, т.б.;

– барлық ақпараттық көздердің өзара байланыстылығы, бұл тек бастының ғана белсенді жүйеленуі мен тіркелуін талап етеді;

– басқарудың жедел жағдайларының өзгеру серпініндегі естің ақпаратты көкейтестіленуіне үнемі дайындығын талап етеді;

– қатаң уақыттық режим қажетті ақпаратты қайта жаңғырту жылдамдылығына талап қояды;

– басқару жағдайларының тек жалпы ерекшеліктерін ғана емес, олардың «тетіктерін де» ескеру қажет.

Мнемоникалық процестерге басқару іс-әрекетінің жоғарылаған кернеуі кері ықпал етеді.

Басқару іс-әрекетінің ерекшеліктері жетекшінің мнемоникалық ұйымдасуының екі саласына, яғни оперативті және ұзақ мерзімді естерге ерекше талаптар қояды.

*Жетекші іс-әрекетіндегі оперативті естің
өзіндік ерекшелігі*

Жетекшінің оперативті есінің негізгі және жалпы ерекшелігі – оның қалыптасуы мен тұтастай алғандағы даму деңгейінің жоғары болу шамасы. Естің бұл түрі жетекшінің мнемоникалық процестерінің құрылымында үстем орын алады.

Қажетті ақпараттың көкейкестілену жылдамдығы – жетекшінің оперативті есінің келесі маңызды сипаты.

Оперативті басқару процесіне бір мезгілде бірнеше мәселелерді шешу қажеттілігі тән, осыған байланысты оперативті естің тағы да бір ерекшелігі бар, – ол жоғары динамикалық лабилділік, бір мәселеден басқаларына жеңіл ауысып қосылушылық. Мұндай ауысып қосылушылықтың уақыт бірлігіндегі үлкен саны іс-әрекеттің жоғары кернеулілігінің себебі болып табылады, бұл шаршау дамуын ынталандырады.

Психологиялық зерттеулер оперативті естің басқа психикалық процестерге қарағанда кері функционалдық күйлердің әсеріне көбірек ұшырайтынын көрсетті, сондықтан да ол туралы күйзеліске тұрақты деп атау қабылданған.

Сайланымдық-оперативті естің өте маңызды синтетикалық ерекшелігі.

Жетекшінің оперативті есінің үлкен көлемі мен оның бірліктерінің ауқымы ең сипатты ерекшелігі болып табылады.

Оперативті естің әрбір бірлігі басқарылатын жүйенің алуан жақтары туралы жедел мәліметтердің үлкен кешенінен тұрады.

Оперативті ес бірліктерінің құрылымдануы – бұл олардың реттелгендігі, өз арасындағы қисынды, функционалдық және мазмұндық байланыс.

Көкейкестіленуге деген ұстаным. Жақын арада қандай ақпаратты көкейкестілендіру қажет екенін болжау мен алдын ала анықтау жетекшіге жағдай дамуының қисынына мүмкіндік береді.

Теріс ақпаратқа деген оперативті ес өзіндік ерекшелікпен айқындалады: тек оқиғаларды ғана емес, сонымен бірге сол оқиғалардың өзіндік болжаулары туралы да еске сақтау керек.

Жалған ақпаратты сақтау ақиқаттығына қарағанда, әлдеқайда қиын. Іскерлік қарым-қатынастың көптеген техникалық тәсілдері осы заңдылыққа негізделеді; тергеуші жұмысындағы қайшылас жауап алу техникасы – өтірікке деген оперативті ес ерте ме, кеш пе ақау береді.

Оперативті ес ақпаратының қарама-қайшылығы. Жетекші, мысалы, қарамағындағылардың дәл келмейтін пікірлерінің, көзқарастарының көптігін ескеруге тиіс.

Жоғары жұмылу әзірлігі – жетекшінің оперативті есінің барлық ерекшеліктерін талдайтын маңызды интеграциялаушы сапа. Ол жетекшінің басты оперативті – мнемоникалық сапасы болып табылады.

Жетекшінің оперативті есін сипаттай келе, оның іс-әрекетінде қысқа мерзімді есті ұйымдастыру және оның басқа да когнитивтік процестерімен өзара әсерлесуі кезіндегі ерекшеліктеріне байланысты туындайтын ерекше құбылыстарды қарастырған жөн. Жалпы алғанда, бұл – саналы іс-әрекеттің когнитивтік деформациялардың бір түрі.

«Қолжетімдік» эвристикасы. Субъект оқиғаны қаншалықты жеңіл сақталатындай түрде, соншалықты ықтималды және нақты жағдайға сай деп есептейді.

«Нақтылық» эвристикасы. Оқиға туралы ақпарат неғұрлым түсінікті және нақты болса, адам мәнін арттыру мен соған сенуге соғұрлым бейімірек келеді.

Ирвин әсері: көңіл-күйлік – позитивтік оқиға қысқа мерзімді еске жеңіл әрі тезірек аударылады, сөйтіп «қолжетімдік» эвристикасына сәйкес көтеріңкі баға алады, ал теріс оқиға басылады және оның қысқа мерзімді еске ауысуы құрсауланады. Жарақаттанушы факторлардан психологиялық қорғау механизмі жұмыс істей бастайды. Бұл қателік жетекші үшін типтік болып табылады, оның жүйелі түрде қайталануы жетекшіліктегі «сыни емес оптимизм» стиліне алып келуі мүмкін.

«Репрезентативтілік» эвристикасы. Оқиға адам тәжірибесіне неғұрлым көбірек ұқсас болса, ол өзіне соғұрлым шынайы болып көрінеді. Адам өз тәжірибесінің тұтқынында.

*Жетекші іс-әрекетіндегі ұзақ мерзімді
ес ерекшелігі*

Ұзақ мерзімді ес ерекшелігі басқарудың практикалық және стратегиялық функцияларына байланысты, сондықтан ол басқару іс-әрекетінің режимдік факторларымен азырақ шарт-

талған. Бірақ ол «материал» ерекшеліктерімен – еске сақтауға және қайта өңдеуге арналған ақпаратпен көбірек анықталады. Ұзақ мерзімді естің жетекші іс-әрекетінде келесідей ерекшеліктері бар.

Материалдың үлкен көлемі, алуан түрлілігі мен алуан сапалылығы (гетерогенділік). Сипаты бойынша әртекті материалды сақтаудың алуан тәсілі мен естің әртүрлі типтері кейде «қабаттасады» және бір-біріне бөгет болады. Бұл құбылыс психологияда интерференция құбылысы деп аталады.

«Әлеуметтік нысан» секілді ұзақ мерзімді еске арналған мұндай материал мнемоникалық процестерге жаңа талаптар қояды. Бейнеге деген ес жетекші үшін аса қажет. Бұл басқа бір мнемоникалық қасиеттің – қол астындағылардың субъективті мінездемелеріне, яғни қабілеттеріне, мүдделеріне, өмірбаян сипаттарына, т.б. деген естің байқалуы. Қол астындағылар үшін бұл тиімді жұмыс үшін қолдау бола тұрып, маңызды мотивациялық рөл атқарады. Батыс менеджментінде жетекшінің қол астындағылар туралы жеке есі тек ынталандыру құралы ғана емес, сондай-ақ манипуляциялық техниканың бірі ретінде кеңінен қолданылады [15, 16, 17].

Сақталған материалдың құрылымдануы бірқатар механизмдердің, яғни материалды сапалау мен топтаудың, оқиғаларды мағынасына қарай жүйелеудің, категориялаудың және ретке келтірудің, олардың арасында байланыс орнатудың, т.б. көмегімен жүреді. Осының нәтижесінде ұзақ мерзімдік естің материалы мнемоникалық немесе семантикалық (мәндік) желі ұғымымен белгіленетін формаға ие болады. Онда байланыстың негізгі екі – көлденең және тік түрі бар. Алғашқысы тәжірибе элементтері арасындағы тікелей мәндік ассоциациялармен түзілген. Екіншісі тәжірибені қорытылу дәрежесі бойынша құрылымдайды.

Ұзақ мерзімдік естің кешенділігі сақталуға тиіс материалдың кешенділігімен анықталады. Осыдан ұзақ мерзімдік естің келесі ерекшелігі – жағдайлық туындайды. Ол тіркелетін ақпараттың нақты басқару жағдайлары түрінде рәсімделуін білдіреді. Ұзақ мерзімдік естің «бірліктері» болады.

Басқару жағдайлары түрінде рәсімделген мәндік блоктар осындай бірліктер болып табылады; «скриптер», «фреймдер» (ағылш. *frame* – қаңқа, құрылым) сияқты ұғымдарды қолданады.

Жетекшінің ұзақ мерзімдік есінің өнімді қасиеттері психологиялық құбылыс ретінде «кештен гөрі таң жақсы» дегендей, бірқатар мәтелдерде көрініс табады. Бұл ерекше құбылыстың негізі – басты екі психологиялық механизм.

Реминисценция құбылысы (мнемоникалық процестер көрсеткіштерінің қандай да бір уақыт өткеннен кейінгі жақсаруы) және бейнеленген ақпарат өңдеуге ұшырайтын кездегі сақталу процесінің белсенді сипаты.

Жетекшінің қол астындағылармен өзара іс-әрекет процесі екі негізгі – саймандық және экспрессивтік типке бөлінеді. Саймандық – жетекшінің іс-әрекетін, қол астындағылармен іскерлік өзара іс-әрекетін жүзеге асырудың құралы. Экспрессивтік – бірлескен іс-әрекеттегі тұлғааралық қатынастарға байланысты туындайтын процестер. Қатынасқа деген ес эмоционалды – оң, бейтарап және теріс болуы мүмкін.

Жетекшінің ұзақ мерзімдік есінің полифокустылығы оның функцияларының көпжақтылығына байланысты. Ол өз іс-әрекетінің көптеген нысандарына, құбылыстарына мнемоникалық бақылау қажеттігінен көрінеді.

Ақпараттың ұзақ мерзімдік тіркелуіне «көмектесетін» қосымша маңызды белгі – оның шынайылық параметрі. Демек, ақпарат көзі мен оны алу жағдайын сақтау керек. Жетекшінің ұзақ мерзімдік есінің өзіндік сипаттамасының біреуін құрайтын «ақпараттың шлейфі» оған түсетін жүктеменің артуына соқтырады және жалпы талаптарды арттырады.

«Жақсы ұзақ мерзімдік ес» қасиетке қарама-қарсы сипаттама ұмыту шеберлігі ретінде белгіленеді. Төрт мнемоникалық процестің бірі бола отырып, ұмыту адамды тым артық ақпараттық жүктелуден сақтайды. Бұл – бейнеленген ақпараттың объективті маңыздылық және субъективті мәндік параметрлері бойынша селекциясының белсенді процесі. Селективтік ұмытудың жетекшінің міндетті мнемоникалық қасиеті ретінде болуы басқару біліктілігі белгілерінің бірі болып табылады. Белсенді ұмыту

механизмі, сондай-ақ барлық керексіздерді сүзгіден өткізе отырып, жетекшінің жеке кәсіби тәжірибесінің тұрақтандырғыш функциясын орындайды.

*Жеке кәсіби тәжірибе басқару іс-әрекетінің
реттеуіші ретінде*

Бұл тәжірибе ұзақ мерзімдік естің негізгі қасиеттерінің әсерімен қалыптасады. Бүкіл кәсіби және жеке өмірі негізінде қалыптаса келе, тәжірибе мнемоникалық процестер негізінде құрылады, тіркеледі және қызмет атқарады. Олардың құрылымы, ерекшеліктері мен заңдылықтары басқару іс-әрекетінің осы бір маңызды реттеуішінің негізі болып табылады. Тәжірибе – бұл ұзақ мерзімді ес басқару іс-әрекетінің барлық салаларына тиімді әсер ететін нәтижелік құбылыс, сондықтан оның негізгі сипаттамаларын және олардың мнемоникалық процестердің ерекшеліктерімен байланысын қарастыру қажет.

Кәсіби тәжірибенің басты сипаттамасы – көлемі мен сантүрлілігі, байлығы. Жетекші тәжірибесінің маңызды ерекшелігі – оның жағдайлық рәсімделуі. Тәжірибенің негізгі «бірліктері» – басқарудың бұрынырақ кездескен және әрі қарайғы іс-әрекет үшін ең тиімді болып табылатын тұтастық жағдайлары. Сонымен бірге бұл – осы жағдайлардың туындауы туралы және солардан шығудың ең әсерлі тәсілдері жайлы ақпарат. Сондықтан көбінесе жағдайды емес, белгілі бір сценарийді тәжірибенің негізгі «бірлігі» деп есептейді. Тәжірибені скриптілік ұйымдастыру оның ақпараттық сыйымдылығын күрт арттырады. Бұл «бірлік» скриптілердің барынша кешенді және ақпараттық толықтығы есебінен мүмкін болады.

Тәжірибенің құрылымданғандығына, реттілігіне негізгі басқарулық жағдайлардың типологиялануының арқасында қол жеткізуге болады. Олар кәдімгі штаттық және экстремалдық, яғни басқаларға тапсыруға болатын және тікелей өзінің араласуын талап ететін болып бөлінеді. Кәсіби тәжірибе құрылымындағы типологиялануға оның басқа да компоненттері, ең алдымен адамдар ұшырайды. Атқарушылар мен жетекшілердің типологиялары көптеп кездеседі [35].

Кәсіби тәжірибенің дифференциалдануы келесі сипаттармен анықталады:

- 1) Тәжірибеде реттелген басқару жағдайларының санымен және алуан түрлілігімен;
- 2) Олардың типологиялық дәрежесімен;
- 3) Жетекшінің әртүрлі жағдайлардағы «мінез-құлық репертуарының» алуан түрлілігімен.

Тәжірибенің интеграциялануы – оның компоненттерінің шоғырлану шарасы, дифференциялануының туындысы. Ол негізгі екі аспектіден тұрады: 1) тәжірибе компоненттерінің қаншалықты реттелгені және шоғырланғаны; 2) олардың бір-бірімен қарама-қайшылықта қаншалықты болмауы, жалпы мағынамен және жетекші тұжырымдамасымен қаншалықты біріккендігі.

Дифференциялану мен интеграциялану бірлесе отырып, жалпы сипаттаманы – тәжірибенің ұйымдастырылу дәрежесін береді. Жоғары ұйымдастырылу жетекші іс-әрекетіндегі оперативті естің негізгі қасиеті болатын ақпараттың жоғары жұмылу дайындығының байқалуы үшін аса маңызды шарты болып табылады.

Тәжірибенің жекеленуі. Тәжірибе өз жетістіктері мен кемшіліктері нәтижесінде қалыптасады, сондықтан да тәжірибенің барлық құрылымы үшін білуге тиісті жағдайлардың бірыңғай жиынтығы жоқ. Біреуі үшін жақсы болған екіншісіне мүлде келмейді.

Тәжірибенің тандалымдылығы (селективтілігі) ұзақ мерзімді естің осыған ұқсас қасиетіне негізделген. Тәжірибе қалыптасуының басты шарты – оның үнемі байытылуы, бірақ ол ақпаратты механикалық түрде жинақтау сипатында болса, онда ақпараттық артық жүктелу туындайды. Сондықтан кәсіби тәжірибе құрылымына селекция механизмі енгізілген.

Тәжірибенің мәндік интеграцияға қарай ағымы да ұзақ мерзімді естің осыған ұқсас заңдылығына негізделген. Тәжірибенің қарама-қайшылығы теріс фактор ретінде бағаланады.

Кәсіби тәжірибенің операциялылығы, оның жағдайының негізгі «бірліктеріне» міндетті түрде оларды жеңу тәсілдері қосылатындығында.

Тәжірибенің өнімділігі мнемоникалық процестердің ұқсас сипаттамасына оның нәтижесі ретінде негізделеді. Жетекшіліктің жазылмаған («алтын») ережесі тәжірибе компоненттерінің бірі болып табылады. Олардың кейбіреулері мыналар: «жағымды альтернативті», «сүйікті себептер», «шеттер мен орталар» (хабар ортасы нашар сақталады), т.б. құбылыстар.

Жетекшінің кәсіби тәжірибесіне басқару іс-әрекетінің аса маңызды реттеушісі басқарудың жеке тұжырымдамасы негізделеді. Бұл – басқару әдістері мен тәсілдеріне деген тұрақты көзқарастар жүйесі, оның мақсаттары мен міндеттері, мәнері мен қол астындағыларға қоятын талаптары.

3.3 Басқару іс-әрекетіндегі ойлау процестері

Ойлау – жетекші іс-әрекетінде маңызды рөл атқаратын әлдеқайда күрделі когнитивтік процесс. Бұл әлеуметтік шартталған және тілмен ажырағысыз байланыстағы, болмыс құбылыстарын олардың мәнді белгілерінде және өзара байланысында бейнелеу мен тану процесі болып табылады.

Ойлау сезіну мен қабылдау негізінде қалыптасады, бірақ олардың шегінен шығып кетеді. Ойлау сипаттамасы – оның негізгі қасиеттерін, ойлау процесін түзу операцияларын, оның түрлерін, формалары мен негізгі кезеңдерін сипаттау [49].

Ойлаудың негізгі қасиеттері: тілмен ажырамас байланыс, әлеуметтік сипат, қорытымдылық, орташалық, проблемалық.

Ойлаудың негізгі операциялары: анализ (талдау), синтез, қорыту, абстракциялау, нақтылау, салыстыру, санаттау, т.б.

Ойлаудың негізгі формалары: түсіну, пайымдау, пікір айту, ой қорыту.

Ойлаудың негізгі түрлері: көрнекі-әсерлік, сөздік-логикалы.

Ойлау процесінің негізгі кезеңдері:

1. Проблемалық жағдайдың туындауы, оны адамның саналануы, бұл жағдайда мәселе ретінде ұғынуы.

2. Талдауға бағытталған ойлау ізденісі, мәселені саналау, шешу.

3. Шешу принципін анықтау, шешімді табуға ықпал ететін басты идеяның туындауы. Бұл сәтті ойлау процесінде белгілеу үшін «инсайт», «ояну», «функционалдық шешім» ұғымдары қолданылады.

4. Жалпы шешімді нақтылау және оны мінез-құлықта жүзеге асыру.

Осы жалпы қағидалар ойлаудың психологиялық мазмұнын ашып көрсетеді және жетекші іс-әрекетіндегі оның өзіндік ерекшелігін анықтауға арналған негізді құрайды.

Жетекші іс-әрекетіндегі ойлау ерекшелігі

Басқару іс-әрекетіндегі бұл процестің өзіндік ерекшелігін түсіну үшін жетекші іс-әрекетіндегі ойлау проблемасының қазіргі күйінің төмендегідей сипаттық ерекшеліктерін ескеру қажет:

1. Ойлау процестерінің тиімді басқару іс-әрекетін қамтамасыз етудегі рөлінің айырмашылығы.

Білімді жетекші – бұл ақылды жетекші, демек ойлаудың жетекші табыстылығымен байланысының ешқандай ерекше өзгешелігі жоқ. Бұл байланыс тура және айқындаушы. Мұндай қарапайым түсіндірме басқа процесс – ес үшін келтірілген. Ойлау психологиясының барлық заңдылықтарын жетекші ойлауының сипатына тікелей ауыстыруға болады және солай істеу қажет. Ойлау проблемасының өзі шектелмеген.

2. Жетекшінің ойлауы, әдетте, түрдің бірі – практикалық ойлау ретінде қарастырылады. Бұл түр көбінесе бүкіл әлеуетке және когнитивтік процестердің барлық ерекшеліктеріне сүйенетін басқару іс-әрекетіне тән, бірақ ол өзі үшін өзіндік ерекше түрлердің болуын қарастырады.

3. Психологиядағы ойлау туралы мәліметтердің көпшілігі, сонымен бірге ойлаудың теориялық түрде қарастыру кезінде алынды. Олардың практикалық ойлау үшін әділеттілігі және бұл түрге қандай ерекшеліктер тән екендігі «практикалық ойлау психологиясы» ретінде белгіленетін арнайы бағытта қарас-

тырылады. Оның дамуына С.Л. Рубинштейннің жалпы теориялық еңбегі мен Б.М. Тепловтың «Ум полководца» деген классикалық еңбегінің ықпалдары болды.

Практикалық ойлау тұтасымен, ал жетекшілікті айрықша түрде, іс-әрекетпен теориялыққа қарағанда басқаша байланысқан, өйткені ойлаудың бүкіл процесі практикалық мәселелерді шешу үшін жүзеге асырылады және жетекшінің басқа функцияларды орындауымен қатар жүргізіледі. Сондықтан да практикалық ойлауға арналған іс-әрекетті өзі қояды. Практикалық ойлаудың ерекшелігі – мәселелерді дұрыс қою және тұжырымдау шеберлігі.

Теориялық ақыл-ой проблемадан оның шынайы, бір ғана шешімін іздейді, ал практикалық ойлауда іс мүлде басқаша: жетекші барынша тиімді шешімге емес, қанағаттанарлыққа жиі ұмтылады («Satisficing», Г. Сайман пікірінше) [50].

Қол астындағыларға қатысты олардың шешімдерінің дұрыстығын «бағаланушының» өзіндік рөлін атқара отырып, жетекшіде жетік шешетін дайын көрсеткіштері болуы керек. Жетекшінің практикалық ойлауы үшін мәселелер шешіміне тек нәтижеге ғана емес, сондай-ақ осыны шешу процесінің өзіне деген жауапкершілік формасы да тән.

Субъектінің ойлауға деген ұстанымы танымдық, ал практикалық ойлау үшін бастапқы түрлендіруші болып табылады. Проблема жайлы ақпараты бар практикалық ойлау жұмысының өз сипатында теориялық айырмашылықтар бар. Бірінші жағдайда басты, жалпы сипаттары, ал екіншісінде көбінесе бүкіл проблеманы шешу жолын көрсететін тетіктер, бөлшектер айқын көрінеді. Практикада тетіктерді жіберіп алудың қайтымсыз салдары болуы мүмкін. Практикалық ойлау психологиясында осыған байланысты проблеманың әрбір элементінің «әлеуетті мәнділік принципі» ұғымы енгізілген. Ол «айрықша байқампаздықтың» – әлеуетті түрде мәнді бола алатын тетіктерді байқауға мүмкіндік беретін өзіндік ерекшеліктің болуын білдіреді.

Жетекшінің практикалық ойлауының келесі өзіндік ерекшелігі басқару іс-әрекетінің мазмұнына және шарттарына байланысты. Мазмұны бойынша басқару күрделіліктің үл-

кен дәрежесімен және тікелей сезінуден жасырындылығымен, сондықтан да шешімін табу қиындығымен және интерпретацияның біркәнділігімен сипатталатын адамдар «әлеуметтік нысандар» туралы ақпаратты ойша атқаруды талап етеді.

Жетекшінің ойлау үрдісіндегі айқынсыздығы бірқатар психологиялық себептердің, яғни ақпарат тапшылығының немесе тым артық болуының, оның күрделілік дәрежесінің жоғары болуына байланысты туындауы мүмкін.

Кез келген басқару міндеті жетекші ойлауының пәні ретінде ақпарат кешенділігі қасиетіне ие, өйткені ұйым – бұл әлеуметтік-техникалық жүйе (адамдар және өндіріс).

Жүйелік ойлаудың жоғары деңгейін оның аналитикалық жақтарын жеткілікті дамытумен сабақтастыру жетекшіге қойылатын аса маңызды кәсіби талап болып табылады.

Басқарулық жағдайлар айнымалық-динамикалық қасиетпен сипатталады. Жағдайлар вариативтілігі белсенді ойлау жұмысын талап етеді, ал олардың өзгеру жылдамдығы басқару іс-әрекетіне басқа бір өзгеше ерекшелік – «цейтнот» режимін (үнемі уақыт тапшылығын) береді. Бұл практикалық ойлаудан жағдайға қосылудың жоғары жылдамдығын, жеделділігін, іс-қимылдан саналауға жедел ауысуды талап етеді. Басқарулық шешім басты екі көрсеткішпен, баламамен (сапамен) және дәл уақытылығымен бағаланады. Ойлау жылдамдығы еске және кәсіби тәжірибені ұйымдастыру ерекшеліктеріне тәуелді болады. Ойлаудың серпінділігі естегі ақпаратты өзектілендіру жылдамдығына және білім жүйесін пайдалануға дайын болуына байланысты.

Жетекшінің шешімдері нақты болуға тиіс, сонда ғана олар басқаларға түсініктірек болады. Қарапайым жоспарларды құру шеберлігі – зерделік қуаттың нәтижесі.

Жетекшінің бір мезгілде соған қоятын маңызды кәсіби талабы болып табылатын осы бір ойлау ерекшелігі «нақтылау синтезінің» психологиялық механизміне орнығады. Бұл жалпыдан жекеге жай ғана өту емес, жекені, нақтыны бастапқы сілтемелердің – жалпылардың, нақтылардың алдын ала қорытуға (синтезге) ұшыраған көпшілігінен алып шығу.

Қарапайым және нақты жоспарларды жасауға деген қабілеттілік психологиялық әртүрлі механизмдерге негізделген: барынша алуан түрлі және ерекше жоспарлардың көп мөлшерін генерациялау қабілеті, жоспарларды құру жылдамдығы және жеңілдігі, бір мезгілде бірнеше жоспарлардың болуы және оларға жағдайдың өзгеруіне байланысты түзетулер енгізу, өз жоспарын өткізудегі қатандық, ерік-жігер. Бұл қасиеттер жетекшінің оны «жоспар жасаушы» (faiseur de plan) ретінде анықтайтын өзіндік қасиетін құрайды.

Тиімді басшылықтың аса маңызды шарты – ақыл-ой мен ерік-жігердің пропорционал сабақтасуы, бұл атақты «шаршы (квадрат) формуласында» көрсетілген. Оның негізгісі – ерік-жігер, биіктігі – ақыл-ой, алаңы – іс-әрекет табыстылығы. Толық тепе-теңдік (баланс) сирек кездеседі.

Жетекші іс-әрекетіндегі ерік-жігер оның өзіндік қасиеттерін, яғни шешімділікті, құлшынысты, жауапкершілікті өзіне алу шеберлігін, «аңғарымды батырлықты» қалыптастырады. Осының барлығы айрықша қорытушы қасиет – «ұмтылысты сана» ретінде белгіленеді.

Жетекшінің практикалық ойлауының маңызды сипаты – стресске (күйзеліске) тұрақтылық. Әдетте, кері эмоциялар ойлау процестерін басып тастайды, бірақ үлкен жеке айырмашылықтар бар. Тұлғаның қолайсыз жағдайлар ойлау іс-әрекетін ынталандыруы мүмкін дейтін қасиеті байқалды.

Басқару іс-әрекетінің жоғары кернеулілік факторы – оның өзіне тән ең бір полипроблемалық сипаты. Ойлау міндеттерінің интерференциясы – олардың бір-біріне кері ықпалы жүреді. Бұл жерде жетекшінің практикалық ойлау процесінің өзі көп фокустылықты – бір мезгілде бірнеше бағытта жайылуды қабылдайды. Бұл бір мәселенің екіншісіне өте жылдам әрі жиі ауысуы.

Жетекшінің практикалық ойлауының тағы да бір өзіне тән ерекшелігі бар – ол болжамдық ойлау қасиеті, көкейкесті ақпаратты да, көре білу ақпаратын да ескеру қабілеті. Бұл – басқарылатын жүйенің болашақ күйін алдын ала көрсету өнімі.

Басқарудағы болжанатын мәселелерді шешудегі басты қиындық олардың басқа адамдардың мінез-құлқын (көбінесе

карама-қайшы) жиі ескеруді талап етуінде тұр. Сондықтан жетекші ойлауының болжамдылығы ойлаудың шарттылық (басқаның орнына өзін қою және соның негізінде оның мінез-құлқын көре білу қабілеті) секілді маңызды сапасынан ажырамайды. Шарттылық (рефлексивтілік) механизмдердің кикіл-жінді жағдайлар мен бәсекелестік жағдайлардағы рөлі аса маңызды.

*Практикалық ойлаудың жетекші іс-әрекетіндегі
негізгі қасиеттері*

Ойлаудың жетекші іс-әрекетіндегі негізгі қасиеттерінің ішінде мыналар басты болып табылады.

Жүзеге асыруға бағытталу. Ойлау процесінің түпкілікті мақсаты – «жалғыз ғана дұрыс» жауаптың өзін емес, нақты жағдайды жеңу үшін жеткілікті болып табылатын шешімді табу. Жүзеге асушылық қасиетке ие шешім практикалық ойлау процесінің нәтижесі болуға тиіс.

Мотивация – өте өзгеше болғанымен, әлдеқайда жалпы қасиеттің, яғни жүзеге асушылықтың аспектілерінің бірі. Жетекшінің шешімдері атқарушылармен жүзеге асырылады, сондықтан тиімді жүзеге асу үшін бұл шешімдер өз бойында «мотивация зарядын» алып жүруге, қарамағындағыларды осыны жүзеге асыруға мотивациялауға тиіс. Бұл үшін олар түсінікті, әділетті және негізделген болуы керек, атқарушының да, жоғары тұрған басшылықтың да мүдделері мен мақсаттарына сай болуы қажет [51].

Жекеленушілік. Жетекшінің кәсіби тәжірибесі кез келген ақпараттың шынайылық дәрежесін бағалау көрсеткіші болып табылады. Ол әрқалай жинақталады және жетекшінің тұлғалық сапаларына байланысты әртүрлі формада болады. Өз пікірі мен шешімдерін объективтендіруге тырыспау жетекші ойлауының жекеленуінің (аса жоғары деңгейінің) өзіндік байқалуы болып табылады. Бұл процестердің де, нәтижелердің де әлдеқайда жекеленген сипатталуына соқтырады.

Жетекші ойлауындағы өзіндік емес мотивацияның басымдығы. Мотивация негізгі екі түрде болады. Өзіндік мотивация,

ойлаудың белгісізді іздеу процесінің өзіне қызығушылықпен оянаатынында, ал өзіндік емес болса – ойланудың сыртқы мотивтермен оянаатынында.

Жетекші ойлауының «бағаланымдығы» оның мәселелерінің практикалық бағытталуымен және прагматикалылығымен байланысқан. Егер бағалау ойлаудан озып кетсе, бұл фактілерді сезінудегі біржақтылыққа және осы бағаға сай келмейтіндерді жоққа шығаруға соқтыруы мүмкін.

Ойлау объектісінің «бейімділігі» – практикалық ойлаудың аса қызықты қасиеті. Теориялық ойлауда адамның қолдануына тура келетін объектілер, мәліметтердің бүкіл жүйесі өзгеруге жатпайды, ал жетекші ойлауының объектісі – адамдар, жағдайлар өзгере, түрлене алады және солай болуға тиіс. Шешім табудың басты жолы, міне, осында. Басқару теориясында «бейімділік» ұғымына ұқсас «басқарылу шамасы» деген түсінік бар (К. Дункер). Басқарудың әртүрлі компоненттерінің бейімділік дәрежесін білу және оларды пайдалану шеберлігі – жетекшінің практикалық ойлауының маңызды сипаты.

Практикалық ойлаудың тұтастай және жетекші ойлауының «антиномикалылығы». Басқарулық іс-әрекетте қарама-қайшылықтар үнемі болып тұрады, бұл мәселені шешудегі мүлде қарама-қарсы түсініктерге соқтырады (мысалы, «табысты максималдандыру – шығындарды минимумдау», т.с.с.). Басқарудың көптеген жағдайлары өздерінің күрделілігіне және қарама-қайшылығына байланысты, олардың тек тиімді, қисынды ойлау арқылы шешілуіне жол бермейді.

Ойлаудың «антиномикалылығы» – бұл антиномикалықтың, басқару жағдайларындағы объективті қарама-қайшылықтың салдары, ал олардан шыға білу қабілеті – жетекші ойлауының маңызды сапасы. Антиномияны түсірудің ерекше тәсілін А. Планкет пен Г. Хейл «синергетикалық балама» ерекше құбылыс ретінде сипаттады. Бұл – жағдайдан шығудың бастапқы қарама-қайшылықты жойып қана қоймай, оларды бірін-бірі жеңуге мәжбүрлейтін вариантын табу [21, 22, 23].

Интуиция проблемасы – ойлау психологиясының ең күрделі проблемасы. Оны сипаттайтын ерекшеліктер: айқындылық, өзіндік шешімдердің күрделі бастапқы жағдайлармен сабақтастықтағы

қарапайымдылығы, шешім табу процесінің лездігі, саналанбаушылығы. Интуиция ойлау процесінің ерекшеліктерімен ғана емес, әлдеқайда жалпы зерделік қабілеттермен және механизмдермен байланысқан.

3.4 Жетекші интеллектісі

Интеллект (лат. intellectus – таным, түсіну) – бұл қорытылған когнитивтік білім, оның құрамына түйсіну, ес, зейін, елту, ұғыну жатады. Ол сондай-ақ жекеленген когнитивтік процестерді зерттеу кезінде байқалмайтын, бірақ тұлғаның бүкіл танымдық саласының қорытынды құбылыстары болып табылатын қасиеттерге ие. Сонымен қатар интеллект субъектінің тұлғалық ерекшеліктеріне тәуелді болады.

Интеллекттің басқарумен байланысы айқын және мағыналылығы жағынан бірінші дәрежеде. «Жетекші интеллекті» тақырыбы жеткіліксіз, тек теориялық формада ғана қарастырылған. Басқару іс-әрекетімен байланыстағы практикалық интеллект ұзақ уақыт зерттеу ауқымынан тыс қалып, зейін аударарлық емес, әлдеқайдайда қарапайым, төменгі тип болып есептелінді. Оны ғылыми әдістермен зерттеу қиынырақ, өйткені олар зертханаларда емес, кәсіби іс-әрекеттің табиғи жағдайларында қолданылуға тиіс.

Түбірімен қате бұл көзқарас Б.М. Тепловтың классикалық болған «Ум полководца» еңбегінің арқасында өзгерді, онда практикалық интеллект ұлы қолбасшылар мен мемлекеттік қайраткерлер іс-әрекетінің материалдарында қарастырылады. Теплов оқымыстының ақыл-ой жұмысы саясаткердің немесе қолбасшының ақыл-ой еңбегіне қарағанда айқынырақ және байсалдырақ (міндетті түрде жеңіл емес) дегенді айтады.

Практикалық интеллект бірқатар аспектілерде теориялыққа қарағанда байырақ және кешендірек, бірақ өзіндік ерекшеліктерге ие.

Кең ауқымда алғанда интеллект – адамның барлық танымдық ерекшеліктерінің жиынтығы. Танымдық процестер өзара байланысқан және біртұтас жүйе түзеді. Психологияда жеке

(арнайы) және жалпы ерекшеліктерді атап көрсетеді. Жалпы ерекшеліктер бастапқы болады, өйткені үлкен дәрежеде арнайыларға қарағанда генетикалық айқындалған. Интеллект психологиясының даму тарихы, сондай-ақ оның негізгі модельдері жеке және жалпы танымдық функциялардың, зерделік ерекшеліктер қатынасы туралы мәселе маңында шоғырланады.

Интеллекттің алғашқы моделінің авторы К. Спирмен танымдық процестердің (зейіннің, естің, қабылдаудың, т.б.) даму деңгейлерінің өзара байланыстығын анықтады. Ол интеллекте жалпы фактордың екі негізгі факторы (general factor, G – фактор) және әрбір танымдық функция үшін өзіндік фактор (S – фактор) бар деп болжанады.

Бұл модель «интеллекттің қос факторлы теориясы» деп аталады. Оның құрылымдық принципі – иерархиялық, қатарлас бағыныңқы екі деңгейі (G – және S – факторлар) бар. К.Спирмен G факторды «жалпы ақыл-ой энергиясы», интеллекттің өзі ретінде анықтайды.

Л. Терстоунның көпфакторлы моделінде G – фактордың болуы жоққа шығарылады, оның мәні интеллекттің көптеген бастапқы ақыл-ойлық ерекшеліктерден тұратынында. Л. Терстоун олардың жетеуін атап көрсетеді: 1) «S» – кеңістіктік фактор, 2) «P» – қабылдау, 3) «N» – есептеу, 4) «V» – вербалдық, 5) «F» – тіл жылдамдығы, 6) «M» – ес, 7) «R» – логикалы саналау.

Дж. Гилфорд моделі де көпфакторлық болып табылады, бірақ онда 120 тар мамандандырылған және бір-біріне тәуелсіз танымдық ерекшеліктер атап көрсетіледі. Олар интеллектуалдық іс-әрекеттің негізгі үш көрсеткішіне: мазмұнға (4 типті), интеллектуалдық операциялар сипатына (5 типті) және олардың мақсаттарына (6 түрлі) тәуелді болады. $4 \times 5 \times 6 = 120$ арнайы ерекшеліктер (интеллектінің Гилфордтық кубтық моделі).

Гилфордтың негізгі еңбегі – ойлаудың екі: дивергенттік және конвергенттік типін атап көрсеткенінде. Біріншісі – бұл шығармашылық бастау көрсеткіші, ал екіншісі логикалы ойлау индикаторы бола отырып, жалғыз ғана оң шешім табуға бағытталған.

Р. Кеттел өз моделінде, жалпы және жеке (парциалды) факторлардың болатынын жоққа шығармай, яғни кристалданған (байланыстағы) және ағымдық (еркін) типтерін көрсетеді. Біріншісі адамның өзі тиесілі қоғам мәдениетін игеруінің өлшемі болып табылады, екіншісі индивидтің жүйке жүйесінің биологиялық мүмкіндіктерін сипаттайды. Кристалданған тип вербалды интеллектпен көбірек байланысқан.

Соңынан Л. Хамфрейс интеллекттің осы екі типінің бір-бірімен байланыста екенін және интеллектуалдық-түзілімдік деп аталатын жалпы факторға кіретінін дәлелдеді, бұл осы модельді К. Спирмен моделімен жақындастырады. Интеллекттің әртүрлі жақтарын зерттеу кезіндегі жалпы психологиялық заңдылық – G фактордың айқын бөлінуі, бұл жалпы интеллектің даусыз психологиялық нақтылық ретінде болуын айтады [51].

Интеллект құрылымы өте күрделі, ол жалпы факторға негізделгенімен, бірақ оған жақындаспайды. Интеллектіні түсінуге қазіргі күнгі қорытушы тәсілдердің бірі оны адамның «менталдық» (ақыл-ойлық) тәжірибесінің және оның жинақталуын, өңделуі мен қолданылуын қамтамасыз ететін тұтастай жүйесі ретінде қарастырады. Интеллектте (менталдық тәжірибеде) үш деңгей атап көрсетіледі.

1. Когнитивтік тәжірибе – ақпаратты сақтауды, жүйелеуді және қолдануды қамтамасыз ететін құрылымдар, олардың негізгі мақсаты – ағымдағы ақпаратты жедел қайта өңдеу.

2. Метакогнитивті тәжірибе – адамға өзінің интеллектуалдық белсенділігінің өзін реттеуін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін құрылымдар, олардың мақсаты – интеллектуалдық ресурстарды бақылау.

3. Интенционалдық тәжірибе – жеке интеллектуалдық қабілеттер негізінде жатқан құрылымдар, олардың мақсаты – белгілі бір саланың субъективті басымдығы және шешімдерді іздеуге бағыттау.

Жетекшінің интеллектуалдық іс-әрекетінің өзіндік байқалуы интеллект психологиясының келесі ұғымдарымен сипатталады.

Метакогнитивті хабарлану (ақпараттану) – өзінің интеллектуалдық сапаларын білу және оларды бағалай алу, өзінің интеллектуалдық резервтерін күрделі проблемаларды шешу үшін жұмылдыру қабілеті.

Ашық танымдық көзқарас – болмыс құбылысына жеңіл, көңіл-күйлік оң сезімталдықтың болуы.

Интеллектуалдық стильдер арасынан басқару іс-әрекетінен әлдеқайда нақты байқалатын негізгі үшеуі ерекшеленеді:

Атқарушылық стиль – ережелер және жалпы қабылданған нормалар бойынша іс-әрекет.

Заңнамалық стиль – проблемаларды шешуге жаңа жолдар жасау.

Бағалаулық стиль – «тәртіпке келтіретін» дайын жүйелермен жұмыс. Бұл типтегі адамдар проблеманы талдайды, сынайды және жетілдіреді.

Интеллектуалдық қабілеттердің жоғары байқалуларының арасынан интеллектуалды дарындық типтері атап көрсетіледі.

Саналаушылар – интеллект коэффициенті 135 балдан жоғары (Д. Векслер шкаласы бойынша норма – 100-115 балл).

Керемет оқушылар – оқу жетістіктерінің жоғары көрсеткіштері бар адамдар.

Креативтер – шығармашылық, айрықша идеяларды көп мөлшерде туғызатын және күрделі проблемаларды шешуде қажеттілікке мұқтаж адамдар.

Біліктілер – кәсіби білімдердің үлкен көлемі және практикалық жұмыс тәжірибесі бар адамдар.

Таланттылар – қоғамдық мәнді формаларда танымға ие болған аса интеллектуалды жетістіктері бар адамдар.

Ақылдылар – «күнделікті» өмірді талдау мен болжауға байланысты айрықша интеллектуалдық мүмкіндіктері бар адамдар.

Интеллект табиғаты мен құрылымын сипаттау қорытындысында психологиядағы интеллектуалдық қабілеттер тұтастай алғанда тұлғаның жалпы қабілеттерінің бірі ретінде айтылатынын атап көрсету керек. Бірақ бұл санатқа басқа да, тұлға қабілеттерінің «ранг бойынша» қорытылу дәрежесіне ұқсас

креативтік, оқуға бейімділік, рефлексивтілік кіреді. Іс-әрекетте олар интеллектпен, интеллектуалдық іс-әрекеттің жаңа ерекшеліктері негіз құра отырып, ажырамас байланыста болады. Басқарулық іс-әрекет үшін жалпы қабілеттердің түзілу кешенділігі әлдеқайда мәнді. Интеллект жалпы қабілеттердің бірі болып табылатындықтан, соңғылары оған ықпал етеді, мұны жетекшінің практикалық интеллектісін сипаттау кезінде ескеру қажет.

Интеллект және басқару іс-әрекетінің тиімділігі

60-жылдардың басында басқару іс-әрекеті мен интеллектіні байланыстыратын негізгі және бастапқы заңдылық анықталды. Америкалық психолог Е. Гизелли тура емес (ұзақ уақыт бойы солай есептелінген және осы саладағы зерттеулерді құрсаулаған) қисық сызықты тәуелділік бар екенін байқады. Өте жоғары интеллект бар жетекшілер емес, оның байқалуының қандай да бір оңтайлы дәрежесі бар жетекшілердің іс-әрекеті әлдеқайда табысты болып есептеледі. Бұл нәтижелердің кенеттігі осы саладағы жаңа зерттеулерді ынталандырды. Олар қазіргі кезде хрестоматиялық болған айқындалған тәуелділікті растады [52].

Дегенмен бұл нәтижелер олардың көптігіне және сенімділігіне қарамастан, «жақсы жетекші – бұл өте ақылды жетекші» деген күнделікті ұғыммен сәйкес келе бермейді. Ғылыми және эмпирикалық мәліметтердің қарама-қайшылық себептерін айқындау интеллект басқару іс-әрекетінің тиімділігімен байланысының мәнін, олардың өзара әсерлесуінің күрделілігін ашып көрсетуге мүмкіндік береді. Ф. Фидлер мен А. Лейстердің *«аралық факторлар»* тұжырымдамасында осы себептердің кейбіреулері сипатталған. Ол, интеллектің басқару іс-әрекеті табыстылығымен тура емес, көбінесе орталанған болып табылатынына негізделеді. Іс-әрекет тиімділігіне интеллект ғана емес, көптеген себептер ықпал етеді, ал интеллект оған көптеген аралық айнымалылар, яғни жетекшінің мотивация деңгейі, оның тәжірибесі, басшылармен және өзі басқаратын топпен арақатынасы арқылы әсер етеді.

Интеллектуалдық қабілеттер диагностикаланатын тестілердің барлығы дерлік теориялық, абстрактілік негізде құрылады. Менеджердің интеллектуалдық функцияларына қойылатын талаптарды қолданыстағы тестілер жасалған талаптармен салыстыруға болмайды. Сондықтан да нәтижелер қарама-қайшы.

Басқару іс-әрекеті тиімділігінің интеллект деңгейіне қисық сызықты тәуелділігі соңғы уақытта анықталған басқа да себептермен түсіндіріледі, мысалы:

1) интеллект деңгейі мен басқару іс-әрекетінің өтілі арасындағы кері байланыстың болуы;

2) басқару іс-әрекетінің өтілі салыстырмалы түрде аз адамдарда жоғары интеллекттің болуы.

Интеллектуалдық көрсеткіштердің өтіл өсуі кезіндегі төмендеуінің екі негізгі себебі бар: психофизиологиялық функциялардың, соның ішінде интеллекттің табиғи жас ерекшелік инволюциясы және интеллектуалдық тестілердің көпшілігі негізделген академиялық білімдер мен машықтардың «ұмтылуы». Жетекшінің интеллекті көп дәрежеде теориялыққа қарағанда практикалық бола түседі. Басқару іс-әрекетінің жалпы тиімділігіне интеллекттің өзі емес, өтіл мен оның туындысы кәсіби және өмірлік тәжірибе көбірек ықпал етеді.

Жетекшінің интеллектуалдық сапаларының өзіндік ерекшелігі

Жалпы адами оң сапалардың барлығы, соның ішінде интеллектуалдық та, жетекші іс-әрекеті үшін пайдалы. Олардың қайсысы басқару іс-әрекеті үшін әлдеқайда ерекше? Бұл сұраққа жауап когнитивтік процесс құрылымы және интеллект түзілуі туралы қазіргі түсініктермен анықталады.

«Интеллект» ұғымы адамның жеке және жалпытанымдық қабілеттерінің барлығының интеграциясы ретінде анықталады. Жеке танымдық қабілеттер нақты психикалық процестермен: қабылдаумен, еспен, ойлаумен, т.б. байланысқан, ал жалпы қабілеттер бұл процестердің тұтастай қызметтерін сипаттайды.

Интеллектуалдық қабілеттер өздерінің кешенді байқалуында басқа жалпы қабілеттермен, яғни креативтілікпен, оқуға бейімділікпен, өзін реттеумен, белсенділікпен ажырамастай байланыста болады.

Жетекшінің интеллектуалдық іс-әрекеті соның тақырыбы бойынша өзіндік жағдайларында («әлеуметтік объектілер» жиынтығы) және қатаңдық дәрежесі – жауапкершілік, талаптар режимі, т.б. бойынша ашылады. Бұл жетекші көзқарасының бастапқы прагматикалылығын анықтайды; алдыңғы бірінші қатарға интеллектінің практикалық компоненттері шығарылады.

Жетекшінің объект және іс-әрекет жағдайлары ықпалында болатын интеллектінің практикалық-әлеуметтік сипаты бар, сондықтан оның жеке және жалпы қасиеттері белгілі бір өзіндік ерекшелік алады.

Жекеленген психикалық процестердің өзіне тән ерекшеліктері бір мезгілде жетекші интеллектінің жеке танымдық қабілеттері тұрғысындағы өзіндік сипаттамалары болып табылады. Сондықтан олар жетекшінің интеллектуалдық сапаларының санаттары ретінде болады. Әрбір процесс басқару іс-әрекеті үшін өзіндік сипат пен психологиялық ерекшеліктерге ие болады [19, 20, 22].

Қабылдаудың басты ерекшелігі, оның басқару іс-әрекетіндегі жетекші типі – әлеуметтік перцепция, тұлғааралық қабылдау процестері. Олар бағалаулық, өзін бағалаулық, рефлексивтік, түсіндірме-интерпретациялық, экспрессивтік операцияларға қаныққан, сондықтан қабылдау шеңберінен алысқа кетеді. Тұлғааралық қабылдау машықтарын жетілдіру негізінде жетекшінің өзіндік тұлғалық сапалары, оның интеллектуалдық қабілеті – психологиялық сезімталдық жетіледі. Ол басқару іс-әрекеті үшін аса маңызды.

Ес процесінде табысты басқаруды қамтамасыз етуде оның екі негізгі типіне – оперативті және ұзақ мерзімдік еске айрықша орын беріледі. Оперативті ес процесінен басқару іс-әрекетінің өзіндік ерекшелігі олардың айрықша сапасын – жұмылдыру дайындығының қасиеттерін талап етеді. Ұзақ мерзімдік ес ресурстарын қолдана отырып, басқару іс-әрекеті жетекшінің

кәсіби тәжірибесін қалыптастырады. Оның толықтығы, байлығы – бұлар да интеллектуалдық іс-әрекеттің өзіне тән реттеуіші және жетекшінің маңызды сапасы болып табылады. Осыған ұқсас заңдылық ойлау процесі үшін де бар. Басқару іс-әрекеті өзгешелігінің ықпалымен оның жалпы ерекшеліктері практикалық ойлау формасында болады.

Практикалық ойлау процесінің кез келген ерекшелігінің негізінде қандай-да бір интеллектуалдық қабілет, яғни болжамдық, рефлексивтілік, жүйелілік, айрықшалық, т.б. бар.

Жетекші интеллекті жеке танымдық қабілеттермен қатар, жинақталған қасиеттер мен байқалымдарға ие, бұлар оның арнайы және жеке қабілеттерінің деңгейін анықтайды.

Практикалық-әлеуметтік интеллект құрылымында вербальдық интеллект үстем орын алады. Ол жинақталған қасиеттерге және оған тән байқалымдарға ие. Интеллекттің абстрактілік, бейресми материалдармен жұмыс істеуіне вербальдық құраушының бағытталу сипаты оның вербальдық интеллектіге қатысты бағыныңқы орнын шарттандырады.

Жетекші іс-әрекетінде осыған ұқсас себептермен салыстырмалы түрде үлкен жүктеме конвергенттік ойлануға түседі (Дж. Гилфорд), өйткені бұл тип дивергенттік қабілеттерді талап ететін теориялыққа қарағанда, практикалық міндеттерге көбірек сай келеді [53].

Басқару іс-әрекетіне қатысты «байланған» интеллект факторы «еркінге» қарағанда әлдеқайда маңызды болып көрінеді, өйткені ол жетекшінің кәсіби тәжірибесі мен оның қалыптасуының негізі ретінде тікелей қатынаста болады.

Басқару іс-әрекетін ұйымдастыруда метакогнитивтік хабарланудың (ақпараттанудың) интеллектуалдық қасиетінің мәні зор, ол өзін қабылдаудан және өз интеллектінің күшті жақтарын пайдаланудан, сондай-ақ оның әлсіз жақтарын жасыра білу шеберлігінен тұрады. Бұл – жоғары өнімді интеллектуалдық іс-әрекеттің негізгі механизмі. Ол дегенмен жетекші іс-әрекетіне қатысты айрықша болады:

1. Ол жетекші интеллектінің күшті және әлсіз жақтарын байқататын басқару іс-әрекетінің күрделі әрі қатаң шарттарына байланысты әлдеқайда айқын бола түседі.

2. Өзінің «плюстері» мен «минустарын» есепке алу тұлғалық ерекшеліктерге сай келетін іс-әрекет стилі қалыптасуының басты себебі болып табылады.

3. Жетекшінің басты «шаруасы» – оның имиджі, беделі. Сондықтан да метакогнитивтік ақпараттану жетекшінің сыртқы мінезінің реттеушісі бола түседі: қол астындағыларға әсер етудің «күшті жақтарға» сүйенетін және оларды атап көрсететін әдістері таңдап алынады.

Ашық танымдық көзқарас (позиция) – жетекші іс-әрекеті үшін өзіне тән болатын тағы бір жинақталған интеллектуалдық сапа. Соған оның мінез-құлқының негізгі ерекшеліктері және «жаңаға деген сезімталдық», «көзқарасын өзгертуге дайындық», т.с.с. сапалар негізделеді. Бұл сапалар – жетекші іс-әрекетіндегі креативтілік пен өзін-өзі оқытушылықтың байқалуы үшін қажетті шарт.

Сондай-ақ басқару іс-әрекетіндегі интеллектуалдық стильдің байқалуы да өзіндік болады. Негізгі стильдер – атқарушылық, заңнамалық, бағалаушылық – жетекші іс-әрекетінің кешенді сипатына толық жауап бермейді. Құрама интеллектуалдық стиль ол үшін ең оңтайлы болып табылады.

Негізгі интеллектуалдық дарындылық типтері арасынан екеуі – «біліктілер» және «ақылдылар» барынша айқын көрінеді, олар басқару іс-әрекетінің өзіндік ерекшелігіне көбірек сай келеді.

Интеллект тұлғаның жалпы қабілеттерінің тұтастық құрылымына, өзіне олардың әсерін сезіне және іс-әрекетте байқалу ерекшелігін ала отырып кіретіндіктен, оның оқытымдылық сияқты жалпы қабілетпен байланысы өте маңызды.

Жетекшінің интеллектуалдық іс-әрекетінде креативтілік сияқты жалпы қабілеттің байқалуы көптүрлі және өзіне тән ерекшелігі бар. Бұл «іске шығармашылық қатынас», «басқарудың күнделікті психологиясы» ұғымдарында көрініс тапты. Психологиялық тұрғыдан алғанда, бұл қабілеттің басқару іс-әрекетіне ықпалының бірқатар негізгі бағыттары бар:

1. Креативтілікке жетекшінің «проблеманы көре білу шеберлігі» сияқты маңызды сапасы негізделеді, бұл тиімді басқарудың аса маңызды факторы болып табылады.

2. Креативтілік рөлі қол астындағылар алдында жаңа мәселелерді тұжырымдау функциясын іске асыруда әлдеқайда айқындала түседі.

3. Креативтілік қазір бар проблеманы шешу кезінде де байқалады. Жетекші проблеманы шешудің дәстүрлі емес түрін ұсына білуге тиіс, бұл оның кәсіби және әлеуметтік беделін арттырады.

4. Креативтілік басқару іс-әрекетінде негізгілердің бірі болып табылатын инновациялық функцияны іске асыру үшін ерекше мәнге ие.

5. Креативтілік сараптық-консультативтік функцияны іске асыру үшін де қажет.

Басқару іс-әрекетін ұйымдастыруда өзін реттеуге деген қабілеттілік осыған ұқсас рөл атқарады. Бұл жалпы қабілет басқарудың басты функцияларының іске асуына ықпал ететін әлдеқайда жеке тұлғалық қасиеттердің белгілі бір симптомды кешені үшін негіз болады:

1. Еркін өзіндік реттелу практикалық ойлаудың негізгі операциялары мен қасиеттерінен (жоспарлау, болжау, бақылау, бағалау) көрінеді.

2. Өзіндік реттелу ойлаудың сынамдылығын – жетекшінің интеллектуалдық іс-әрекетінің маңызды сапасын қамтамасыз етеді.

3. Өзіндік реттелуге қабілеттілік өзінің интеллектуалдық және басқа да ресурстарын ең жоғары түрде басқаруға мүмкіндік береді.

4. Өзіндік реттелу негізінде өзінің күйін басқаруға және оны бақылауға болады, бұл жетекші жұмысында өте маңызды. Бұл қасиет сондай-ақ сыртқы теріс әсерлерге стрестік тұрақтылық факторларының бірі болып табылады.

Рефлексивтілік тұлғаның жалпы қабілеті ретінде жетекшінің іс-әрекетінде спецификалық түрде байқалады. Ол интеллектуалдық функциялар өзіндік түр береді.

Бұл қабілеттер – рефлексивтік басқару механизмдері үшін психологиялық негіз. «Басқарушы» «басқарылатынның» белгілі жағдайда өзін оның өзі сияқты, яғни дұрыс алып жүреді деп есептейді.

Психологияда, нәтижесінде, мінез-құлыққа жаңа интеллектуалдық операциялар қосылатын «рефлексивтік үзіліс» ұғымы бар. Интеллектуалдық жетілудің маңызды дәлелі – үзіліс сақтай білу шеберлігі.

Басқару іс-әрекеті жетекшінің интеллектуалдық қабілеттеріне қарама-қарсы талаптар да – ақпаратты қайта өңдеу жылдамдығының, оның өзектілігін арттырудың, оқиғаға әсер ету және шешім қабылдау жылдамдығының қажеттілігін де ұсынады.

«Жылдамдық факторына» тағы да бір жалпы қасиет – жалпы белсенділік те байланысты. Оның психологиялық негізі – жүйке жүйесінің, мидың нейрофизиологиялық құрылымының және бүкіл ағзаның тұтастай ерекшеліктеріне тәуелді жалпы белсенділігінің белгілі бір деңгейі. Интеллектуалдық белсенділікке басқарудың тілдесулік, доминанттық, іскерлік, жетістікке деген ұмтылыс т.с.с. маңызды қасиеттерінің даму деңгейі байланысты болады. Басқару психологиясында «қоғамдық энергиялылық» ұғымымен жетекшінің белсенділігінің жалпы қасиетінің туындысы, сапаларының симптомдық кешенін белгілейді [54].

Жетекші үшін маңызды қасиет – айқынсыздыққа төзімділік (толеранттылық). Оның психологиялық құрылымы күрделі және негізгі үш компоненттен тұрады:

1. Айқынсыздықты когнитивтік өтеу қабілеті (жетіспейтін ақпаратты толықтыру).

2. Айқынсыздық жағдайын психологиялық жарақаттау емес, қиын болса да қатардағы ретінде қабылдау.

3. Жеке тұлғалық сапалар кешені: экстраваганттылық, көңіл-күй тұрақтылығы, интернальдік т.б.

Тұрақтылық және айқынсыздыққа бейімділік қасиеттері бір-біріне тәуелсіз. Бұл қасиеттердің көрініс табу шамаларының сабақтасуына қарай жетекші тұлғасының типологиясы қалыптасады.

3.5 Басқару іс-әрекетіндегі реттеу процестері

Когнитивтік психикалық үдерістер адамға оның өзін бақылауында тікелей берілген, олардың кез келген іс-әрекетті қамтамасыз етудегі рөлі айқын. Іс-әрекетті тұтастай ұйымдастыру үшін

бір ғана когнитивтік процестер жеткіліксіз, өйткені кез келген мұндай үдеріс – бұл белгілі бір абстракция, ал басқару сияқты күрделі іс-әрекетте ол кешенді түрде жүргізіледі. Сондықтан когнитивтік жүйенің жұмысын реттейтін арнайы үдерістер болуға тиіс.

Барлық когнитивтік үдерістер бір-бірімен байланысқан, бірақ олар басқа да психикалық үдерістермен, яғни көңіл-күй, мотив, еріктік үдерістермен де өзара байланысады. Өзінің бас-тапқы бағдарлануы бойынша олар танымға, ортаға бағдарла-нуға, ақпаратты қайта өңдеуге бағытталған.

Бірақ бұл үдерістер басқару іс-әрекетін қамтамасыз етуші үдерістер класының бірі ғана болып табылады. Екінші класс – бұл психикалық үдерістердің «іс-әрекетті реттеу процестері» ұғымымен белгіленген жиынтығы. Психологияда осыған бай-ланысты психикалық үдерістер жүйелігінде тағы да бір рет-теулік туралы ұғым қалыптасты. Реттеу процестері іс-әрекетті тұрғызуға және реттеуге тікелей бағытталған. Кез келген іс-әрекет мақсат түзу, жоспарлау, болжау, шешім қабылдау, өзін бақылау, түзету процестерінсіз мүмкін емес. Олардың барлығы өзінің құрылымы бойынша кешенді және синтетикалық болып табылады, өзінің құрамына көңіл-күй, ерік, мотив сияқты негізгі когнитивтік процестерді қосып алады.

Реттеу процестері – бұл негізгі психикалық процестер жұ-мысы тұтастығына қол жеткізетін синтетикалық түзілімдер, сондықтан оларды іс-әрекеттің психикалық реттелуінің «инте-гралдық процестері» ұғымымен белгілейді. Когнитивтік про-цестермен қатар олар психикалық процестердің екінші негізгі – реттеулік немесе интегралдық класын түзеді.

Мақсат түзу, антиципация, шешім қабылдау, жоспарлау, бағ-дарлау, өзін бақылау, түзету процестері іс-әрекеттің ерекше мәселелері ықпалымен қалыптасады және іс-әрекетті ұйым-дастыруға бағытталған. Бір мезгілде олар барлық когнитив-тік процестердің, сондай-ақ «бірінші қатардағы» күрделі деп есептелетін көңіл-күй, ерік және мотивтік процестер бірігуі-нің өнімі болып табылады. Сондықтан реттеулік процестерді «екінші қатардағы» процестер ретінде қарастырады. Олар әлде-қайда кешенді, өйткені басқа үдерістердің барлығына қарағанда, негізгі тұлғалық сапалармен көбірек байланысқан [55].

Интегралдық үдерістердің әрқайсысының дамуының жеке шамасы өз бетінше тұлғалық сапа ретінде болады. Бұл үдерістер аз реттелген, олар жақында ғана өзіндік психологиялық ерекшеліктерге ие психикалық үдерістердің айырықша класы ретінде қарастырыла бастады. Ол көбінесе басқару іс-әрекетіне тән, негізгі басқару функцияларының инварианттық жиынтығының орындалуын талап етеді. Олар бұрын «әкімшілік» (классикалық) мектепте сипатталған болатын және барлық, соның ішінде қазіргі келістерде де сақталады. Оларды іске асыру – басқарудың негізгі мәні. Негізгі басқару функциялары – бұл оны ұйымдастырудың интегралдық үдерістері. Жетекші болса осы үдерістерді ұйымдастыруға және іске асыруға тиіс.

Интегралдық үдерістердің ең жалпы ерекшелігі, өзінің іске асу механизмдері бойынша олар психологиялық түзілімдердің өзі болып табылады, оларға психикалық үдерістердің басқа кластарын (идеалдық, тақырыптық, субъективтік, мақсатты бағдарлық) сипаттайтын негізгі қасиеттердің барлығы тән.

Интегралдық үдерістердің әрқайсысы үшін олар жүзеге асыратын құралдардың өзіндік операциялық құрамының болуы солардың екінші жалпы ерекшелігі болып табылады. Кез келген психикалық үдерістің маңызды белгісі – бұл өзіндік және сол үшін өзіндік операциялық құрамның болуы. Мысалы, талдау (анализ), синтездеу, салыстыру абстрактілеу, т.б. ойлау үдерісінің операциялары болып табылады. Шешім қабылдау үдерісінің операциялары – бастапқы айқынсыздықты тану, таңдау мәселесін тұжырымдау, баламаны генерациялау және сұрыптау (селекция), т.б.

Интегралдық үдерістер құрамының синтетикалылығы мен реттеулік бағытталуы олардың ерекшеліктері болып табылады. Кез келген интегралдық үдерістің синтетикалылығы оның кешенділігінен көрінеді, өйткені ол психикалық үдерістердің – когнитивті, көңіл-күй, ерік, мотивтік үдерістерді біріктіру арқылы түзіледі. Реттеулік бағытталу интегралдық үдерістердің іс-әрекетті ұйымдастыруға және соған байланысты мәселелерді (мақсат түзу, жоспар құру, т.б.) шешуге бағдарлануында болады.

Интегралды үдерістер – когнитивтік үдерістер мен атқарушы іс-әрекеттер арасындағы байланыстырушы буын, яғни бұл да оның ерекшелігі болып табылады. Олар тек қана когнитивтік үдерістер негізінде ғана емес, солардан кейін де таралады, сондықтан оларды метекогнитивтік ретінде белгіленеді.

Әрбір интегралдық үдеріс іс-әрекетті ұйымдастырудың белгілі бір кезеңіне байланыстырылады. Осы үдерістердің жиынтығы іс-әрекетті ұйымдастырудың мақсат түзуден нәтижелерді түзетуге дейінге тұтастай циклін құрайды. Іс-әрекетті ұйымдастыруға байланысты мәселелер күрделілігі жағынан үлкен айырмашылықтарымен сипатталады. Сондықтан интегралдық үдерістердің күрделілігі шамаларының айырмашылығы да өте зор. Қарапайым мәселелерде олар қысқартылған формада, сансыз, автоматты түрде жүзеге асады. Бұл жағдайда олар психологиялық операциялар сипатында болады. Мәселелер күрделенген кезде бұл үдерістер дербес мақсатқа ие болады және іс-әрекет формасын ала отырып, саналануға тиісті болады; аса күрделі жағдайларда олар толық дербес іс-әрекетке түрленеді.

Интегралдық үдерістер психологияда белгілі үш негізгі формада, яғни операцияда, іс-әрекетте көріне отырып, полиморфтылық қасиетке ие.

Интегралдық үдерістердің когнитивтік үдерістерден күрт бөлекше тағы да бір ерекшелігі бар. Когнитивтік үдерістер өзіндік иерархия түзеді, оның «шыңында» барлық үдерістерді өзіне бағындыратын және қосып алатын ойлау үдерісі тұрады. Сондықтан психологияда когнитивтік үдерістерге қатысты олардың иерархиясы ұғымы қолданылады. Интегралдық үдерістер жүйесі мүлде басқа суреттемені білдіреді. Кез келген интегралдық үдеріс жетекші бола алады, бұл жағдайлардың, мәселелердің іс-әрекетті ұйымдастыру кезеңдерінің өзгеруіне байланысты болады. Бұл үдерістер басқа бір, ғылымда белгілі және әлдеқайда жалпы принциптегі гетерархиялық үдерістің базасына негізделген. Ол бірнеше «басқару орталықтарының» бір мезгілде және олардың жағдайға байланысты динамикалық қайта тартылу мүмкіндігінің болуын білдіреді. Бұл барлық үдерістер іс-әрекетте қаншалықты толық ұсынылатынына және келісілетініне қарай, олардың тиімділігі байланысты болады.

Интегралдық үдерістердің мәнділік бойынша наритеттілігі басқару іс-әрекетінің өзіндік ерекшелігін байқатады және басқару теориясында үнемі белгіленіп отырады.

*Басқару іс-әрекетіндегі реттеу үдерістерінің
өзіндік ерекшеліктері*

Реттеулік, интегралдық үдерістер класына тән жалпы психологиялық ерекшеліктермен бірге, олардың әрқайсысының белгілі бір өзіндік айырмашылықтары да болады.

Мақсат түзу – бұл іс-әрекет мақсатын қалыптастыру және оны жекеленген іс-әрекет мүдделеріне нақтылау үдерісі. Мақсат – адамда іс-әрекет басталғанға дейін қалыптасатын және оның бүкіл мазмұнына айқындаушы ықпал ететін болашақ нәтиженің идеалдық формасы. Психологияда мақсат іс-әрекеттің жүйе түзуші факторы ретінде қарастырылады, бұл іс-әрекеттің және олардың арасындағы байланыстың компоненттерін, олардың уақытша реттелімділігін (жоспарын) анықтайды, сондай-ақ іс-әрекетті ұйымдастырудың басқа да аспектілері үшін негіз болып табылады.

Мақсат тұлға мотивтілігі жүйесімен қатынаста болады, соның нәтижесінде іс-әрекеттің маңызды психологиялық түзілімі – тұлғалық мағына қалыптасады. Іс-әрекет тұлға үшін тек бір ғана, бірақ әртүрлі мотивтегі мақсат үшін әртүрлі тұлғалық мағынада болуы мүмкін.

Психологияда мақсаттар мен мотивтердің арақатынасының маңыздылығына байланысты «вектор-мотив-мақсат» ұғымы бар. Ол өзінің айналасына іс-әрекет жүйесіне қосылатын психикалық үдерістер мен күйлердің барлығын ұйымдастырады. Бұл – субъектінің қойылған мақсатқа жету үдерісін айқындайтын іс-әрекетінің негізгі құрылымдық-түзуші механизмі.

Жетістіктердің мақсат-образы, мақсат-нәтижесі және мақсат-деңгейі – субъективті мақсаттардың негізгі үш формасы [56].

Мақсат өзінің кез келген формасында іс-әрекет басталғанға дейін қалыптасады, іс-әрекет барысында есте сақталады, оны бағыттады және реттейді. Іс-әрекет процесі әлі жоқ, бірақ

қорытындыда болуға тиіс нәрселермен реттеледі. Қандай да бір үдерісті ұйымдастырудың мұндай типі себеп пен салдар орын ауыстырған кезде, мақсат бойынша детерминациялау немесе мақсаттық детерминизм деп аталады.

Бүкіл іс-әрекетке тұтастық, ұйымдасушылық, яғни мақсаттар жүйесінің иерархиялығын беретін маңызды шарты – ол бір-бірімен қарама-қайшылықта болмауы, бір-біріне жұмыс істеуге тиіс.

Субъективтік мақсаттарды генерациялау механизмі – мақсат түзудің басты сәті (моменті). Мақсаттарды генерациялаудың бірнеше тәсілдерін атап көрсетуге болады:

1. Мақсат мотивті саналау және осы мотивті жүзеге асыруға мүмкіндік беретін объектіні табу негізінде қалыптасады. Мысалы, материалдық мотив мақсатты қалыптастыру негізінде орындалған жұмыста марапатқа ие болу.

2. Мақсат орындалмайды және оны тұжырымдау немесе жаңа мақсат қоюды талап етеді.

3. Мақсаттар берілген баламаның біреуін таңдау арқылы генерациялана алады. Мақсат қоюдың негізгі екі – нормативтік және нормативтік емес типтері бар. Құрама мақсат түзу солардың туынды тәсілі болып табылады.

Болжау. Бұл үдеріс мақсат түзумен тығыз байланысқан; психология тұрғысынан алғанда, ол адамның болашаққа риза болу қабілетіне, антиципацияға негізделеді, бұл субъектінің болмысты алдын ала бейнелеуінің негізгі формасы болып табылады. Бұл құбылыс адам өмірінің барлық жағы үшін, әсіресе басқару іс-әрекеті үшін әмбебап мәнге ие.

Болжау және антиципация үдерістері әртүрлі формада таралып, күрделілік шамасымен және мазмұнымен ерекшеленеді. Бұл өзі – қандай да бір бөгде іс-әрекетпен мәселелерді орындауға қойылған ағымдық болжау, әрі субъекті еркін реттейтін болжауды жүзеге асыру бойынша арнайы іс-әрекет, әрі басқарудағы жеке және ұжымдық формада жүзеге асатын, стратегиялық жоспарлау мен болжау функцияларын орындауға байланысты дербес іс-әрекет.

Болжау және антиципация үдерістері деңгейлік құрылымда болады:

1. Антиципацияның субсенсорлық деңгейі өзіне белгілі бір іс-әрекет пен жекеленген қозғалыстар орындалуын қамтамасыз ететін саналанбайтын операцияларды қосады.

2. Сенсомоторлық және перцептивтік антиципациялар сезіну мен қабылдау үдерістеріне негізделеді; олар іс-әрекетті жаңа ақпараттың пайда болу мүмкіндігін ескере отырып ұйымдас-тыруға мүмкіндік береді.

3. Ұсынымдық антиципация антиципациялық сұлбаларға негізделген. Бұл – адамның өткен тәжірибесі және олардың мүмкін өзгерістерінің ағымдары туралы ақпараттардан тұратын жағдайлар жайлы ұғым (ұсыныс).

4. Тілдік-ойлау антиципациясы – антиципацияның жоғары деңгейі. Бұл деңгейде кеңінен тілдесу және жағдайды жіктеу мүмкін болады. Негізгі механизм – күтілетін оқиғалар туралы болжамды (гипотезаны) тұжырымдау.

Антиципацияның әрбір деңгейі қойылған мәселелер күрделілігінің белгілі бір деңгейіне сай келеді. әрбір келесі деңгейде жүзеге асырылатын болжамдардың уақытша келешегі артады. Антиципация үдерісінің өзінің мазмұны күрделене түседі, соның негізінде болатын психикалық үдерістердің құрамы өзгереді.

Басқару іс-әрекетінде антиципация рөлі күрт артады, ол жаңа формада көрінеді. Басқару іс-әрекетінің мәні – атқарушылардың жеке іс-әрекетін синхрондау, бұл жоспарланатын қимылдарға таңдану және оларға жауап әсерлердің жағдайында ғана мүмкін. Антиципацияның жаңа деңгейі туындайды.

5. Рефлексивтік антиципация – тек жеке ғана емес, ұжымдық болжауды да қалыптастыру. Өзіндік бірлескен антиципациялық әсердің туындауы арқасында бірлескен іс-әрекетке қатысушылардың бір-бірін өзара жақсы түсінісуі жақсарады, антиципацияның тереңдеуі және оның дәлдігі артады. Күрделілігі бойынша да, қуаты бойынша да болжамдардың жоғары деңгейі түзіледі. Тілдік-ойлау антиципациямен бірге нақты осының өзі басқару іс-әрекетінің мазмұны мен табиғатына көбірек сәйкес келеді.

Жоспарлау және бағдарламалау. Реттеулік үдерістер жүйесінде, сондай-ақ басқару іс-әрекетінің негізгі функцияларының

арасында жоспарлауға маңызды орын беріледі. Ол бірлескен іс-әрекетке оның басқару функциясы ретінде қатынаста болады. Бірақ ол жеке іс-әрекет құрылымында да, оны ұйымдастырудың өзіндік реттеушісі ретінде болады. Жоспарлау – жетекшінің танымдық-түрлендіруші іс-әрекетінің тиімділігін анықтайтын практикалық зерденің (интеллектінің) аса маңызды компоненті. Жоспарлау процесінің басты ерекшелігі «жан-жақтылық» ұғымымен сипатталады, ол басқару іс-әрекетінің тұрақты үдерісі болып табылады.

Жетекші іс-әрекетінде жоспарлау ағымдық және алдынала; келешекті және қысқа мерзімдік; «қатаң» (алгоритмделген) және «жұмсақ» (вариативтілік) болуы мүмкін. Ол жекелік сипатта бола алады немесе оған басқа тұлғалар араласқанда ұжымдық (коллегиялық) формада да болуы мүмкін [57].

Жоспарлаудың негізгі функциясы – іс-әрекетті кеңістік-уақыттық ретке келтіру және оның жалпы бағдарлары мен мақсатын жүзеге асыру құралдарын жасау.

Жоспарлау жетекші іс-әрекетінде өзіндік ерекшеліктерге ие болады: ол жетекшінің жеке іс-әрекеті шеңберінен шығып кететін өзіндік «метажоспарлау» бола түседі. Жоспарлау үдерісі психологияда негізінен жеке іс-әрекет материалында ашып көрсетіледі. Жоспарлаудың негізгі үш тәсілін атайды:

1. «Бағдарлар бойынша» жұмыс – жоспарлаудың ең қарапайым тәсілі, іс-әрекет сыртқы орталарға реактивтік жауап принципі бойынша құрылады.

2. «Үлгілер бойынша» жұмыс – әлдеқайда күрделі жоспарлау тәсілі. Адам стандарттық (қатаң) алдын ала белгіленген жоспарды сөзсіз орындауға ұмтылады. Бұл жерде «штаттан тыс жағдайлар» іс-әрекетті толықтай ұйымдастырмауы мүмкін. Бұл тәсіл жетекшінің консервативтік-репродуктивтік стиліне тән.

3. Іс-әрекетті жағдайдың мүмкін өзгерістерін ескере отырып жоспарлау – ең тиімді тәсіл. Жалпы стратегия аса көп бөлшектеусіз жасалады, бұл жоспарды іс-әрекет жағдайының өзгеруіне байланысты икемді өзгертуге мүмкіндік береді.

Басқару іс-әрекетіндегі жоспарлаудың басты талабы – қатаңдық пен іскерліктің, нақтылық пен жалпылықтың арасын-

дағы оңтайлы жағдайды анықтау. Бұған қатысты стандарттық рецептер жоқ, бірақ басқару теориясында жетекші іс-әрекетіндегі бірқатар тиімді жоспарлау шарттары тұжырымдалды:

1) жоспарлардың тиімдісін жедел генерациялауға қабілеттілік;

2) бірнеше жоспарды талдау негізінде мінез-құлықтың жалпы стратегиясын жасау;

3) жоспар құрылымында екі – стратегиялық және тактикалық деңгейдің болуы;

4) жоспарлардың жасалу кезеңіндегі іскерлік пен оларды жүзеге асыру кезеңіндегі қатаңдылықтың сабақтасуы;

5) ең жақсы жоспарларды табу және таңдау шеберлігі.

Негізгі кезеңдердің белгілі бір және заңды инвариантты тізбектілігі жоспарлау процесінің негізгі мазмұны болып табылады:

1) жағдайға бағдарлану және қойылған мақсатқа жетудегі қиындықтарды анықтау;

2) қалыптасқан жағдайдан шығудың тиімді варианттарын жасау;

3) осы варианттарды салыстырмалы талдау, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін, сондай-ақ олардың әрқайсысын жүзеге асыру үшін қажетті «бағасын» анықтау;

4) мақсатқа жету ықтималдылығын оңтайландыратын вариантты таңдап алу;

5) таңдалған вариантты нақтылау мен бөлшектеу және оны орындау «технологиясын» жасау;

6) жоспарды жүзеге асыру;

7) жүзеге асыру тиімділігін бағалау, қажет болғанда, оны түзету, бастапқы мақсатты қол жеткен нәтижелермен салыстыру.

Әдетте, жетекші өз іс-әрекетінде бір мезгілде бірнеше жоспарларды іске асыратынына байланысты оларды сәйкестендіру қажеттілігі туындайды. Олар мәнділігі және кезектілігі бойынша «тізіледі». Жоспарлау процестерінің иерархиялылығы оларды бағдарламалаудың әлдеқайда жеке процестерінен айрықшалайды. Іс-әрекет бағдарламасы – іс-әрекет уақытының өсі

бойында тұрғызылған нақты тізбек, олардың алгоритмі; бұл – бір өлшемді құрылым. Бағдарламалау процесі – жоспарлау процесінің соңғы кезеңі, ал бағдарламаның өзі оның өнімі (түпкілікті нәтижесі) болып табылады.

Өзіндік бақылау. Оның бақылаудан басты айырмашылығы – оны қою объектісі басқаның емес, өзінің іс-әрекеті бола түсетіндігінде. Бақылаудың негізгі техникалық тәсілдері өзін бақылау функцияларына ауысатындай болады. Бұл процестің өзіндік ерекшеліктері онда бақылау субъектісі мен объектісінің қосылуымен анықталады. Әлдеқайда күрделі және өзіндік жағдай жетекші іс-әрекетіне қатысты да қалыптасады: ол бір мезгілде бақылау функциясын (қол астындағыларды) және өзін бақылау функциясын (өз іс-әрекетін) орындауға тиіс. Бұл функцияларға қатысты айырмашылықтар көбінесе жетекші іс-әрекетіндегі кернелу мен кикілжің көздері болып табылады.

Өзін бақылаудың формалары мен түрлері психологияда төрт негізгі: уақыттық, модальдық, құрылымдық және еркіндік принцип бойынша жіктеледі. Оларды таратып көрсетер болсақ:

1. Уақыттық принципке сәйкес өзін бақылаудың алдын ала (антиципациялайтын), ағымдық (аралық) және нәтижелік (қорытынды) түрлері болады.

2. Модальдық принципке сәйкес өзін бақылаудың көру, есту, тактильдік және құрама түрлерін айтуға болады. Басқару іс-әрекетіндегі жетекші рөл көру мен есту түрлеріне тиесілі.

3. Құрылымдық принципке сәйкес өзін бақылаудың түрлері олар жүзеге асатын деңгейлер бойынша бөлінеді. Бұл – өзін бақылаудың биологиялық деңгейі (гомеостаз), тіршілік әрекетінің негізгі жүйелерінің физиологиялық өзін реттеуі, күйдің психофизиологиялық реттелуі, іс-әрекетке психологиялық өзіндік бақылау, мінез-құлыққа әлеуметтік бақылау мен өзіндік бақылау.

4. Еркіндік принципіне сәйкес өзін бақылаудың ерікті және еріксіз түрлері болады.

Түзету (коррекция). Іс-әрекетті ұйымдастырудың бұл процесі – интегралдық процестердің ішіндегі ең өзгешесі. Түзетудің нақты өзі іс-әрекет пен оның жекеленген кезеңдерінің тұрғызылуы мен реттелуінің жалпы циклын аяқтайды, мұнда оның орындалуы және нәтижесі қаралмайды [58].

Нәтиже туралы кері байланыстық ақпарат ұғымы бар. Әрі қарай «мақсат-нәтиже» салыстырымдық процесс жүреді. Олардың арасында толық келісім болмайды, сондықтан іс-әрекетті ұйымдастыруда идеалды мақсат пен оның нәтижесін қайта келістіру дәрежесін анықтау қажетті компонент болып табылады. Сонан кейін байқалған келіспеушілік шамасына байланысты айқындалудың әртүрлі шамасымен таралатын түзету жүреді.

Өзінің мазмұны бойынша түзету реттеулік процестер шеңберінен шығып кетеді және жіберілген қателіктерді түзету жөніндегі жаңа іс-әрекет (немесе іс-қимыл) түрін қабылдайды.

Түзету нәтижесінде іс-әрекет қолжетімсіздік (мақсатты бағытталумен қатар) қасиет ала отырып, тұйық сақина тәріздес сипатқа ие болады.

Түзету негізінде субъектінің өзін оқытуы, оның кәсіби тәжірибесінің және біліктілігінің жалпы деңгейінің артуы жүреді. Психологиялық тұрғыдан алғанда, түзету процесімен байланыстағы құбылыстардың, яғни нәтижені сезіну, кері байланыстық ақпаратты түсіндіру, оны идеал мақсатпен салыстыру, т.б. сияқты бүкіл жүйесі өзін оқыту механизмі ретінде болады.

Реттеулік, интегралдық процестер когнитивтіктермен қатар, басқару іс-әрекетінің өзіндік ерекшелігін түсіну үшін үлкен мәнге ие. Олар негізгі басқару функциялары жүйесіне ұқсас болғандықтан, оларды жүзеге асыру үшін психологиялық негіз болып табылады. Өзінің жиынтығында іс-әрекетті реттеудің тұйық циклін түзе отырып, бұл процестер жетекші іс-әрекетінің психологиялық құрылымын, оның психологиялық архитектоникасын анықтайды.

Басқару шешімдерін қабылдау үдерістері

Басқару іс-әрекеті үшін басқарулық шешімдерді қабылдау үдерістері өте маңызды, сондықтан оны психологиялық талдау үшін бұл үдерістердің сипаттамасы айрықша мәнді. Басқару іс-әрекетінің құрылымында басқарулық шешімдерді жасау мен қабылдау өзекті болып табылады, бұл оның тиімділігі мен сапа-

сын анықтайды. Басқарудың өзге функцияларының барлығын басқарудың бағынышты деңгейлеріне ауыстыруға болады, бірақ түбегейлі шешім қабылдау жоғары деңгейдің ғана құзырында болады. Шешімдер қабылдау жөніндегі функцияларды шоғырландыру дәрежесі «биліктің негізгі шамасы» және басшылықты орталықтандыру болып табылады. Сондықтан басқару шешімдерін зерттеу басқару ғылымы мен практикасының тұтастай әрі қарай дамуының басты болашағы болып табылады. Басқарудың Г. Кунц, С.О. Доннел сияқты жетекші теоретиктері осыған басты зейін аударады [59].

Нақты басқару шешімдерін қабылдау процесінде басқару іс-әрекетінің көптеген басқа да құбылыстары әлдеқайда толық байқалады.

«Басқару шешімі» ұғымы белгілі бір қосжақтылықтан тұрады. Бұл әрі басқару функциясы, әрі оны жүзеге асыру процесі. Сондықтан басқару шешімдерін қабылдау зерттеуге принципті екі түрлі – ұйымдастырушылық және психологиялық тәсілге ие. Біріншісі нормативтік талдау әдіснамасына негізделеді және басқару шешімдерін қабылдап іске асыру тәсілдерін жасауға бағытталған. Басқару шешімдерінің нақты механизмдерін жетекшінің таңдау жағдайындағы мінез-құлқын реттей отырып, толық ашып көрсетпейді. Басқару шешімдерінің нақты психологиялық заңдылықтарын бұл тәсіл, ұйымдастыру тұрғысынан алғанда ең маңыздысы бола отырып, екінші кезекке қалдырады.

Екінші тәсіл дескриптивтік оқып-үйрену әдіснамасына негізделген, оның басты мақсаты – таңдау процесінің нақты заңдылықтары мен ерекшеліктерін тағайындау. Ол жоғары психологиялық қызығушылықты білдіреді, бірақ әлдеқайда кем жетілген. Теорияда таңдау процесінің нақты және идеал, нормативтік және дескриптивтік мазмұнының дәл келмеуі туралы ерекше тұжырымдалған. Сондықтан, шындығында, шешімдердердің нормативтік теориясы өзінің дамуында қанша алға жылжығанымен, шешімді нақты адамның, нақты жетекшінің қабылдайтынын естен шығармаған жөн. Мұндай шешімдер тек психологиялық әдістерге ғана қол жетерлік заңдылықтарға бағынады.

Бұл екі тәсіл бірін-бірі толықтырушы болып табылады. Басқару шешімдерін қабылдау функциялары мен процестері туралы толық түсінік нормативтік және психологиялық тәсілдердің синтезін қамтамасыз етеді.

3.6 Басқару шешімдерін қабылдау процесінің жалпы сипаттамасы

Басқару шешімдерін қабылдау үдерістері басқару іс-әрекетін ұйымдастыруда өзекті болып табылады, олар оның психологиялық сипаттамаларын барынша толық көрсетеді. Олардың ең маңыздысы – басқару іс-әрекетінің синтетикалық типіне тиесілі, соңғысы іс-әрекеттің жеке және бірлескен (топтық) типтерінен тұрады. Басқару іс-әрекеті, тіпті ол жеке формада жүзеге асатын болса да, жалпы, бірлескен іс-әрекеттің құраушысы (компоненті) болып табылады. Оның айрықша осы бір ерекшелігі басқару шешімдерін қабылдау үдерістерінің өзіндік ерекшелігіне толық қатысты болады.

Бұл екі бастаудың (жеке және топтық) басқару шешімдеріндегі пропорциясы әртүрлі болады, бірақ бастаудың осы екеуі де шешімдерде міндетті түрде қатысады. Бұл шешуші сәт шешімдердің мәліметтерін сипаттайтын «шешімдерді қабылдаудағы бірегей басқару және коллегиялық диалектикасы», «оларды қабылдаудағы субкоординациялық және координациялық (үйлестірушілік) шешімдердің бірлігі» терминдерінде тіркелген. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің барлық ерекшеліктері төрт топқа бөлінеді. Біріншісі және екіншісі – бұлар жеке және топтық таңдау механизмдерін қосумен шартталатын ерекшеліктер. Үшінші топ – оларға басқару іс-әрекетінің жалпы сипаттамаларының ықпалымен шартталатын ерекшеліктер. Төртіншісі – олардың жеке, топтық және іс-әрекеттік ерекшеліктерін синтездеу нәтижесінде қалыптасатын басқару шешімдерін қабылдау процестерінің интегралдық сипаттамалары. Үшінші топ ерекшеліктерін қарастырудан бастаймыз.

Шешімдер қабылдау және басқару іс-әрекеті түсініктерінің өзара ұғымдылығы басқару шешімдерін қабылдау процестерінің

іс-әрекеттік қасиеттерінің ең жалпы ерекшелігі болып табылады. Мысалы, «жақсы жетекші» және «шешімді жетекші» сөздері синоним деп есептеледі. Басқару шешімдерін қабылдау процесі – кәсіби шешімдердің ең күрделі типі. Бұл – басқарудың басты әрі өзіндік функцияларының бірі және басқару функцияларының басқаларының барлығын жүзеге асыру кезіндегі шешуші сәт.

Басқару іс-әрекетінің құрылымында басқару шешімдерін қабылдау процестері өзекті, иерархиялық басты орын алады. Олар оның нәтижелері мен процессуалдық мазмұнын анықтайды.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің іс-әрекет құрылымында кеңінен берілуі – олардың тағы бір ерекшелігі. Олар іс-әрекетті жүзеге асырудың барлық кезеңдеріне қосылған, басқару іс-әрекетінің бүкіл құрылымына таралған. Бұл басқару шешімдерін қабылдау процестерін «бойлық өтпе» процестері ретінде тұжырымдауға мәжбүрлейді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әртүрлі әрекеттік міндеттер мен функцияларға кіруі олардың полифункционалдығын айқындайды. Сондықтан олар осы мәселелердің жүзеге асуын қамтамасыз ететін тиісті әлеуетке ие болуға тиіс, бұған басқару шешімдерін қабылдау процестерінің тағы бір ерекшелігі – олардың полиморфизмі (түрлері мен формаларының алуандылығы) ықпал етеді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестері объективтік факторлармен қатар, субъективтік және субъективаралық (тұлғаралық) бейнедегі факторлардың қосымша жүйесін қосып алады. Басқару шешімдерін бағыныштылар жүзеге асырады; солардың өзі жетекші үшін ақпарат алу арнасы болып табылады; әлеуметтік қатынастар жүйесі басқару шешімдерін қабылдау процестеріне ықпал етеді.

Жетекші мәртебесінің маргиналдығыда басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік сипаттамаларын шарттандырады. Олар қабылдайтын шешімдер басқарылатын құрылымдар міндеттерін қанағаттандыруы, қол астындағылардың мүдделерін көздеуге тиіс. Жетекші бір мерзімде өз шешімдерін жоғары тұрған басшылық нұсқауларын жүзеге асыруы керек. Бұл қосжақтылық – мақсаттардың дәл келмеуі мен антаго-

нистикалық ерекше құбылыс көзі және таңдау көрсеткіштері – басқару шешімдерін қабылдау процестерін жүзеге асырудағы басты қиындық.

Бірнеше шешімдерді бір мезгілде өңдеу қажеттілігі басқару іс-әрекетінің сипатты ерекшелігі болып табылады және шешімдерге оларды дайындау мен қабылдаудың полипроцессуалдық сипатын береді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік қасиеттері сондай-ақ жеке таңдау процестеріне тән ерекшеліктерге де ие. Шешім қабылдау процесі бұл тұрғыда іс-әрекетті ұйымдас-тырудың реттеулік, интегралдық процестерінің бірі ретінде көрінеді және олардың негізгі психологиялық сипаттамаларын игереді:

1. Басқару шешімдерін қабылдау процестері – кешенді, процессуалдық-психологиялық құрамы бойынша синтетикалық түзілімдер, психикалық процестердің (когнитивтік, көңіл-күйлік, еріктік, мотив) барлығынан тұрады. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде ұсынылуы шамасына қарай салыстыруға негізделген олардың, яғни зерделік, еріктік, көңіл-күйлік шешімдер жіктемесі бар.

2. Басқару шешімдерін қабылдау процестері бастапқы реттеулік бағытталу сияқты интегралдық процестердің маңызды ерекшелігін сақтайды. Басқару іс-әрекетінде ол айқын болып көрінбейді, өйткені басқару шешімдері өздерінің тәуелсіздік әсерін туғыза әрі дербес мәселе ретінде көрінеді. Бірақ шешімдер жүзеге асуға тиіс «қандай да бір басқа» үшін қабылданады, сондықтан өздерінің бағынышты сипатын сақтайды.

3. Басқару шешімдерін қабылдау процестерін жүзеге асырудың операциялық құралдарының алуан түрлілігі. Іс-әрекет құрылымында бар бүкіл операциялық жүйе қолданылады.

4. Өзінің компоненттік құрамы тұрғысынан басқару шешімдерін қабылдау процесі интегралдық ретінде болады. Оның тұрақты «бірліктері» (компоненттері): ақпараттық негіз, ережелер, көрсеткіштер, тәсілдер, болжамдар.

5. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде шешімдердің процессуалдық инварианты ұғымымен белгіленген белгілі бір тізбектілікте өтетін жүзеге асудың белгілі кезеңдері, сатылары бар. Бұл – проблеманы анықтау, таңдау мәселесі, шешімді

ақпараттық дайындау, баламаның көптігін қалыптастыру, баламаны бағалау, шешім көрсеткішін жасау, таңдаудың өзі, шешімді нақтылау, оның жүзеге асуын бақылау, шешімді түзету туралы ұғымдарды қалыптастыру кезеңдері.

6. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде жеке таңдаудың тағы бір маңызды сипаты – жоғары вариативтілік (жүзеге асу шарттарының өзгеруіне байланысты өзгерімділік) айқындалады.

7. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің нормативтік және нақты мазмұндарының алшақтануы мүмкін. Ол қосымша себептер іс-қимылына байланысты өседі:

1) басқару шешімдерін қабылдау процедураларына қойылатын талаптар мен нормативтік нұсқаулардың күрт өсуі, олардың толық есебін шешім барысында жүзеге аспайтындай етеді;

2) осыған байланысты бірімділік емес, көбінесе нормативтік нұсқаулардың сәйкессіздігі;

3) нормативтік нұсқаулардың немесе олардың қорытылуының жиі болмауы, бұл оларды қолдануды мүмкін етпейді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестеріне топтық факторлар ықпал етеді. Ықпал негізі екі типте, яғни тура және орталанған түрде болады. Бірінші тип коллегиялы түрде қабылданған шешімдерге, екіншісі жеке (жетекшінің қол астындағылармен тікелей жанасусыз, бірақ олардың пікірін ескергендегі) шешімдерге тән.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің топтық формада болуының басты себебі – оның жеке формамен салыстырғандағы үлкен мүмкіндіктері. Топ көлемінің ұлғаюы оның шешімдер процесіндегі әлеуетінің автоматты түрде артуына әкелмейді. Бұл жерде негізгі екі ерекше құбылыс туындайды:

1. *«Когнитивтік супераддитивтілік»* құбылысы (топтық факторлардың оң ықпалы кезінде топ әрекетінің тиімділігі оның жекелеген мүшелері мүмкіндіктерінің жиынтығына қарағанда жоғары болады).

2. *«Когнитивтік инфрааддитивтілік»* құбылысы топтық факторлардың теріс ықпалы кезінде топ әрекетінің тиімділігі оның жекелеген мүшелері мүмкіндіктерінің жиынтығына қарағанда төмен болады).

Рөлдік дифференциация механизмі коллегиялық басқару шешімдерінің жаңа қыры болып табылады. Бұл топтың әртүрлі мүшелері өздеріне шешім шығаруда белгілі бір рөлдер қабылдайды; бұл формалардың айырмашылығынан, олардың шешім қабылдаудағы сипаты мен шамасына қарай байқалады. Бірлескен шешімдерге қатысушылардың типтері – «сыншы», «эрудит», «идеялар генераторы», т.б. Бұл механизмдер шешім шығаруда *көшбасшы* құбылысымен бірге жүреді [60].

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік, жекелей және топтық ерекшеліктері өзара тығыз байланысқан. Олардың синтезінің арқасында басқару шешімдері заңдылықтарының тағы бір санаты – оларды *жинақтайтын* интегралдық сипаттары туындайды. Бұл жерде басты рөл тұтастай иерархияға және жекелей алғанда шешім шығарудағы иерархиялық ұйымдастыруға тиесілі. Шешім шығарудағы «соңғы сөз» жетекшінің үлесінде, осы тұрғыда ол қашанда жеке түрде болады. Бірақ бұл механизм, екінші жағынан, топтық таңдауды ұйымдастырудың *құралы* болып табылады. Ол басқару шешімдерін қабылдау процестерінің жаңа ерекшеліктерінің туындауына соқтырады.

Шешімдердің маңызды қасиеті – оның *іске асырымдылығы*. Бірлескен шешімдердің негізгі қиындылығы – жеке басымдықтарды (тұрғыларды, белгілерді, т.б.) агрегациялау мәселесі. Топты иерархиялау механизмі бұл мәселені шешуге мүмкіндік беретін құрал ретінде болады, нәтижесінде, топ паритеттік мәртебесін жоғалтады. Топтық таңдау мәселесі *келісу* арқылы емес, жеке басымдықтарды жетекші вариантына *бағындыру* арқылы шешіледі.

Иерархия принципінің ықпалымен басқарылатын жүйеде *биліктік* қатынастар жүйесі шарттандыратын факторлардың жаңа тобы қосылады. Бұл – мәжбүрлеу, басу, бақылау, санкциялау, т.б. әрекеттері. Ол шешімді жасау мазмұны мен динамикасын анықтайды. Жетекші билігімен қатар «бағыныштылар билігі» ретінде белгіленетін құбылыс бар, олардың арақатынасы «билік тепе-теңдігін» түзеді. Бұл – шешімдердің бүкіл процесінің қуатты факторы, тиімді және салмақтанған шешімдер қабылдаудың маңызды шарты.

Шешімдер жасау үшін жетекші адамдар тобын өзі таңдайды. Бұл – жетекшінің иерархиялық ұйымдасқан жүйесіндегі жаңа функциясы: шешімдердің «субъективтік базисін» қалыптастыру функциясы. Ол шешім шығару жөніндегі бірлескен іс-әрекетті ұйымдастыруға байланысты нақтыланады. Бұл – бағалау, санкциялау, ынталандыру, түзету, үйлестіру, арбитраждау, мотивтендіру функциялары.

Басқару шешімдерінің ақпараттық негізі – едәуір дәрежеде жетекші тікелей емес, қосалқы түрде алатын мәліметтер, сондықтан олар түрлі мүмкіндіктердегі деформацияларға ұшырайды, бұл жетекші шешімінің ақпараттық негізінің толымсыздығы мен бұрмалануына соқтырады. Ақпарат жинау салыстырмалы түрде автономды және күрделі мәселе бола түседі.

Жүзеге асыру тұрғысынан алғанда, басқару шешімдерін қабылдау процестері жаңа психологиялық ерекшеліктерімен сипатталады. Олар көбінесе жетекшінің өзінің емес, бағыныштыларының іс-әрекетінде жүзеге асады, сондықтан шешім шығару күрделене түседі және басқа функцияларымен толығады. Бұл – шешімнің негізделгеніне сену, оны атқарушыларға дейін жеткізу, бұрынғысы сәтсіз болған кезде жаңа шешімдер ұсыну функциялары.

Шешімдер коллегиялы түрде қабылданады, бірақ олар үшін жауапкершілік *жекетұлғалық* сипатта болады және оған жетекші жауап береді. Жауапкершіліктің ерекше құбылысы үш басты компоненттен, яғни тұлғалық, әрекеттік және топтық компоненттен тұратын белгілі бір құрылымға ие болады. Олар арасында шешім қабылдау процесінде байқалатын түрлі қатынастар қалыптасады.

Басқару шешімдері жетекшілік ретінде тек бір ғана аспектіде сипатталады. Шындығында, мұндай шешімдердің едәуір бөлігі бір мезгілде *атқарушылық* болып та табылады. Олар әлдеқайда жалпы түрдегі ұйымдық құрылымдар жағынан болатын талаптар мен нұсқауларды жүзеге асыруға тиіс. Сондықтан басқару шешімдері қосымша – метаұйымдастырушылық факторлармен байи түседі. Директивалық бола тұрып, олар көбінесе мәнділігі жағынан ішкі ұйымдастыру факторлардан асып түседі. Бір мезгілде атқарушылық та, жетекшілік те шешімдер шығару қажеттілігі жетекшінің мар-

гиналдык мәртебесінің байқалымы болып табылады – бұл оның шешім қабылдау процесіндегі мінезіне қарама-қайшылық береді.

Иерархия жағдайларында шешім шығарудың көптеген *кері құбылыстары* және қиындықтары туындайды: шешім шығарудың қатардағы мүшелерінің жеке өндірімділік шамасының төмендеуі; шешім шығару уақыты мен «кұнының» артуы; иерархиялық шешімдер жағдайларындағы топ мүшелерінің креативтілік шамасының төмендеуі; мұндай шешімдердің стереотиптілігі, олардың инерциялылығы және консерватизмі; шешімдердің ақпараттық базисінің бұрмалануы; орындау қиындығы және оның орталанған сипаты; шешім шығаруда топ мүшелері жағынан қарсы қимылдың туындауы. Бұл – құбылыстардың байқалу шамасы иерархия «тереңдігіне» және оның *қатаңдық* дәрежесіне тура пропорционал. Бұл ерекше құбылыстар коллегиялық шешімге жеке үлестер иерархиясы мен құрсалу «*мұздану*» ұғымында қорытылады. Жетекшінің басты міндеті – ұжымдық шешімге тартылған топ әлеуетін «жібіту».

Басқару шешімдерін қабылдауды процессуалдық ұйымдастыру сипаттамасы

Басқару шешімдерінің көпшілігі өзіне жеке және коллегиялық таңдау компоненттерін қосып алатын құрама болып табылады. Бұл жердегі олардың пропорциясы вариацияланады. Басқару шешімдері құрама, жеке және топтық таңдаудың негізгі кезеңдерінің туындысы болып табылады. Басқару шешімдерінің жалпы процессуалдық сипаттамасы осыған байланысты екі негізгі жоспардан тұрады: жеке және топтық (коллегиялық) таңдаулардың негізгі кезеңдерін тізбектей сипаттау. Екінші аспект шешімдердің нақты формаларының көпшілігі үшін ең типтік және практикалық маңызды болып табылады.

Жеке таңдауды қорытылған түрде процессуалдық ұйымдастыру келесі кезеңдерден тұрады.

Проблеманы тіркеу және саналау. Процестің бұл кезеңі өте күрделі және бірнеше шағын кезеңнен тұрады: 1) таңдауды жүзеге асыратын жағдайды *танып білу*; 2) жағдайдың «*айқынсыздық аймағын*» тіркеу (пайда болған проблеманы туындататын па-

раметрлерді атап көрсету); 3) таңдау мақсатын қою және оны іс-әрекеттің жалпы мақсаттары мен міндеттері түрлерімен келістіру; 4) мінез-құлықтың таңдау жағдайындағы тұжырымдалған мақсатын жағдай ерекшеліктерімен салыстыру – нәтижесінде жағдай шешілуін талап ететін проблемалық ретінде танылады және субъективті түрде *таңдау мәселесі* ретінде көрінеді.

Шешім қабылдау мәселесі туралы субъективті ұғымды тұжырымдау. Проблемалық жағдайды шешімін табуды қажет ететін мәселе ретінде тіркеген әрі саналаған субъект оның моделін тұрғызады. Оның құрамында жағдайдың негізгі параметрлері, жағдайдың ақпараттық ерекшеліктері, соған қойылған шарттар мен шектеулер, оны шешуге рұқсат етілетін құралдар мен мүмкіндіктер бар. Бұл – объективті жағдайдың оперативтік образға өте ұқсас және оның негізгі қасиеттеріне ие субъективті образы. Ол жағдайдың *концептуалдық үлгісі* ретінде қарастырылады. Бүкіл шешім үшін бұл маңызды кезең шешімнің жалпы уақытының 30 пайызын алады.

Баламаны қалыптастыру. Бұл кезеңде жағдайдан шығудың әртүрлі варианттары қалыптасады. Алғашында олар болжам ретінде болады, сонан соң әрі қарай қарастыруды талап етеді.

Баламаны тұжырымдау. Таңдауды іске асыру альтернативтің бастапқы көпшілігі негізінде жүрмейтіндігі маңызды психологиялық ерекшелік болып табылады. Субъект көзқарасынан алғанда, баламалы варианттардың мәнділігі төмендерін алдын ала «сүзгілеу» жүреді. Бұл процесс баламаны элиминациялау деп аталады. Бұл кезең көбінесе саналанбаған формада жүзеге асырылады.

Баламаның бастапқы элиминациясы өзіне алдын ала тұжырымдалған көрсеткішімен салыстыруды қосып алады. Баламаның бастапқы көпшілігі осының нәтижесінде едәуір қысқарады, бұл келесі талдау мен түпкілікті таңдауды қарапайымдайды.

Баламалар бастауының пайдалылығын бағалау. Элиминация көрсеткіші бойынша таңдалып алынған баламалардың бұл кезеңінде тиімділігі (пайдалылығы) жағынан олар соқтыруы мүмкін бастаулар талданады. Оны баламалы *максимизациялау* кезеңі ретінде белгілеуге болады.

Максимизацияланған баламаны таңдау. Бұл кезең бүкіл процесс үшін шешуші болып табылады. Мұнда көпшілік ішінен бір баламаны таңдап алу жүзеге асырылады.

Шешімді іске асыру – таңдап алынған баламаны іске асыруға бағытталған атқарушылар іс-әрекетінің жиынтығы.

Шешімдерді іске асыру нәтижелерін бағалау – егер бағалау оң болса шешімдер циклы аяқталады; ал ол теріс болса, онда шешімді қайта қарау жүргізіледі.

Шешімдерді түзету. Нәтижеге шағын жетуді көрсететін баға варианты ең типтік болып табылады. Бұл жағдайда ең тиімді түзету – шешімді толықтай қайта қарау емес, оны нақтылау және толықтыру.

Бұл кезеңдердің барлығы бірлесе келе, шешім қабылдаудың толық циклін құрайды. Оның жекеленген сатылар болмайтын, редуцияланған (қысқартылған) формалары жиі кездеседі.

Коллегиялық шешімдер, аздап түрі өзгергенімен, қарастырылған кезеңдердің көпшілігін қарастырады. Бұл шешімдер төмендегідей жаңа кезеңдермен және психологиялық ерекшеліктермен толығырақ түседі:

1. Бастапқы мәліметтер жүйесін анықтау қажеттілігі. Топтың белгісіздікті саналауы шешімдер процесін ашып көрсетудің сыни ынталандырушысы (стимулы) болып табылады. Белгісіздік аймағын барынша қысқарту, топ мүшелерінің оның шекарасын, сипатын және оны болдырмау мәселелерінің мәнін анықтауы – осы процесс тиімділігінің маңызды шарттары.

2. Шешімге қосылатын топ құрамын анықтау. Бұл – жетекшінің қорытынды шешім тиімділігіне ықпал ететін өте маңызды функциясы.

3. Шешімнің ақпараттық негізін қалыптастыру («*ақпараттың жалпы қоры*»). Оның негізгі принципі – ақпараттық қордың көпсатылығы, «спираль тәріздес» баюы (*шешім шығарудың итеративтілік принципі*).

4. Топтың шешімді әрі қарай ұйымдастыру стратегиясы жөніндегі *меташешімді* шығаруы.

5. Топ мүшелерінің *жеке мақсаттар туралы*, топтың басқа мүшелерінің басымдықтары мен мүмкіндіктері жайлы ұғымдарды анықтауы.

6. *Топтық дифференциация* процестерін қарқынды ашып көрсету. Топ мүшелерінің *рөлі* және *көшбасшы* анықталады, топтың иерархиялық құрылымы түзетіледі. Көбінесе формальды жетекші емес, осы топтың басқа бір мүшесі мұндай көшбасшы болып шығады. Үш шағын топ, яғни «көшбасшыны қолдаушылар», «оппозиция», «бейтараптар» қалыптасады. Көшбасшы болмаған кезде топтың дифференциациясы паритеттік типтегі коалициялық сипатта болады.

7. Топтың тағы бір меташешім шығаруы – жеке басымдықтарды келістіру негізіне арналған *көрсеткіш таңдау*. Бұл топтық шешімнің бүкіл процесінің ең жан ауыртар және қарамақайшы сатысы. Бұл кезең компромистік сипатта болады.

8. Нақты альтернативтік вариантты таңдау. Бұл кезең тұтастай алғанда бүкіл процесс үшін айқындаушы болып табылады. Ол бірнеше негізгі тәсілдермен жүзеге асырылады:

– *мажоритарлық стратегия* формасында («қарапайым көпшілік» ережесі негізінде);

– *компромистік шешім* шығару негізінде;

– жетекші ұсынатын (немесе мәжбүрлейтін) вариантты қабылдау негізінде;

– топ келісілген шешім қабылдау мүмкін болмағанда бас тапқы мәселені *қайта тұжырымдай* және шешім қабылдау қажеттілігінен кете алады (жоғары тұрған жетекшіліктен шешім сұрау немесе проблеманың «өздігінен шешілуін» бей-жай күту).

Шығарылған және қабылданған шешімдердің *орындалуын ұйымдастыруға* байланысты кезең өте маңызды. Ол дербес ретінде атап көрсетілуге тиіс, өйткені басқару іс-әрекетінің ең сипатты ерекшелігі – басқару шаралары бар арнайы және күрделі процедуралар талап етеді. Сондықтан бақылау көбінесе шешімнің жалпы процесінің дербес кезеңі ретінде қарастырылады. Онымен басқа да іс-қимылдар, яғни санкциялаушы, тәртіптік, ынталандырушы, т.б. іс-қимылдар қатар жүреді.

Коллегиялық шешімдер процесінің қорытынды кезеңі – сәтсіз немесе қате шешімдерді *түзету* мен *өтеуді* жүзеге асыру.

Коллегиялық басқару шешімдері процестерін іске асырудың маңызды шарты – шешім қабылдау процесінің әртүрлі кезеңдерінде *көшбасшының серпінді асуының* тиімділігі туралы жағдай.

Коллегиялық басқару шешімдерінің негізгі кезеңдерінің толық циклі шешім шығарудың нормативтік оптимумына ұқсас. Бірақ ұйымдастырудың нақты психологиялық ерекшелігі, нақты шешімдердің өзінде кезеңдердің толық жинағы үнемі болмайтынынан көрінеді. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің қарастырылған оптимумнан ауытқуы – маңызды психологиялық заңдылық, бұл – шешім қабылдау процестерінің нормативтік және дискриптивтік мазмұндарының айырмалануының ерекше құбылысы. Мұндай айырмаланудың екі негізгі топтағы себептері бар:

1) ол субъективтік қателіктердің нәтижесі болуы мүмкін (таңдау көрсеткіштерін нақты тұжырымдауға қабілетсіздік немесе балама зардаптарына сыни баға бере алмау);

2) ол шешімдер процесін *оңтайландыру құралы* болуы мүмкін; іс-әрекетке тән стереотиптік жағдайларда симульгандық (бір сәттік) шешімдер болуы, оның кең ашылған процессуалдық серпінсіз және *репродукция* типі бойынша жүзеге асуы мүмкін (өткен тәжірибе жүйесі іске қосылады).

Репродуктивтік шешімдер үнемді, тиімді тәжірибемен тексерілген, тәуекелі төмен. Шешімдердің мұндай типі «артық кетпеген таңдау» ұғымымен белгіленеді.

Жағдай күрделенген және жаңалары туындаған кезде шешімдердің сукцессивизациясы (оларда дербес кезеңдердің бөлінуі) орын алады. Процестің кезеңдерге бөліну шамасы мен бұл кезеңдердің саны максималды емес, мақсатқа жету үшін *жеткілікті* болуға тиіс. Мақсат шешім процесінің және оның бүкіл мазмұны – тіпті оған қандай кезеңдердің кіретінінің де – бағытталуын анықтайтын негізгі фактор болып табылады. Процестің ашылу шамасы әр оқиға үшін минималды жеткілікті болуға тиіс.

Басқару шешімдері теориясында шешім процестерін ұйымдастырудың екі принципі бар:

1. *Мақсаттық детерминация* принципі: мақсат осы процестің басты факторы және ұйымдастыру реттеушісі болып табылады.

2. Процестің кезеңдерге *минималды жеткілікті дифференциациялану* принципі (таңдауды іске асыру үшін минималды жеткілікті).

Басқару шешімдерін процессуалдық ұйымдастырудың нормативтік психологиялық мазмұнындағы өте маңызды айырмашылық, онда шешімнің өткен кезеңдеріне үнемі қайта оралудың, оларды қайта саналаудың және жаңа ақпаратты ескере отырып өзгертудің болуында. Нәтижесінде өткен кезеңдер келесілермен түзетіледі, бүкіл процестің келісімділігі мен тұтастық шарасы артады. Өткен кезеңдерді көп қайтара «қарастыру» және жетілдіруден көрінетін заңдылық процессуалдық ұйымдастырудың *итеративтілік принципі* ретінде белгіленеді [61].

Басқару шешімдерінің процессуалдық сипаттамасының екі – «беттік» және «тереңдік» деңгейлері бар. Біріншісі – негізгі кезеңдердің *мазмұны заңдылықтарына* және олардың *тізбектілігіне* негізделген. Ашылған түрде бұл кезеңдер шешім қабылдау процестерінің нормативтік оптимумына ұқсас. Екінші деңгей мақсаттық детерминация, итеративтілік, минималды жеткілікті дифференциация принциптерімен шартталады. Олар басқару шешімдері процесінің нақты мазмұнын анықтайды және маңызды бейімдеу – таңдау жағдайының мазмұны мен типін шешім процесінің мазмұнын, оларды оңтайландыра отырып келістіру функциясын атқарады.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерін құрылымдық ұйымдастыру

Кез келген объектінің құрылымдық сипаттамасы оны ашып көрсету кезінде басты болып табылады. Басқару шешімдерін қабылдау процестеріне қатысты дәл осы негізгі жоспар таным үшін бұл процестердің жоғары күрделілігіне байланысты әлдеқайда қиын, сондықтан ол басқаларға (мысалы, процессуалдық аспектілерге) қарағанда, нашар жасалынған.

Басқалардың шешімдер сипаттамасын бір мезгілде құрылымдардың *бірнеше* негізгі *типтеріне* сүйене отырып береді, бұл осы шешімдердің күрделілігін шарттандырады. Құрылымдардың типтері кешенді ғана басқару шешімдері құрылысын сипаттай алады. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің формальды, деңгейлік және операциялық құрылымдарын атап көрсетеді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің формальды құрылымы. Объект немесе процесс құрылымын орнату, оның компоненттік құрамын анықтауды және бұл компоненттер қалай өзара байланысатынын білдіреді. Басқару шешімдерінің басты ерекшелігі – өзіндік және тұрақты компоненттік құрам: шешім мақсаты, оның ақпараттық негізі, таңдау ережелері мен көрсеткіштері, шешім дайындау және қабылдау стратегиясы, болжаулар, баламалар.

Өздерінің мазмұны бойынша бұл компоненттер *объективті мен субъективтінің бірлігі* ретінде болады. Олар таңдау жағдайының нақты ерекшеліктерін көрсету нәтижесі болып табылатындығымен және солардың нәтижесінде қалыптасатынымен объективті болады. Олар шешім қабылдаушының өзі тұжырымдауы керек екендігімен, оған дайын түрде берілмейтіндігімен субъективті.

Әрбір компонент *нормативтік және дискриптивтік мазмұндар бірлігін* білдіреді. Олардың барлығы белгілі бір сыртқы факторлардың, яғни шектеулердің, бұйрықтардың, құқықтық, технологиялық және әлеуметтік нормативтердің, т.б. ықпалымен қалыптасуы мүмкін. Бірақ кез келген шешім практикада олардан ауытқу арқылы сипатталады.

Компоненттердің кез келгені *саналаланатын және саналанбайтынның бірлігімен* беріледі. Ақпараттың едәуір бөлігі, мысалы, шешім процесінде саналанады, бірақ оның әлі көп бөлігі интуитивтік болжаулар мен шешімдер құбылысында байқала отырып, саналанбайтын деңгейде қайта өңделеді.

Бұл компоненттердің тағы бір ерекшелігі – олардың формальды және мазмұнының бірлігін көрсететіндігінде. Формальды түрде – құрамы бойынша таңдауды бұл компоненттердің толық жиынтығы ғана қамтамасыз ете алады, әрбір жекеленген жағдайда «формальды каркас» нақты жағдайға тәуелді әртүрлі мазмұнмен толығады.

Формальды құрылым ұғымы басқару шешімдерін қабылдау процестерінің құрылысын түсіну үшін аса маңызды, бірақ оның «толығу» заңдылықтарын, яғни шешімдер процестерінің *мазмұндық* құрылым ерекшеліктерін білу қажет.

Басқару шешімдерін қабылдаудың деңгейлік құрылымы. «Формальды құрылым» ұғымында таңдау процестерінің ішкі мазмұны тіркелетіндіктен, оны белгілеу үшін ұқсас «микро-құрылым» және «эндоқұрылым» ұғымдары атап көрсетіледі. Формальды құрылым басқару шешімдеріне де тән, өйткені ол тұлғалық таңдаудың барлық типтері үшін әмбебап. Ол жеке формада іске асатын шешім түрлері үшін әсіресе маңызды. Коллегиялық басқару шешімдері ұйымдастыруды да білу қажет.

Бұл сұраққа бүгінгі күні бар басқару шешімдерін қабылдау теорияларының бірі – басқару шешімдерінің құрылымдық-деңгейлік тұжырымдамасы жауап береді. Оның негізгі ережелері мынада. Басқару шешімдерін қабылдау процестері үшін кәсіби шешімдердің басқа түрлерінің арасында әлдеқайда айқын көрінетін полиморфизм тән екендігі белгілі. Күрделілігі бойынша түрлердің, кластардың және формалардың осы шоғырлануы, жетекші оны «басқара алатындай» реттелуі және бірлесе ұйымдасуы қажет.

Мұндай реттелу басқару шешімдерінің негізгі ерекшелігіне – оның бір мезгілде жеке және топтық таңдау процестерін қосып алатын туынды, синтетикалық сипатына негізделген. Бұл процестер арасындағы пропорцияның өзгеруі жетекшінің топпен *өзара іс-әрекеті* сипатын өзгертеді, бұл коллегиялық шешімге қатысатын бүкіл топтың құрылымдық ұйымның өзгеруіне соқтырады. Басқару шешімдерінің өрісіне кіретін формалар мазмұны бойынша да, мәнділігі бойынша да әртүрлі болғандықтан, олар тік орналасады, яғни бір-біріне *өзара бағыныңқы*. Олар шешім шығару процестерін ұйымдастырудың әртүрлі деңгейлері ретінде қарастырылуға тиіс. Басқару шешімдерін ұйымдастырудың бес негізгі деңгейлері атап көрсетіледі:

1. *Автократиялық деңгей.* Бұл деңгейде басқару шешімдерін қабылдау процестерінің екі айрықша ерекшелігі бар. Біріншіден, олар жетекшінің жеке формасында көрсетілген, басқарылатын топ мүшелерімен байланыссыз жүзеге асады. Екіншіден, шешім барысында жетекші, формальды түрде өз мәртебесі мен биліктік өкілеттілігін сақтай отырып өзін топқа қарсы (саналы түрде немесе жағдайға байланысты) қояды. Бұл

жағдайда шығарылатын шешімдер диктаторлық, авторитарлық, ал кейде волонтарлық сипат алады. Бұл кезде топтың өзі жетекшіге қатысты *референттік* топ мәртебесіне ие болмайды.

2. *Автономдық деңгей*. Бұл деңгей шешімдері де жеке формада іске асады, бірақ автократиялықтан өзінің психологиялық мазмұны бойынша ерекшеленеді. Жетекші жалпытоптық қызығулар мен мүдделерді және оның мүшелерінің пікірлерін барынша ескеруге ұмтылады. Шешімдердің бұл типіне орташаланған түрде коллегиялық аспект – жетекшінің өзін топқа тиесілі екендігін саналауы арқылы кіреді.

Бұл – өздерінің механизмдері бойынша жеке болатын басқару шешімдерінің бөлігі, өйткені автономды түрде іске асады. Өзінің негізгі факторлары бойынша олар тұлғааралық, өйткені оларды жасайтын субъект – топ мүшесі. Сонымен жетекші үшін топ автократиялық шешімдерде жоқ, *референттік топ мәртебесіне* ие болады.

3. *Локальды-коллегиялық деңгей*. Бұл деңгейдің шешімдеріне мынадай ерекшеліктер тән:

1) шешімдер оларды жасау процедурасына топтың жетекші тартқан басқа мүшелерінің қатысуымен іске асады. Сондықтан олар коллегиялық сипат алады;

2) шешімдер таңдауға қатысушылардың тұлғааралық байланыстары барысында жүзеге асады, бұл оларға айрықша психологиялық өзіндік түр береді;

3) шешімдерге бүкіл топ емес, оның шағын бөлігі ғана қатысады;

4) жетекші коллегиялық шешімдерде үстемдік мәртебесін сақтайды, олар сондықтан иерархиялық ұйымдасқан түрде іске асады.

4. *Интегративтік-коллегиялық деңгей*. Бұл деңгейдегі шешімдерді дайындау және қабылдау процесіне бүкіл топ қатысады. Оларда коллегиялық бастаудың айқындалу дәрежесі өз максимумына жетеді. Мұндай шешімдер нормативті көрсетілген, сондықтан олар басқарудың ұйымдастыру жүйесінің қызмет етуінің қажетті жағын құрайды. Процедуралы түрде мұндай шешімдер референдумдар, конференциялар, жалпы жиналыстар, т.б. формасында болады.

Мұндай шешімдердің екі түрі бар: біріншісінде бүкіл топ шешімдер процедурасына нақты қосылады, екіншісінде топтың қалған мүшелерінің барлығының көзқарасын білдіретін кейбір мүшелері ғана қатысады. Бұл жағдай көбінесе ірі ұйымдарға тән.

Шешімдердің мұндай типі ұйым практикасында сирек кездесетініне қарамастан, өз мәнділігі бойынша ол басты болып табылады. Бұл шешімдер бірлескен – стратегиялық ретінде белгіленеді.

Шешімдердің бұл типінде басқару мен коллегиялық үлесі өзгереді. Шешімдер қабылдау сәттеріндегі айқындаушы рөл топқа беріледі, дегенмен процедура түрінде шешімдерді дайындау процесінде жетекші өз мәртебесі мен биліктік өкілеттіліктерін сақтап қалады. Кейде шешімдер процедуралары «шешуші сөз» топқа қалатындай нормативті реттеледі. Бұл шешімдер басқару шешімдерін қабылдауда иерархиялық бастауға белгілі бір *қарсы салмақ* ретінде болады. Бірлескен-стратегиялық шешімдерде, демек шешім шығарудың иерархиялық және координациялық (үйлестірулік) аспектілерінің *инверсиясы* орын алады.

5. *Метаколлегиялық деңгей*. Басқаруды ұйымдастыру жүйелерінің көпшілігі әлдеқайда жалпы басқару құрылымдарына қосылады. Ұйым жетекшісі онда иерархиялық жоғары тұлға болып табылады, ал басқарудың әлдеқайда жоғары жалпы құрылымына бір мезгілде оның қатардағы мүшесі ретінде кіреді. Мұндағы шешімдердің өзіндік ерекшелігі төмендегідей туындайды:

1) жалпы (жоғары тұрған) құрылымда қызмет ете отырып, жетекші өзі басқаратын топ қызығуларын, мүдделерін ескеруге тиіс. Жетекшінің онымен тікелей байланысы жоқ, керісінше, оның тобының мүдделерімен жиі сай келмейтін басқа ұйымның ықпалын (кейде қысымын) сезінеді;

2) бұл шешімдердің негізгі ерекшеліктері олардың *маргиналды* сипатымен байланысқан. Жетекші өз тобының мүдделерін айтуға, сондай-ақ әлдеқайда жалпы ұйымның нормалары мен ережелеріне де бағынуға тиіс. Шешімнің «референттік топтарының қос еселенуі» құбылысы туындайды. Бұл позициялар көбінесе антогонистік қатынастарда болады. Бұл шешімдер бас-

қару шешімдерінің бұрынырақ қарастырылған формаларынан сапалы түрде ерекшеленеді. Оларды «маргиналдық шешімдер» ұғымымен белгілейді.

Метаколлегиялық шешімдердің тағы бір маңызды ерекшелігі – шешім қабылдау процедурасының өздері қатысатын ұйымдық құрылым *шегінен* «шығып кетуі». *Сараптық шешімдер* ұғымымен белгіленетін шешімдер формасы олардың тағы бір түрі болып табылады. Консультанттар мен кеңесшілер мазмұндық түрде де, формальды түрде де шешім шығаруға қатысты ұйымдық құрылымға мүше бола алмайды. Демек, шешімдерді ұйымдастырудың мұндай процедурасы кезінде топ шегінен шығып кету орын алады.

Шешімдер формалары арасындағы айырмашылықтардың көптігі басқару шешімдерінің *сапалы түрдегі деңгейлері* ретінде қарастырылады.

Жетекші іс-әрекетінде *элиминативтік мінез-құлық* деп аталатын мінездің таңдау процестерімен байланыстағы формасы үлкен орын алады. Оның мәні таңдауды жүзеге асырудағы қажеттіліктің өзінен *бас тартудан*, шешім қабылдау процесін жүзеге асырудан, оны іс-әрекеттің басқа тәсілдерімен ауыстыра отырып *кетіп қалудан* көрінеді. Мұндай мінез-құлық табиғи жағдайларда іс-әрекет серпіні мен нәтижелеріне және оның субъективтік параметрлеріне (мысалы, қауырттық) күшті ықпал етеді.

Элиминативтік мінез-құлық құралдары негізгі үш топқа бөлінеді: *баламалы, баламасыз және жағдайға тәуелділік*.

Басқару іс-әрекетінде элиминативтік мінез-құлық байқалу дәрежесі максималды болады. Бұл оның төмендегідей психологиялық және ұйымдастырушылық ерекшеліктеріне байланысты:

- шешімдер бөлігінің топтық сипаты (шешімдерді басқа тұлғаларға «ауыстыра жүктеу»);
- іс-әрекет процесіне бақылаудың әлсіздігі;
- жауапкершіліктің жоғары дәрежесі, ол шешімді айналып өтуге ұмтылуды ынталандырушы болып табылады;
- жетекші мәртебесінің маргиналдығы;
- іс-әрекет тиімділігін бағалаудың айқын емес көрсеткіштері;

- іс-әрекеттің үлкен күрделілігі және көптеген шешімдердің объективті қиындығы оларды айналып өту тілегі;
- алгоритмдену шамасының әлсіздігі;
- нормативтік нұсқаулар тарапынан әртекті регламенттелуі;
- іс-әрекет айқынсыздығының үлкен дәрежесі;
- іс-әрекетті жүзеге асыру тәсілдерінің жоғары поливариативтілігі.

Таңдау жағдайларымен басқару іс-әрекетіне тән мінез-құлықтың элиминативтікке *қарама-қарсы* тағы бір формасы байланыста болады. Ол іс-әрекеттегі шешімдер санының азаюына емес, көбеюіне соқтырады. Бұл бірнеше себептер бойынша жүреді:

1. Шешім қабылдауды іске асырудағы психологиялық *квазитұтынушылықтың* болуы. Дербес шешім жетекшісінің іс-әрекетті жүзеге асырудағы өз рөлін *субъективтік бағалауын* арттырады, сондықтан ол іс-әрекетті ұйымдастырудың тәуекелі төмен және нормативтік-нұсқаулық басқа құралдары пайдалану мүмкіндігі кезінде соған басымдық бере алады.

2. Қол астындағылар алдында өзінің *біліктілік* шамасын арттыруға ұмтылысы.

3. Жетекші шешімін қол астындағыларға жүктейтін жағдайлардың туындауын жасай алады. Ол мұндай жағдайларды соларды тиімді жеңу мүмкіндіктерін азайту үшін көбінесе әдейі күрделендіреді. Мұнда да жетекшінің топтағы өз мәртебесін арттыруға ұмтылысы байқалады.

4. «Қауырт іс-әрекеттің ерекше құбылысының» жеке сәттерінің бірі ретіндегі «белсенділік елесін» туғызу. Мұндай квазибелсенділік, әдетте, іс-әрекет пен басқарудың нақты мақсаттарына жетуге кедергі келтіреді.

Бұл фактілердің барлығы теріс (негативті) болып табылады, өйткені тұтастай алғанда, іс-әрекетті ұйымдастыру мен оның міндеттерінің қисынын көрсетпейді. Іс-әрекеттегі шешім қабылдау процестерінің рөлін күшейтудің оң (позитивті) себептері де бар. Жетекші орташа норматив «шегінен шығып кеткен» кезде инновациялық реттегі шешімдер қажеттігі пайда болады. Бұл – іс-әрекеттің орташаланған нормативтік тәсілін жетілдіретін және дамытатын *нормативүстілік* шешімдер. Олар

басқарудың инновациялық стиліне, жетекшілік функцияларын іске асыруына стандарт емес тәсілге тән. «Басқалар үшін» мәселе қою басқару іс-әрекетінің негізі болып табылғандықтан, жетекшінің аса маңызды міндеті – тек проблема шешу ғана емес, оны тұжырымдай білу.

Бұл құбылыстардың барлығын *максимизацияланған мінез-құлық* ұғымымен белгілейді. Олар басқару функцияларына шешім қабылдаудың қосымша жағдайларын қосуға алып келеді.

Басқару шешімдерін қабылдау процесінің операциялық құрылымы

Басқару іс-әрекетінде оның нақты түріне, мазмұнына және иерархиялық деңгейіне қарамастан, іс-әрекеттік құралдардың тұрақты жинағы – шешімдерді дайындауға, қабылдау мен іске асыруға арналған операциялар қатысады. Осы операциялардың негізгілерін қарастырайық.

Белгісіздік жағдайларын *тану операциялары*. Олар жетекшіге қажет проблеманы көре білу шеберлігі сияқты сапа мәнін құрайды. Олардың дифференциациясы – оның кәсіби біліктілігінің аса маңызды бөлігі.

Селекция, таңдау операциялары жетекшінің тікелей қатысуын талап ететін және талап етпейтін жағдайларды бөлу үшін негіз болып табылады.

Ұйымдастырушылық операциялар жетекшінің шешім қабылдау процесін ұйымдастырудың қандай да бір жалпы формаларын таңдауында тұр.

Шешімдердің «субъективтілік базисін» қалыптастыру жөніндегі операциялар шешімдерге тартуға және ұйымдастырудың белгілі бір бөлімшелерін қосып беруге тиімді адамдар құрамы мен санын анықтауға арналған.

Таңдау жағдайларын *объективтендіру операциялары* жетекшінің мәселені оған қатысушылар дұрыс түсінетіндей етіп тұжырымдауға, қоя білуге тиіс өзіне тән басымдығы болып табылады. Шешімдердің іске асуы тұжырымдалатын мәселенің оны шешуге тартылатын топ ерекшелігіне сәйкес бейімделуі кезінде ғана қамтамасыз етілуі мүмкін.

Мотивтену операциялары ерікті-мәжбүрлік таңдаудың психологиялық құбылысымен байланыста болады. Ерікті таңдау тиімділігі мәжбүрлікке қарағанда едәуір жоғары. Басқару шешімдерін қабылдау процестері ерікті және мәжбүрлік таңдаудың компоненттерін синтездейтін *құрама* таңдау ретінде көрінеді. Коллегиялық типтегі басқару шешімдерін шығарудың қиындығы мен қарама-қайшылығы осында және олардың көптеген психологиялық ерекшеліктері осыған байланысты. Мұндай типтегі шешімдердің тиімділігі, егер шешім шығару мақсаты айтылып қана қоймай, қабылданатын болса, ал мәжбүрлік реңін жоғалтып, еріктіге тасымалданатын болса, едәуір жоғары болады. Жетекші нормативтік мақсатты жалпыға айналдыра және шешім шығаруды (мақсаттық орталандыру принципі бойынша) мәжбүрлеу емес, сенім бойынша басқара білуге тиіс. Мұндай жолмен «топтың әлеуетін жібіту» тиімділігіне жетуге болады, бұл оның іс-әрекет табыстылығын арттырудың негізі болып табылады.

Үйлестіру операциялары жүру барысында коллегиялық басқару шешімдері жүзеге асатын «шешімдік пікірталастарды» ұйымдастыруға байланысты.

Стратегиялық операциялар. Түбегейлі шешімді іске асыру үшін жетекші негізгі үш стратегияның – авторитарлық, мажоритарлық немесе консенсустық стратегияның біреуін қолдануға тиіс.

Постшешімдік операциялар шешімдердің орындалуын ұйымдастыруға, оны іске асыру үшін мәжбүрлеуге және оның орындалуын бақылауға бағытталған. Бұл операциялар жүйесі – шешім қабылдау процесіне қатысты негізгі үш басқару функцияларын, яғни орындауды, мотивті және бақылауды ұйымдастыруды нақтылау.

Санкциялау операциялары. Көптеген стратегиялық басқару шешімдерінің қажетті компоненті – жетекшінің оларды жоғары тұрған басшылық алдында негіздеу, оларға санкция алу шеберлігі.

Полипроцессуалдық үйлестіру операциялары. Жетекші көптеген мәселелер мен функцияларды қатар (параллель) іске асырады. Әрбір шешімнің табыстылығы олардың қаншалықты үй-

лескенімен, басымдықтары бойынша иерархияға тізілгенімен және өзінің кезектілігі бойынша оңтайлы екендігімен анықталады.

Басқару шешімдерін қабылдау процестері шешім шығарудың жалпы циклі бойынша проблеманы тану мен қоя білуден, бақылау мен түзетуге дейін таралады. Олардың жиынтығы басқару шешімдерін шығару, қабылдау және іске асыру жөніндегі уақытша құрылымдық операциялар болып табылады.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің феноменологиясы

Бұл ұғым басқару шешімдерін шығару мен қабылдау кезінде байқалатын мінез-құлықтық құбылыстар мен заңдылықтар жиынтығын білдіреді. Олар тек шешім процестеріне ілесіп қана қоймай, олардың жүру барысын да реттейді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің жалпы феноменологиясына жеке және топтық таңдауға тән негізгі құбылыстар кіреді. Бұл процестер әлеуметтік және ұйымдық тұрғыдан жүзеге асады, сондықтан да олар жалпы көптеген әлеуметтік-психологиялық құбылыстарға таралады. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің жалпы феноменологиясында құбылыстардың негізгі төрт тобын атап көрсетеді:

- 1) Басқару шешімдерін қабылдау процестерін сипаттайтын, нәтижесінде олардың жеке таңдауға тиесілі құбылыстар;
- 2) Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде олардың *топтық* сипатына байланысты туындайтын құбылыстар;
- 3) басқару шешімдерінің *өзіндік* құбылыстары;
- 4) Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің жалпы әлеуметтік-психологиялық құбылыстары.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде жеке таңдауға тән құбылыстар, яғни адамның ақпараттық процестерінің психологиялық ерекшеліктерімен ерекшеленетін таңдау деформациясы (танымдық ауытқулар) күшейе түседі. Оларға репрезентативтілік эвристикасы, әлеуметтік перцепция жетімділігі, нақтылы-

ғы, қателіктері кіреді. Сондай-ақ алғашқы баламалық өзін бекіту құбылысы ретінде белгілі «инерциялық әсер» орын алады [30, 31, 32].

Танымдық консерватизм және радикализм әсерлері де бар. Біріншісі ең шынайы баламаның мәнділігі мен шынайылығын төмендетумен, ал екіншісі қарама-қарсы ағыммен сипатталады.

«Кездейсоқ оқиғалардың *квазиреттеулік елестері* (иллюзиясы)» құбылыстары орын алады. Мұндай бағдардың тұрмыстық эквиваленті – «снаряд бір шұңқырға екі рет түспейді».

Таңдау процестерінде өздерінің бағытталуы бойынша қарама-қарсы, *ықтималдықтарды теңестіру принципі* («центрация» әсері) және *ықтималдық деформация* құбылысы сияқты жағдайлар байқалады.

«*Жалған себеп қателігі*» орын алады. Оған мәні бойынша, сырттай ұқсас екі кездейсоқ оқиға өзара түзеушілер ретінде бағаланатын «*елестік коррекция*» құбылысы ұқсас.

Субъективтік әсерлердің қажетті әртектілігіне деген бағдар тән. Егер адам алдын ала кездейсоқ оқиғалармен кездесе, онда оның оларға жауабы да кездейсоқ, әртекті болуға тиіс, ал әсерлердің кез келген біртектілігі қателік ретінде қарастырылады.

Сонымен қатар жеке таңдау процестерінде адамның тұлғалық ерекшеліктері саласымен байланыстағы әлдеқайда күрделі және кешенді психологиялық құбылыстары да байқалады. Олар:

1. «*Реактивтік кедергі*» әсері (Дж. Брем). Ол кез келген сыртқы қысым адамның тыйым салынған іс-әрекетті жүзеге асыруға («тыйымда жеміс тәтті») бағытталған күшті кері әсерін туғызатынына негізделген. Керісінше, реактивтік кедергі адамға белгілі бір баламаны таңдау немесе қандай да бір іс-әрекетті жүзеге асыру «көбірек ұсынылған» жағдайда туындайды.

2. «*Кері ойлау*» әсері, ол туралы (Фишхофф құбылысы) «Мен осылай болатынын білгенмін» – адамның мұндай әсері жағдайдың нақты бағасын бұрмалайды және өткен баламалық тәжірибенің қалыптасуына ықпал етеді. Өз пікірінің қатесіздік елесі туындайды. Осының арқасында адамның өзін-өзі бағалауы және болашаққа деген болжауға сенімділігі артады. Міне, осы жетекшіге тән бұл құбылыс болуының психологиялық себебі болады.

3. Жеке шартталғандар қатарына жоғарыда сипатталған *Ф. Ирвин құбылысы* да, М. Старрдың *«ерікті және мәжбүрленген таңдау асимметриясы»* құбылысы да кіреді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде тұлғааралық өзара іс-әрекет нәтижесінде дайындалған коллегиялық ретінде сипатталатын құбылыстар әлдеқайда айқын байқалады.

Олардың арасында Р. Стоунердің, жекемен салыстырғанда топтық шешімдердің үлкен тәуекелділігінен тұратын, «тәуекелдің позитивті ығысуы» құбылысы ең танымалды. Бұл құбылыстың бірнеше түсініктемесі бар. Біріншісі топтық шешімде жауапкершілік диффузиясы (жауапкершілікті топ мүшелері арасында бөлу) орын алатынына келтіріледі. Екіншісі тәуекелдің оң құндылығы бар екендігіне, ал тәуекелдік мінез айналадағылардың жоғары бағалайтынына негізделген. Адам топтың нақ өзінде тәуекелдік мінезді көбірек көрсете бастайды.

Р. Кларк сонынан топтың ең тәуекелді мүшесі ұсынған тәуекел деңгейіне баратынын көрсетті. Бұл деңгей орташа топтықтан жоғары және «төбелік әсер» ретінде белгіленеді.

Басқару іс-әрекетіндегі әсерлерді қарастыру олардың жетекшінің нақты кәсіби қызметінде байқалатын маңызды ерекшелігін анықтады. Бұл құбылысты «тәуекелді поляризациялау әсері» деп атады. Оның мәні мынада.

Топтың қатардағы мүшелері тәуекелді барынша ұлғайтады, ал жетекші барынша төмендетеді. Тәуекел серпінінің «белгісі» жетекші мен қол астындағылар үшін әртүрлі.

Топтық шешімдердің феноменологиясын зерттеу кезіндегі ең мәнді жаңалық «Groupthink құбылысын» анықтаған Д. Яниске тиесілі. Бұл – аударуы қиын неологизм, оны «топқа толықтай қосылған индивидтердің шешім шығару кезіндегі ойларының деформациялануы» ретінде тұжырымдауға болады. Оның мазмұны келесі «белгілердің» (симптомдардың) жиынтығымен анықталады (Д. Янистің термині):

1. Топ мүшелері бөлетін қателіксіздік елесі, нәтижесінде – тым артық тәуекелге бел буу.

2. Топтың қабылданатын шешімге мүмкін болатын қарсылықтарды алып тастау үшін тиімді түсінік беруге ұмтылуы.

3. Топтың көрсететін мінез-құлық принципiне сену, ол оның мүшелерiн қабылданатын шешiмдердiң моральдық салдарын қабылдамауға мәжбүрлейдi.

4. Бәсекелестерге деген келiссөз жүргiзу үшiн аса көп терiс мiнездi адамдар ретiндегi стереотиптiк көзқарас.

5. Топтық стереотиптерге қарсы дәлелдер ұсынатын топ мүшелерiне ашық қысым жасау.

6. Топ мүшелерiнiң өзiндiк цензурасы, топтық шешiмдерге қатысты өз күмәндерi мен қарсы дәлелдерiн мүмкiндiгiнше азайтуға дайындығы.

7. Көпшiлiктiң көзқарасымен келiсетiн бағалар және пiкiрлер жөнiндегi бiрауыздық елесi.

8. Топты келеңсiз ақпараттан қорғайтын «топтық рухтың» жалған күзетшiлерiнiң пайда болуы, олар топ мүшелерiнiң қабылданған шешiмдерден алатын қанағаттанушылық сезiмдерiн бұзуы мүмкiн.

Топтық пiкiрталастың шешiмдер процесi мен нәтижесiнде ықпалын қарастыру тұлғааралық шешiмдер процестерi феноменологиясын зерттеудiң маңызды жағы болып табылады. Екi мағыналы құбылысты, яғни «қосылу» құбылысын топ пiкiрлерi мен тұрғыларын пiкiрталас барысында жақындату) және «ажырау» құбылысын (пiкiрлердi, бағаларды және көзқарастарды поляризациялау) анықтау үлкен рөл атқарады.

Топтық пiкiрталас кезiнде рөлдiк дифференциация процесi ашылады, онда жауапкершiлiктi бөлу мен жүктеуге байланысты «рөлдiк фасилитация» құбылысы туындайды. Оның мәнi белгiлi әлеуметтiк рөлдегi адамның шешiм қабылдауының өзi, одан өз iс-әрекетi үшiн жауапкершiлiктiң бiр бөлiгiн алып тастайтын сияқты болатынында. Бұл құбылыстың негiзi мынада, бұл рөл субъектiге топтан берiледi, сөйтiп оған жауапкершiлiктiң бiр бөлiгi өтедi. Бұл шешiм қабылдау процестерiне жеңiлдететiн (фасилитациялық) ықпал көрсетедi.

«Жатталған диссонанс» құбылысы – бұл тағы да бiр топтық құбылыс. Топтың әрбiр мүшесi онда өздерi басымдық беретiндердiң көп бөлiгi iске аспауы мүмкiндiгiн түсiнедi, сондықтан ол қорытынды шешiмнiң өз мүдделерiмен болашақ диссонансын алдын ала көретiндей сезiнедi. Бұл ұстанымды бекiту субъектi-

нің шешім шығару және оны қабылдау барысындағы белсенділігінің төмендеуіне соқтырады. Бұл «өзінің және өзгенің дәлелдерін *баламалы бағалаудағы асимметрия*» құбылысының байқалуына алып келеді.

Топтық шешімдерге «*көлем әсері*» орын алады. Аса үлкен немесе өте кіші топтар оңтайлы көлемдегі топқа (4–8 адам) қарағанда, шешім қабылдаудың төмен тиімділігімен сипатталады [10, 11, 12].

Топтық шешімдер үшін «құрам әсері» орнатылған. Біртектіліктің *оңтайлы* (орташа) дәрежесі бар топтар ең тиімді шешімдер шығарады.

Топтық шешімдер үлкен сенімділікпен сипатталады, дегенмен жеке шешімдердің де өзіндік артықшылықтары бар. Бұл – олардың үлкен тиімділігі, икемділігі, жеделдігі. Олар әлдеқайда ерекше, жан-жақты (жағдай сәттеріне сезімтал) креативті. Жалпы алғанда, коллегиялды түрде *дайындалып*, жеке *қабылдана-тын* шешімдер тиімдірек деген пікір де бар.

Соңғы уақытта сипатталған *шешімдер сапасының асимметрия әсерінің* қосжақты байқалысы бар:

1. Топ жетекшінің жеке шешімдері сапасын емес, өз мүшелерінің жеке шешімдерінің сапасын өзгертуге көп мүмкіндік алады.

2. Топ жетекші топтың сәтсіз шешімдерінің орнын толтыру мүмкіндігіне қарағанда, жетекшінің сәтсіз шешімдерінің орнын толтыру үшін аз мүмкіндікке ие. Бұл топтың ықпалының жеке шешімдерге адамның топтағы жағдайына байланысты тәуелділік сипатын көрсетеді.

Көрсетілген құбылыстардың барлығы кез келген топтық шешімдерде байқалады, ал иерархиялық ұйымдасқан топтарда коллегиялық шешімдердің феноменологиясы күрделенеді және жаңа құбылыстармен толығады. *Көшбасшылық құбылысына* байланысты құбылыстар атап көрсетіледі.

Көшбасшыға иллюзорлық гипертрофикалық сенім. Бұл жерде жоғарыда сипатталған «ореол әсері» көрініс береді. Бұл құбылыстың өзінің «айналық» варианты бар – көшбасшы мен топ келіспеген кезде көшбасшыға сенбеу көзқарасы қалыптасады.

«Жалған келісім» құбылысы. Топтың кейбір мүшелерінің біліксіздігі мен жеке көзқарасының әлсіздігі олардың осы бір өзіндік көзқарасқа өтуін шарттандырады. Адам көпшілікпен немесе көшбасшымен келісетінін атап көрсетеді. Қарама-қайшы мінез-құлық бағдары – өз рөлін атап көрсетуге ұмтылуы, «ерекшелену» – «бейнелік келіспеушілік» құбылысынан байқалады.

Виртуалдық «шешуші» құбылыс – бұл субъектінің, топ бөлігінің онша негізделмеген пікірі бойынша «байқалуы және проблеманы шешуге тиіс» құбылысы. Бұл – кері құбылыс, бірақ оның да оң жағы бар. «Шешушіні» күту таңдауға дайындықты ұзартады, сөйтіп топ мүмкін жағдайда таңдаудың таралу және негізделу шамасын арттырады. Бұл құбылысқа екі негізгі аспект бар «шешім саласындағы экспансия» құбылысы «айна» тәріздес қарама-қайшы. Мұндағы екі негізгі аспект: 1) топтың өз деңгейіне кіретін мәселелерді шешудегі рөлі туралы иллюзиялық ұлғайтылған түсінік; 2) жоғары тұрған инстанция шешімдерін топ шешімдерімен алмастыру, сөйтіп шешілетін мәселелер саласын кеңейту.

Иерархиялық ұйымдастырылған топтарда ұйымның «әлеуетін тоқтату» құбылысы ең жалпылама болып табылады. Топтық ұйымдастыру механизмі ретіндегі иерархия оның басқарылуы мен құрылымын қамтамасыз етеді, бірақ бір мезгілде ол өз мүшелерінің креативтік қабілеттерінің байқалуын құрсаулайды. Бұл құбылыс кейде өзіне қарама-қайшы формасын қабылдайды – топ шешімдер процесінде мүшелері әлеуетінің байқалуын жеңілдеті алады, бұл өз кезегінде оның әлеуетін «босатуға» алып келеді.

Иерархия механизмі нәтижелі құбылыстардың байқалу сипатына да ықпал ете алады. Топтар «мүмкіндікті» (ықтималдық, белгісіз) шешімдерге қарағанда нақты қойылған, «жақсы анықталған», детерменистік мәселелерді табыстырақ шешеді. Паритеттік топтарда қарама-қайшы арақатынас болады. Иерархиялық топтар үшін шешімдердің төменірек негізділігі мен үлкен стереотиптілігі тән.

Иерархиялық топта жетекші топтың жетекшіге қатысты біліксіздігіне қарағанда, шешімдердегі топ біліксіздігіне қатысты үлкен өтемдік мүмкіндіктерге ие. Бұл заңдылықты «білімділік өтемінің асимметриясы» ретінде белгілейді.

Н. Триплетт топтың жеке шешімдер мен іс-әрекеттің орындалуына ықпалын жеңілдетуден көрінетін «*әлеуметтік фасилитация*» құбылысын байқады. Соңынан бұл құбылыстың жеке өндірімділігінің төмендеуіне *Рингельман әсеріне* соқтыру мүмкін екені белгілі болды. Фасилитациялық та, құрсаушы да ағымдардың байқалу шамасы шешімдерді қабылдау процестерінің нақ өзінде өте жоғары.

Басқару шешімдері процестерінде топтағы «*топтық поляризация*» және «пікірлердің жас ерекшелік экстремалдігі» сияқты жалпы құбылыстар бар. Бірінші жағдайда дәл топтық шешімдерде топ «консерваторлар» мен «радикалдарға» бөлінеді, оларды аяқтау сатыларында радикалдар үлкен ықпалға ие болады. Екінші жағдайда топтың ықпалымен пікірлер мен жеке баламалы санаттық шамасы арта түседі. Тәуекелдік (экстремистік) пікірлер арқылы топ мүшелері әлдеқайда жоғары топтық мәртебе алуға көшбасшы рөліне ұмтылады. Осындай ұсыныстарды айтуға арналған объективті мүмкіндіктер шешім қабылдау мәселелерінің нақ өзінде ғана өте зор.

Керісті әдейі ушықтыру құбылысы. Оның мәні кернелуді әдейі ушықтыру сәттерінде оның қорытынды сатыларында шешім қабылдауда жетекші рөлді «мәселеден тыс», яғни мазмұндық емес, тұлғааралық, көңіл-күйлік факторлар орнайтын жағдай туындайтынында. Осы жағдайды қорғаныс-өтемдік механизм ретінде қолданатын кейбір топ мүшелерінің біліксіздігі осымен бүркемеленеді. Оны жетекшілер де жиі қолданады. Бұл құбылыс шешім процесіне белсенді ықпал етеді, оның механизмдерінің бірі бола түседі.

Коллегиялық басқаруды таңдау мәселелерінде, басқа жағдайларға қарағанда, «*көпшілік пен азшылықтың нормативтік мінез-құлқы*» зерттеу тұрғысында сипатталған жалпы құбылыстар кешені көрініс береді (С. Московиси және басқалары). Шешім қабылдау процестері стрессогендікпен ерекшеленеді, сондықтан оларда көпшілік пен азшылықтың мінез-құлқының стилінде айырмашылық күшейе түседі. Олардың таңдау қорытындысына ықпалы оған топ мүшелерінің жауаптық әсерлерінің күшімен, жылдамдығымен және сипатымен ерекшеленеді.

Идиосинкразикалық несие құбылысын Е. Холандер сипаттаған. Бұл – топтың девианттік мінез-құлықты (жалпытоптық нормалардан ауытқитын) өзіндік шешуі. Топ мүшесінің пікірі нормалардан өзінің мәртебесіне және топтық мақсаттарға жетудегі бұрынғы үлесіне пропорционал ауытқуы мүмкін. Бұл құбылыс топтық дамумен байланыстағы инновациялар жағдайында күшейе түседі. Бұл құбылыс жетекші іс-әрекетінде және таңдау жағдайларында, олардың механизмдері бола отырып, аса күшті байқалады.

Қарастырылған құбылыстардың барлығы бір-бірімен *өзара байланысқан* – өздерінің байқалуы мен бағытталуы шамасын, сондай-ақ басқаларға тәуелділігінің мәнін өзгерте алады. Олар шешім шығару механизмдері болып табылады.

Басқару шешімдерінің жеке айырмашылықтары

Басқару шешімдерін қабылдау процестері өздерінің күрделілігіне қарай үлкен жеке вариативтілікпен сипатталады.

Жекелену құбылысы тұлғаның жеке психологиялық сапаларының бүкіл жиынтығымен шартталады. Тұлғалық сапалар басқару шешімдерін қабылдау процестеріне ықпал ететін *субъективтік факторлардың* өте маңызды санатын құрайды. Олардың болуы шешім қабылдау теориясының аса маңызды іргелі құбылысын шарттандырады: шешімдердің нақты (дескриптивтік) бейнесінің нормативтікпен (идеалдық-нақтылықпен) дәл келмеуі шешімді ең көп жағдайда «деформациялайды», субъективтік факторларға психологиялық өзіндік сипат береді.

Субъектілік факторлар жиынтығын негізгі үш категория бөледі: *тұрақты, жалпы және жеке*. Адамның психикалық ұйымдасуының ең типтік ерекшеліктері тұрақты болып есептеледі, шешімдер процесінде байқалатын және анықталатын, оларға кіретіндер: таңдаудағы тиімділіктен ауытқулар, ақпаратты өңдеу процесінің өзіндегі келісім мен қарама-қайшылықтарға ұмтылу, психика қызметінің бірарналы принципі, т.б.

Жалпы сипаттамаларға барлық адамдарға тән ерекшеліктер жатады. Бірінші кезекте – олардың жеке мүмкіндіктерін *шектеу*.

Жеке сипаттамалар – бұл жалпы ерекшеліктердің ұсынылу шамасы мен формасындағы айырмашылық. Субъектінің тұлғалық сапалары жеке сипаттамалардың айрықша тобын құрайды:

1. Жеке сапалардың шешімдердің процесіне ықпалының маңызды заңдылығы болып табылатыны – оның шешімдердегі *нәтижелі* параметрлерде азырақ, ал олардың *процессуалдық* сипаттамаларында көбірек байқалатынында. Когнитивтік процестер даму деңгейі мен шешім сапасы арасында тура оң тәуелділік бар, бірақ ол жалпы сипатта болады және басқа факторлардың ықпалымен көбінесе екінші қатарға ығысады. Тіпті зерде (интеллект) деңгейі де шешім сапасымен күрделі әрі орташа байланыста болып, оның 15%-ы ғана өзімен анықтайды.

Жеке қасиеттер шешім шығару *тәсілін* таңдауға едәуір үлкен ықпал етеді. Бұл таңдау (көбінесе саналанбаған түрде) жеке-ліктің күшті жақтарына негізделеді, оның әлсіз жақтарын шешімге қоспайды, сондықтан да ол өзіндік *өтемдік* рөл атқарады.

2. Өте маңызды заңдылық жеке сапалардың барлығының шешім қабылдау процесінде бір-бірімен тығыз өзара байланыста және іс-әрекетте болатынынан көрінеді. Шешім қабылдау тәсілдері мен нәтижелері жекелеген сапалардың қарапайым жиынтығына емес, олардың сабақтасуына, кешендік тұтастығына тәуелді болады. Өздерімен шешім қабылдау процестерін шарттандыратын жеке сапалардың симптомдық кешендер бірінші кезекте мазмұн айырмашылығына – шешім стиліне (олардың нәтижелеріне емес) ықпал етеді.

Шешім қабылдау нағыз мәнімен тығыз байланыстағы *интерналдық-экстерналдық* сияқты сапаның өзі де тек тәсілдер мен стратегияларда ғана, яғни шешім шығару процесінің мазмұнында байқалады. Эксперименттер көрсеткендей, интерналдар баламаның көбін жасайды, ал олардың мазмұны әлдеқайда нақтырақ; шешім дайындауға олар көбірек уақыт жұмсайды; өздерінің дәлелдеріне, сырттан келетін ақпаратқа қарағанда, көбірек сенеді; детерменистік мәселелерді олар мүмкіндіктерге қарағанда жақсы шешеді; шешімнің орындалу барысына ағымдық байқау процесі оларда әлдеқайда айқынырақ болады. Экстерналдар қарама-қайшы ерекшеліктермен сипатталады.

Болжаулар мен баламаларды тұжырымдау кезеңінің (А) және оларды талдау, түзету мен бақылау кезеңінің (К) арақатынасына тәуелді *бес* типті атап көрсету шешімдер шығарудың стилдік айырмашылықтарының ең белгілі жіктемесі болып табылады.

Инерттік шешімдердің формуласы $A \ll K$, яғни екінші кезең біріншісінен үстем болады. Олар варианттарды аса сақтықпен іздеуді сипаттайды, оларды бақылау да өте баяу және сенімсіз жүргізіледі. Әрбір адам күдікпен қарастырылады. Баламалы генерациялау процестері ерекше де, креативті де емес.

Сақтықты шешімдер ($A < K$) – бірінші типтік жұмсартылған варианты; ол шешім шығарудың екі кезеңінің теңдесуі есебінен ұтымды болады.

Теңдестірілген шешімдер ($A = K$) шешім қабылдаудың негізгі кезеңдердің үйлесімімен сипатталады. Бұл кезең әлдеқайда сенімді шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

Тәуекелдік шешімдер ($A > K$) болжаулар мен баламалар кезеңінің оларды бақылау мен түзету кезеңінен үстемдігімен сипатталады. Зерттеулер бұл шешімдердің теңдестірілгендерге қарағанда әлдеқайда өнімді, бірақ сенімділігі төмен екендігін көрсетеді.

Импульсивтік шешімдер ($A \gg K$) баламалар мен болжаулар кезеңінің оларды бақылау мен түзету кезеңіне аса үстемдігімен сипатталады. Олар өте тәуекелді және тиімділігі төмен, көңіл-күйлік факторлар ықпалымен қабылданады және қайтарымы ауыр зардаптарға жиі соқтырады.

Басқару іс-әрекетіне қатысты жалпылығы төмен және әлдеқайда өзіндік ерекше жіктеме *шешімдердің* негізі сегіз *тұлғалық типтен* тұрады [14, 15]:

1. *Мотивті-пассивтік тип*. Жетекшінің әлсіз кәсіби біліктілігі, іс-әрекеттің ұзақ мерзімді бағдарламасының бостығы немесе болмауы, басқарудың жалпы стиліндегі бейқамдық элементтері – осы ерекшеліктердің сабақтасуы бұл типті сипаттайды. Қарапайым жағдайлардағы атқарушылардың тиімді іс-әрекеті оның әлсіздігін өтей алады, бірақ жағдай күрделенген кезде ол өзінің кері жақтарын байқайды.

2. *«Қауырт іс-әрекетті бейнелеу» типі*. Жетекшілік процесінде туындайтын нақты проблемаларға қатысы аз жоғары бел-

сенділік; нақты емес немесе баламасы төмен сипаттың көрінуі; қарамағындағыларға тым артық бақылау ағымы; кәсіби емес жеке сипаттағы бақылау. Бұл тип топ мүддесі емес, жоғары тұрған инстанция талаптарына бағдарланған жетекшіге тән.

3. *«Жалпы жетекшілік» типі.* Жетекшінің іске бағдарлануы, бірақ ол шешімдердің нақты орындалуын ұйымдастыру шеберлігімен бекітілмеген, тапсырманы тұжырымдаумен, қол астындағыларға қысым көрсетумен шектелген.

4. *Фрустрациялық тип.* Шешімдердің бастапқы кезеңдерінде – жоғары зерделік белсенділік, проблема мәнін жан-жақты түсінуге талпыну. Біліктіліктің жеткіліксіздігі алынбайтындай қиындықтар туғызады, соның нәтижесінде жетекші кикілжіңнің тік («жетекші – бағынышты») бойынша дамуын ынталандыратын фрустрация күйіне өтуі мүмкін. Мұндай тип басқару іс-әрекетіне қарама-қайшы.

5. *«Соңына дейін табыссыз қауырт іздеу» типі* ерік-жігері жоғары икемсіз типтегі, бірақ зерделік әлеуеті төмен және өзін-өзі бағалауы тым артық жетекшіге тән. Шешімнің алғашқы варианты жалғыз дұрыс шешім деп есептеледі, тек төтенше жағдайлар ғана мұндай шешім барысын өзгертуге мәжбүрлей алады.

6. *«Бейресми дұрыс, бірақ тиімсіз шешім» типі.* Бұл тип сенімді, бірақ жоғары басқару нәтижелеріне жету тұрғысында тиімділігі төмен болады.

7. *Ұйымдастырушылық қабілеттің жеткілікті дамуымен сабақтасқан эвристикалық тип.* Жоғары зерделік сапалар дамымаған ұйымдастырушылық қабілеттермен сабақтасады.

8. *Эвристикалық-ұйымдастырушылық тип.* Бұл практикада сирек кездесетін идеал. Жоғары зерделік пен жетілген ұйымдастырушылық қабілеттердің сабақтасуы.

Бұл екі жіктеме жеке айырмашылықтардың нақты бар екенін және өздерінің бірнеше негіз бойынша, яғни жалпылама да, нақтылай да анықтама алатындығын көрсетеді. *Жалпы көрсеткішті* таңдау проблемасы теорияда төмендегідей шешіледі.

Жалпы көрсеткіш басқару шешімдерінің іргелі ерекшеліктеріне негізделуге тиіс, олар *механизммен*, құрылыммен байланыста болады. Басқару шешімдерін қабылдау процестер құрылымының негізгі ерекшелігі – олардың құрылымдық-деңгейлік

ұйымдасуы. Оған өз кезегінде басқару шешімдерінің барлық негізгі түрлері мен деңгейлерінде өзінде біріктіретін бес негізгі деңгей кіреді. Бұл ерекшелік басқару шешімдерін жүзеге асырудың стильдік айырмашылықтарымен байланысқан. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің стильдік айырмашылықтары индивидтің әр деңгейіне тиесілі шешімдер қабылдау қабілетінің әртүрлі байқалуымен шартталады. Сондықтан басқару шешімдерінің стильдерін атап көрсетудің жалпы көрсеткіші – оларды ұйымдастырудағы бес деңгейдің шоғырлануы немесе сабақтасуы. Зерттеулер басқару шешімдерін қабылдау процесін жүзеге асырудың, оларды ұйымдастырудың негізгі деңгейлерімен қатынаста болатын бес негізгі стильдерін анықтады.

Автократиялық деңгей шешімдері басқару шешімдерін қабылдаудың *диктаторлық стилінің* қалыптасуына және бүкіл басқару іс-әрекетінің жүзеге асуына соқтырады.

Автономдық деңгей шешімдері *іске асырушы (реализатор) стилінде* тіркеледі. Мұндай жетекшілер барлығын өзіне алады. Жалпы алғанда, мұндай бағдар оңтайлы емес.

Шағын-коллегиалдық шешімдер жетекшінің оларды қабылдаудағы функционалдық рөлінің (коллегиялық шешім процесін үйлестіру, ұйымдастыру және басқару) өзгеруімен сипатталады. Бұл – *ұйымдастырушының стилі*.

Бұл стиль басқару шешімдерін қабылдау процестерін ұйымдастырудың ингретативтік-коллегиялық деңгейімен қатынаста болатын *үйлестіруші стиліне* тасымалдануы мүмкін (Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде коллегиялық бастау басым бола бастайды).

Маргинал-жетекші стилі – жоғарыдан болатын бұйрықтарға бағынуға деген бағдар үстемдік алады. Бұл стиль шешімдерді жүзеге асырудың метаколлегиалдық деңгейіне тасымалдау ағымын сипаттайды.

Бұл стильдердің барлығы дәстүрлі түрде атап көрсетілетін, жетекшіліктің жалпы стильдерімен, яғни авторитарлықпен, демократиялықпен, жауапсыздықпен, сондай-ақ өтпелі формалармен және комбинациялармен ұқсас келеді. Бұл ұқсастықтар заңды, бірақ толық болмайды, өйткені басқарудың жалпы функциялары шешім шығару функцияларына қарағанда ауқымдырақ келеді.

3.7 Басқару іс-әрекетіндегі коммуникативтік процестер

Коммуникативтік процестер басқару іс-әрекетін ұйымдастыруда үлкен рөл атқарады, өйткені оның «субъект-субъектілік сипаты» жетекші мен қол астындағылар арасындағы тұрақты байланыстардың болуын білдіреді. «Коммуникация» ұғымында бірқатар аспектілерді ажыратады:

1. Коммуникативтік функция басқаруды тұтастай алғандағы негізгі және өзіндік ерекше функцияларының бірі ретінде.

2. Жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқы осы функцияны іске асыруға бағытталған; вербальды мінез-құлық айрықша рөл атқарады.

3. Тұлғааралық жанасулар барысында пайда болатын коммуникативтік құбылыстар мен заңдылықтар, психологиялық әсерлер.

4. Тілдесуді қамтамасыз етуші психологиялық механизмдер болып табылатын коммуникативтік процестердің өзі.

Вербальдық мінез-құлық психологиясы басқару психологияның ауқымды және дербес саласы, көлемі жағынан тұтастай алғанда іс-әрекетті басқару психологиясымен салыстырмалы болады. Тілдесу мен іс-әрекетті басқару процесін және жетекшінің сондағы мінез-құлқын сипаттайтын екі негізгі және «теңқуатты» ұғым. Коммуникация – бұл басқарудың сыртқы жағы, оның тікелей практикасы, сондықтан олар оқып-үйренуге әлдеқайда жеңіл.

Басқаруда іс-әрекетті психологиялық сипаттау үшін коммуникациялардың сыртқы жағы емес, солардың негізіне жататын және жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқын қамтамасыз ететін психологиялық процестер, құбылыстар мен заңдылықтар негізгі мәнге ие.

Жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқы

Жетекшінің тиімді коммуникативтік мінез-құлқының негізі болып табылатын ережелер мен талаптарды сақтау практикалық және теориялық көзқарас тұрғысынан алғанда ең үлкен мәнге ие. Тиімсіз коммуникациялар нашар жетекшіліктің басты себептерінің бірі.

Жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқы төмендегідей бірнеше негізгі топқа бөлінеді: басқа функциялар мен мәселелердің атқарылуын қоштайтын параллель коммуникациялар; әңгімелесулер мен келісімдер; іскерлік кеңестерді ұйымдастыру және өткізу; жетекшінің көпшілік алдында сөйлеуі; қол астындағыларға олардың іс-әрекетін ұйымдастыру мақсатында әсер ету формасы түріндегі сөздік атқарымдық іс-әрекет. Сондай-ақ коммуникацияның вербальды емес формалары – мимика, пантомимика және жазба түрлері бар. Бұл түрлердің әрқайсысы жетекшінің сөздік мінезіне өзіндік ерекше талаптар қояды.

Тілдің жалпы мәдениетіне негізгі талаптар қойылады. Олардың арасындағы ең маңыздысы – *лингвистикалық нормаларды сақтау*.

Тіл мәдениетінің ажырамас компоненті – алдымен идеалды, сонан кейін вербальды тұрғыда тұжырымдалуға тиіс хабардың ақпараттық қашықтығы.

Коммуникация тиімділігі фразалардың тұрғызылуындағы түсініктілік пен құрылымның қарапайым болуынан көрінеді.

Тілдегі қателік көңіл-күйлік бояманың болмауы және оның гипертрофтануы; айтылу мазмұнының үйлесімділігі және оның көңіл-күйлік қанығу шамасы қажет.

Дәл осындай талап коммуникацияның вербальдық және вербальдық емес құралдарының сабақтастығына да қойылады.

Коммуникацияларды олардың мақсаттық бағытталуын ескере отырып тұрғызу қажет; мазмұны бойынша олар өзі сол үшін жүзеге асатын мәселеге сай болуға тиіс.

Тіл мәдениетіне қойылатын маңызды талап – оның адресат ерекшеліктеріне баламалығы.

Бұл талаптардың барлығының сабақтастығы – жетекшінің коммуникативтік біліктілік шарттарының бірі, ол әңгімелесулер мен келіссөздер жүргізу кезінде әлдеқайда толығырақ байқалады. Бұл кезде өзіне тән ережені де сақтаған жөн: әңгіменің бірінші кезеңдерінен байланыс орнату; әңгімеге мұқият дайындалу (өз мақсаттарының нақтылығы, өз мінез-құлқының тактикасы); тыңдай білу шеберлігі; әріптеске деген құрмет пен зейіні; асығыс тұжырым жасамау; қорғансыз болмау; қажетсіз таласқа араласпау; әңгіме алып келуі мүмкін нәтиже туралы ұмытпау.

Бұл талаптар іскерлік кеңестер барысында да оң болады. Бес негізгі кезең атап көрсетіледі: кеңестің басталуы; негізгі ақпаратты беру; дәлелдеу; қарсы дәлелдерін бейтараптандыру немесе жоққа шығару; шешім қабылдау. Оларға іскерлік кеңестер өткізудің бес негізгі принципі әрбір негізгі кезең үшін сай келеді:

- 1) қатысушылардың зейінін проблемаға аудару, олардың талқылауға қатысу қажеттігін түсіндіру;
- 2) талқыланатын проблеманың әлдеқайда тиімді шешілуіне қатысушылардың жеке қызығушылығын ояту;
- 3) барлық айтылған пікірлерді барынша дәлелдеу;
- 4) бөтен дәлелдерді жоққа шығарудан бұрын, олардың нақты себептерін ашуға тырысу;
- 5) түбегейлі шешім шығаратын кезде кеңеске қатысушылардың қызығулары мен мүдделерін ескеру.

*Басқару іс-әрекетіндегі коммуникативтік
құбылыстар мен процестер*

Жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқының барлық формалары мен коммуникация процесінде туындайтын белгілі бір заңдылықтар мен құбылыстарға негізделген. Олар коммуникативтік құбылыстар ұғымымен белгіленген. Олардың негізгілері: еліктіру, мәжбүрлей түсіндіру, сендіру, ұқсату, еліктеу; олардың әрқайсысының өзіндік ерекше заңдылықтары бар.

Еліктіру – эмоционалдық күйді (көбінесе санадан өтпеген деңгейдегі) бір адамнан екіншісіне беру процесі. Бұл әсер көбінесе үлкен аудиторияларға тән.

Мәжбүрлей түсіндіру адамның психикалық саласына олардың ақпаратты қабылдауының санаға сіңгендігін және іске асырылуын әдейі төмендетуге, оның белсенді түсінуінің, талдауының және өткен тәжірибемен байланысының болмауына байланысқан әсер ету процесі ретінде анықталады. Мәжбүрлей түсіндірілген ақпарат мазмұны түзетуге қиынырақ беріледі, «мәжбүрленген мінез-құлықтық бағдар» түрін қабылдайды. Мәжбүрлей түсіндіру тиімділігі суггестор («мәжбүрлей түсіндірушінің») беделіне байланысты болады.

Сендіру қисынды негіздеу көмегімен ақпарат қабылдаушы адамнан ерікті келісім алуға тұрғызылады. Бұл – интеллектуалдық, ал мәжбүрлей түсіндіру көңіл-күйлік, еріктік әсер ету.

Ұқсату (еліктеу) – бөтен мінез-құлықты белсенді қайталау. Еліктеудің бірнеше негізгі типтері бар: қисынды және қисынсыз, ішкі және сыртқы, еліктеу-сән және еліктеу-дәстүр, ішкі және топаралық еліктеу. Бұл – конформистік мінез-құлықтың негізгі механизмдерінің бірі.

Осы құбылыстардың барлығының психологиялық механизмдері өзіндік ерекше коммуникативтік процестердің және тұлғаның олар шартталатын сапаларының болуымен байланысқан. Бұл эмпатия, аттракция, идентификация, рефлексия, т.б. процестері.

Оларды сипаттаудың алдында олар таралатын жалпы коммуникативтік контексті сипаттаушы ұғымды анықтау қажет:

1. Коммуникативтік цикл – бұл бірқатар негізгі коммуникативтік іс-әрекеттің тізбектілігі. Оның құрылымы коммуникацияның жалпы құрылымына тұтастай ұқсас, бірақ біраз қосымша компоненттерден тұрады:

- коммуникативтік түрткі – коммуникативтік актінің басталуына және оның формасын таңдауға ұмтылудың туындауы;
- әріптесті «шақыру»;
- шақырудан «бас тарту»;
- «шақыруды» қабылдау;
- ақпарат беру;
- адресатпен байланысты аяқтау және түйсінудің аяқталуы мен адресаттың жауаптық сөзінің инициациясын білдіретін өзіндік ерекше операциялар;
- адресаттың байланысты үзу мүмкіндігі;
- адресаттан кері байланысты ақпарат алу және оны интерпретациялау;
- бастапқы хабарды түзету және коммуникативтік циклді аяқтау немесе оны қайталау (егер коммуникацияның бастапқы мақсаттары орындалмаса).

2. *Коммуникативтік күй* – бұл тұлғаның коммуникацияға қосылу шамасы мен толықтығын, оның мүмкіндіктерін және ондағы белсенділігін сипаттайтын қорытушы ұғым. Бұл әрі тұл-

ғаның коммуникацияға үстемесін қамтамасыз ететін басқа индивидтер жағынан ықпалды-рецептивтік бағдарды қабылдауға әзірлік.

3. Коммуникативтік біліктілік – бұл басқа адамдармен байланыс орнату және қолдау қабілеті.

4. Коммуникативтік қабілеттер өзара іс-қимыл тиімділігінің жоғары деңгейін қамтамасыз етеді. Мұның себебі – алынған білім мен тәжірибе емес, тұлғалық сапалар және ерекшеліктер. Бұл қабілеттер құрамына экстраверттік, ашықтық (соның ішінде когнитивтік), көңіл-күйлік, сезімталдық, т.б. кіреді.

Интегративтік сапа ретіндегі коммуникативтік қабілетті қамтамасыз етуде коммуникативтік қабілеттермен тығыз беттесетін коммуникативтік процестер басты рөл атқарады, оларды процестер ретінде де, тұлғаның сапалары ретінде де қарастыруға болады. Төмендегілер олардың негізгілері болып табылады.

Эмпатия (гр. *empathia* – күйіне ортақтау) – адамның эмоционалдық күйіне ену, эмоционалдық түсіну. Кейде ұтымды және эмпатиялық түсінулер бір-біріне қарама-қайшылықта болады; осы кезде туындайтын коммуникантпен байланыстың айқынсыздық сезімі оған деген сенімсіздікті шақырады. Өткен тәжірибенің ұлғаю шамасына қарай эмпатия процестерінің тиімділігі арта түседі. Эмпатияның тұрмыстық эквиваленті – сезімталдық.

Идентификация – өзін басқа адамға ұқсату. Онымен проекция және децентрациялау процестері тығыз байланысады. Өзін қандай да біреумен идентификациялай келе, адам оған өзінің кейбір сипаттарын ауыстырады. Сондықтан идентификация ешқашанда толық, әрі объективті бола алмайды.

Атрибуция – басқалардың мінез-құлқын интеллектуалдық түсіндіру, оларды ұтымды интерпретациялау негізінде болады.

Аттракция – коммуникация бойынша әріптеске көңіл-күйлік қатынастың қалыптасуын қамтамасыз ететін процесс. Бұл процестер нәтижесінде әлеуметтік бағдардың шамалы стереотиптенген жүйесі қалыптасады. Олар әлеуметтік-коммуникативтік аттитюдтер ұғымымен белгіленеді. Адам өзінің басқа адамдар туралы ұғымдарымен тілдеседі.

Аффилиация – адамның қандай да бір топқа (кең мағынада) қосылу қажеттігі және түйіспелі коммуникативтік мінез-құлықтың (тар мағынада) себептерінің бірі.

Фасцинация (*ағылш.* fascination – көңіл қалу, разы болмау) – өзіндік іс-әрекеттердің белгілі бір жүйесі ретінде болатын күрделі коммуникативтік процесс. Бұл – коммуникативтік ақпаратты жақсы қабылдауға көмектесетін контексті жасау.

Басқару іс-әрекетіндегі рефлексивтік процестер

Қарастырылған процестердің барлығы рефлексия процесінде әлдеқайда жалпы және маңызды көрініс табады. Коммуникативтік процестер синтезінің бұл формасы айрықша ерекшелікпен сипатталады, ол барлық белгілі психикалық процестердің арасында күрделіліктің, интегративтіліктің аса жоғары дәрежесіне ие. Рефлексия – психика процестерінің негізгі үш: когнитивтік, регулятивтік, коммуникативтік кластарының интеграциялануының өнімі. Адамда саналы феноменнің туындауы оның нәтижесі болып табылады. Бұл – рефлексияның нәтижелі жағы және негізгі шарты.

Бұл процесс нақ басқару іс-әрекеті үшін өте маңызды, өйткені оның негізгі мәні әлеуметтік нысандарда өз мінез-құлқының саналы рефлексивтік қасиеттерге ие болуында.

Психологияда рефлексия айрықша психикалық процесс, тұлғаның қасиеті және психикалық күй ретінде анықталады. Өзіндік ерекше адами қабілет ретінде рефлексия сыртқы және ішкі дүниені қабылдау мүмкіндігін береді. Өз психикасын өзіндік бейнелеуге деген қабілет құбылыстың негізі болып табылады. Бұл – «ойлау туралы ойлау» процесі, өз ойы мен сезімдеріне шому. Шекті жағдайларда мұндай күй медитацияға тасымалданады, рефлексияның екі формасы атап көрсетіледі: өз іс-әрекетінің рефлексиясы және басқа адамның ішкі әлемінің рефлексиясы [54, 55].

Рефлексия құрылымына оның төрт негізгі аспектісі қосылған:

1. *Кооперативтік* аспект субъектілердің кәсіби көзқарастары мен топтық рөлдерінің үйлесуіне, олардың іс-әрекетін ко-

операциялауына байланысты. Бұл аспект өздерін басқалардың көзқарасына қойып, жауапты іс-әрекеттерді болжау мен таңдауға сүйенуді білдіреді.

2. *Коммуникативтік* аспект. Рефлексия – тілдесу мен тұлғааралық қабылдаудың қажетті компоненті. Адам басқа тұлға үшін ойлауға тырысады; басқа адамдардың не ойлайтынын, өзі тілдесіп отырған әріптестері қалай қабылдайтынын түсінгісі келеді.

3. *Тұлғалық* аспект. Рефлексия «Мен» – физикалық дене күші, «Мен» – биологиялық ағза, «Мен» – әлеуметтік жан, «Мен» – өз мінез-құлқының субъектісі сияқты шағын құрылымдарды тұтас жүйеге интеграциялайды.

4. *Интеллектуалдық* аспект – рефлексия адамның өз іс-әрекетін атап көрсету, талдау және жағдаймен салыстыру, интеллектуалдық іс-әрекетін реттеу шеберлігі ретінде.

Өз іс-әрекетінің рефлексиясы негізгі үш: жағдайлық, ретроспективалық және перспективалық формаларда қарастырылады. Бұл уақыт бойынша атқаратын функцияларға тәуелді болады.

Сондай-ақ рефлексия мен басқа адамдардың санасы объект бола алады. Децентрация механизмі рефлексияның кез келген түрінің негізі болып табылады, мұнда өмірдің тікелей процесінің шегінен, ол туралы пікір айту үшін, тыс позиция алу үшін ойша шығу орын алады.

Рефлексивтік процестер негізгі басқару шешімдерін жүзеге асыруда негізгі рөл атқарады. Олардың тиімділігі еркін бақылау дәлдігін анықтайды, ал бұл нақты рефлексивтік процестердің қосылуын талап етеді. Практикалық-әлеуметтік интеллект құрылымында рефлексия маңызды орын алады. Психологиялық зерттеулер көрсеткендей, рефлексивтілік қасиеттің өзі интеллектуалдық іс-әрекеттің негізгі параметрлерімен байланыстың ең көп санына ие болады.

Әлдеқайда тиімді іс-әрекет рефлексивтіліктің орташа индексі жетекшілерге тән.

3.8 Басқару іс-әрекетіндегі көңіл-күйдің эмоциялық-еріктік реттелуі

Басқару іс-әрекетінің психикалық ұйымдастырылуы тек когнитивтік, реттеулік және коммуникативтік процестермен ғана шектелмейді, өзіне эмоциялық, еріктік және мотивациялық процестерді де қоса алады.

Эмоциялық және еріктік процестердің өзара байланысы, олардың іс-әрекет барысында адамның өз күйіне бақылау жасауына ықпалы күйдің эмоциялық-еріктік реттелуі ұғымында көрініс тапқан.

Эмоциялар (*лат. emovere – қоздыру, толғану*) – құбылыстар мен жағдайларды тікелей бастан кешуден, олардың объективтік қасиеттерінің және субъектінің қажеттіліктерінің қатынасымен үйлесімде туындайтын психикалық бейнелеу формасы. Сезімдермен салыстырғанда, эмоциялар болмысқа бағалаулық, субъективтілік қатынастың әлдеқайда қарапайым формасы болып табылады. Олар саналы және санадан тыс формаларда қанат жаяды. Сезімдер жоғары тұрақтылықпен, күрделілігімен ерекшеленеді. Эмоциялар мен сезімдер арасындағы ұқсастық олардың адамның өзіне және қоршаған болмысқа тұлғалық қатынасының екі формасы ретінде болуында.

Сезімдер мен эмоциялар екі негізгі: *белгі беру және реттеулік* функцияларын атқарады, негізгі оң және сол топтарын атап көрсетеді.

Біріншілерін – *стеникалық* (адамның психикалық мүмкіндіктерін күшейтетін), ал екіншілерін – *астеникалық* (күй мен іс-әрекетке кері ықпал ететін) ретінде белгілейді. Сондай-ақ дәл осы бір затқа оң және теріс қатынастардың сабақтастығымен сипатталатын *амбиваленттік* (қосарланған) сезімдер мен эмоциялардың ауқымды саласы бар.

Эмоциялық процестер белгілі бір кезеңдерден тұрады, олардың біріншілері – эмоциялық кернеудің артуы, сонан соң шешілуі, кернеудің түсу кезеңі келеді. Сезімдер үшін кезеңдік параметр тән емес, өйткені олар қатынастардың тұрақты формалары болып табылады. Интеллектуалдық, моральдық, эстетикалық және праксикалық (гр. – іс, сабақ) сезімдер атап көрсетіледі.

Эмоциялар олардың интенсивтену дәрежесі бойынша жіктеледі. Ең аз байқалғанда олар қандай да бір психикалық процестің боямасы ретінде *эмоциялық фон* формасында болады. Дербес процеске бөліне отырып, олар эмоциялық күйзелу формасын, ал шекті айқындалған кезде – *аффект* формасын алады. *Күйзелістіккүй* мен *көңілді күй* де эмоциялық қатынастардың негізгі формалары болып есептеледі.

Ерік психикалық процесс ретінде адамның өз мінез-құлқы мен іс-әрекетін саналы реттеу сапасы ретінде анықталады. Ол мақсатқа жету кезіндегі қиындықтарды жеңуді қамтамасыз етеді. Оны сипаттау кезінде *еріктік акт*, *еріктік күш* және *тұлғаның еріктік қасиеттері* сияқты ұғымдар басты мәнге ие болады.

Еріктік акт құрылымы негізгі үш кезеңнен тұрады: 1) адамның мақсатқа жету талабы; 2) мақсатты таңдауға байланысты «мотивтер күресі»; 3) қабылданған шешімді жүзеге асыру және осындай туындаған қиындықтарды жеңу.

Бұл актінің барлық кезеңдері импульсивтік талаптар мен қажеттіліктерді жеңуге байланысты еріктік күшті талап етеді. Еріктік күш *еліту*, *тыйым салу*, *жұмыс қабілеттілігін қолдау*, *бақылау*, *сыртқы бөгеттерге қарсыласу* формасын қабылдай алады.

Әлдеқайда мәнді еріктік процестер – дербестік, мақсатқа ұмтылу, шешімділік, тұрақтылық, сабырлылық, өзін-өзі игеру. Олардың туынды қасиеттері – тәртіптілік, батылдық, қажырлылық. Эмоциялық және еріктік процестердің тығыз өзара байланысы, олардың нақты мінез-құлықта бөлінбейтіндігіне және адамның психикалық күй формасында басынан өткізуіне алып келеді. Бұл – бүкіл психика, оның мазмұны, бірақ белгілі бір аралықта оның қызмет етуі. Психикалық күйді психологияның арнайы саласы – *функционалдық күйлер психологиясы* қарастырады.

Күйдің негізгі типтерінің барлығы олардың заңдылықтарымен бірге жетекшінің іс-әрекетінде сақталады, бірақ әлдеқайда айқын формада жиі байқалады. Олар қарқындылық дәрежесі бойынша жіктеледі: мазмұны бойынша (*торығу*, *шаттану*, *фрустрация*, *қобалжу*, т.б.); іс-әрекет түрлері бойынша (*ойын*, *оқу*, *еңбек*); тон бойынша (*оң*, *теріс*, *амбивалентті*); іс-әрекетке әсер ету сипаты бойынша (*позитивті және негативті*).

Кез келген күйдің құрылымы екі: мазмұндық және серпінді компоненттерден тұрады. Іс-әрекеттің орындалу тиімділігіне күйдің мазмұны да, оның қарқындылығы да үлкен ықпал етеді. Іс-әрекеттің орындалуын қоштайтын энергетикалық фонды белсенділену деңгейі ұғымымен белгілейді. Ол кең ауқымда өзгереді, оны белгілеу үшін психологияда «активация континуумы» немесе сергектену деңгейлерінің шкаласы ұғымы қолданылады. Келесі күйлер мынадай деңгейлер ретінде қарастырылады: естүссіздік (кома), терең ұйқы, жеңіл ұйқы, жай сергектік, белсенді сергектік, қауырт сергектік, стресс.

Жетекші іс-әрекетінің тиімділігі белсенділену деңгейіне байланысты болады: ол тым жоғары және тым төмен деңгейлерде төмендейді. Бұл тәуелділікті алғаш рет американдық ғалымдар Р. Йеркс пен Д. Додсон байқады. Ол «Йеркс-Додсон заңы» немесе «оптимума активации» заңы деп аталады. Сондай-ақ психикалық күйлердің деструктивтік (негативтік) ықпал дәрежесі мен олар осы ықпал ететін процестердің күрделілігі арасында да байланыс бар. Мысалы, торығу немесе күйзеліс әсерімен интеллектуалдық функциялар, ал сонан кейін едәуір аз шамада әлдеқайда қарапайым моторлық, атқарушылық функциялар төмендейді.

Басқару іс-әрекетінде эмоциогендік факторлардың қуатты тобы тұлғааралық қатынастармен байланысқан. Бұл іс-әрекеттің күрделілігі, оны жүзеге асырудың қиын шарттары оның нәтижелеріне деген жауапкершілікпен сабақтаса келе, басқару іс-әрекетінің сипаттамаларының тұрақты симптомдық кешенін түзеді. Міне, дәл осындай іс-әрекет еріктік процестердің үнемі қосылуын талап етеді. Басқару іс-әрекеті психологиясында оны ұйымдастыру үшін әлдеқайда мәнді эмоционалдық-еріктік реттелудің әлдеқайда типтік аспектілер шеңберін атап көрсетеді. Бұл – стресс, фрустрация проблемасы, «шұғыл іс-әрекетке дайындық» құбылысы, жетекшінің эмоционалдық резистенциясы ұғымы, дисфункционалдық күйдің когнитивтік реттелу ерекшеліктері, басқару іс-әрекетіндегі экспрессивтік процестердің заңдылықтары.

Стресс және оны жетекшінің іс-әрекетінде басқару

«Стресс» (*ағылш.* stress – қысым, кернеу) ұғымы әртүрлі экстремалдық әсерлерге – стрессорларға жауап ретінде туындайтын жоғары кернеу күйлерінің кең ауқымын білдіреді. Басқару іс-әрекетіндегі стрессорлар саны өте үлкен, олар өз мазмұны бойынша өзінше ерекше.

Ақпараттық жүктелу факторы. Басқару іс-әрекетінде ақпарат көлемі мен оны өңдеуге қойылатын талаптар адамның психикалық мүмкіндіктерімен қарама-қайшылыққа кіреді. Сондықтан ақпараттың осындай көлемімен шартталатын когнитивтік жүктеме күйзеліске соқтыратын негативтік фактор ретінде болады.

Ақпараттық айқынсыздық факторы. Жетекші ақпараттың тым артықтығына қарамастан, жетпейтін ақпаратты іздеуге немесе айқынсыздық, тәуекел жағдайларында қимылдауға мәжбүр. Ал бұл болса – күшті стрессогендік фактор.

Жауапкершілік факторы – жетекші іс-әрекеті үшін барынша байқалатын негізгі және шешуші фактор.

Уақыт тапшылығы факторы, тұлғааралық және тұлғайшілік кикілжіндер факторы, басқару іс-әрекетінің полифокустылық факторы, сыртқы орта факторлары жүйесі (бәсекелестік, криминалдық орта, макроэлеуметтік және макроэкономикалық серпіліс тұрақсыздығы) – осылардың барлығы басқару іс-әрекетінің стрессорлары болып табылады.

Стрестік күйлер іс-әрекетке тұтастай және оның жекелеген процестеріне біртекті ықпал етеді. Стресс дамуының негізгі үш кезеңі бар:

1. *Жұмылдыру кезеңі.* Стресс дамуының бастапқы кезеңдерінде жалпы эмоционалдық кернелу әлі максимумға жетпейді. Сондықтан психикалық процестерге және іс-әрекеттің жалпы ұйымдастырылуына стеникалық әсер көрсетеді. Бұл кезеңді «өнімді стресс» немесе «эвстресс» (эвристикалық стресс) ұғымымен белгілейді. Оны психика мен ағзаның сыртқы жағдайының күрделенуіне әсері ретінде қарастырады.

2. *Ренжу кезеңі.* Стрестік әсерлердің (адамның психикалық және физиологиялық ұйымдасуына объективті түрде тән шектелулерге байланысты) қарқындылығына қарсыласудың әлдебір

шегі бар. Бар мүмкіндікті жұмылдыру осы шекке жеткенге дейін жүреді. Содан кейін психика «беріле» бастайды. Когнитивтік салада өзгерістер бірінші кезекте жүреді. Жедел ақпаратты қабылдау көлемі мен сапасы да төмендейді, өткен тәжірибені құрсау жүреді. Ойлау үшін де әлдебір өзгерістер тән. Оның стереотиптілігі артады, өнімділігі, ақпаратты өңдеу қабілеттілігі төмендейді.

Өткен тәжірибеден нормативтік тәсілді іздеу типі бойынша іс-әрекетті ұйымдастыруға тырысу ол үшін тұтастай алғанда сипатты бола бастайды.

3. *Деструкция кезеңі* үшін максималды дистрестілік іс-әрекетті ұйымдастырудың толық жойылуы және оны қамтамасыз ететін психикалық процестердің бұзылуы тән. Қабылдаудың, сақтаудың, ойлаудың құрсаулану құбылысы туындауы мүмкін. Іс-әрекетті ұйымдастырудың бұл кезеңінде мінез-құлықта негізгі екі форманың біреуін, яғни *гиперқозу* (импульсивтік әсерлер, бей-берекет мінез) типі бойынша деструкцияны немесе *гипертежелу* (іс-әрекеттің және мінездік белсенділіктің құрсаулануы, мелшию) типі бойынша деструкцияны қабылдайды. Бұл кезең – іс-әрекеттің толық бұзылуы.

Үш кезеңнің барлығы жалпы сипатқа ие. Осымен қатар стрестік әсерлерге жауап қатудың жеке айырмашылықтары барынша айқын көрінеді. Олар серпілісте және көрсетілген кезеңдердің салыстырмалы ұзындығында беріледі. «Тұлғаның стреске тұрақтылығы» ұғымы адамның стрестік әсерлерге «қарсы тұру шамасын» белгілеу үшін қолданылады. Бұл қабілеттілік индивидте жұмылдыру кезеңі қаншалықты күшіне берілгеніне байланысты. Адам созылмалы стрестік жағдайлардың уақытша қысымына, оның стреске тұрақтылығының жеке шегін сипаттайтын резистенттілікті (тұрақтылықты) қаншалықты ұзаққа сақтай алатыны бойынша айырмаланатын үш негізгі тұлға типтері атап көрсетіледі. Бұл жетекші стреске бейімделеді, екіншілері тіпті қысқа стрестік әсерлері кезінде жаңылады, ал үшіншілері тек стресс жағдайларында ғана тиімді жұмыс істей алады. Оларды тиісінше «өгіз стресі», «қоян стресі», «арыстан стресі» ретінде белгілейді.

Жетекші іс-әрекетінде ұзақ мерзімді стреске төзімділік тұлғаның интернальділік-экстернальділік параметрлеріне тәуелді болады.

Стреске тұрақтылықтың екінші қажетті шарты тұлғаның жалпы мотивтік бағытталуы, оның үстем бағдарлануы (тұлғалық-карьерлік – стреске тұрақтылықты төмендетеді, ал әлеуметтік-кәсібилікті арттырады). Стресс жағдайындағы мінез-құлықтың екі формасы болады: *қорқынышты бақылау* және *қауіптілікті бақылау*. Бірінші жағдайда жеке өзін қауіпсіздендіру тәсілдері қарастырылады, сондықтан жағдайға бақылау жоғалады және іс-әрекетті ұйымдастырудың конструктивтік ұмтылыстары тоқтайды. Екінші оқиғада жағдайға бақылау ұзағырақ сақталады, мінездің бұл типі едәуір тиімдірек, ал жетекші үшін жалғыз ғана қонымды болып табылады.

Стрестік жағдайдан шығу тәсілдерін белсенді және енжар деп бөледі. Біріншісі іс-әрекетті жұмылдыру кезеңінің ағымын көрсете отырып, ұйымдастырудағы конструктивтік іс-әрекеттердің интенсификациясы ретінде немесе «сыртқы қауырт әсерлер» типі бойынша тұрғызылады. Енжар тәсіл адамның кернелуді баса және стресті ішке ала отырып, жағдайға мойынсұнуынан байқалады. Бұл – тежелу әсері. Ол кейде пайдалы, өйткені ойланбаған импульсивтік іс-әрекетті болдырмауға көмектеседі, бірақ қайталана берсе, кернелудің аккумуляциясына соқтырады.

Басқару іс-әрекетіндегі күйдің реттелу ерекшелігі

Тұлғаның маңызды мақсатқа жетуі мүмкін болмауынан туындайтын фрустрациялық күй көбінесе стресс себебі болып келеді. Олардың дамуы келесідей жүреді:

- 1) мәнді мақсатқа қарқынды қажеттіліктің болуы;
- 2) оларды қанағаттандырудың құрсаулануы (өз мүмкіндіктерінің шектеулілігі немесе сыртқы кедергілер);
- 3) кері эмоциялар және олардың тұрақты негативті күйде – фрустрацияда тіркелуі.

Фрустрация дәл осы басқару іс-әрекеті үшін өзіндік ерекшелікке ие, онда көптеген мәнді мақсаттар, қажеттіліктер, жоспарлар және олардың іске асуы жолындағы әртүрлі тектегі «кедергілердің» (фрустрациялардың) алуан түрлі кедергілер мен шектеулердің үлкен саны сабақтасады. Тұлғаның фрустрацияға әсе-

рінің негізгі екі формасы бар: *интрапунитивтік* және *экстрапунитивтік* әсерлер ұғымы. Біріншісінде *депрессия*, ал екіншісінде *агрессия* дамиды [35].

Фрустрацияларға тұрақтылық – жетекшінің кәсіби маңызды сапасы. Құралдардың екі тобы осындай тұрақтылықтың артуына ықпал етеді:

1. Фрустрацияны жеңудің іскерлік тәсілдерін қалыптастыру олардың арасында басты орын – *фрустрациялық тәжірибенің* жинақталуына тиесілі.

2. Фрустрациялық күйдегі тұлғаны психологиялық қорғау құралдары. Егер жағдайды өзгерту мүмкін болмаса, онда оған деген қатынасты өзгерту керек. Жетекшінің іс-әрекетіндегі фрустрациялық тұрақтылығы мен стресске тұрақтылығы олардың интегративтілік байқалуында беріледі. Олар жетекшінің «соққыға төтеп беру шеберлігі» сияқты сапасының қалыптасуына көмектеседі.

Жетекшінің іс-әрекетіндегі өте маңызды компоненті – шұғыл іс-қимылға дайын болуы. Шұғыл іс-қимылға дайын болу жоғары тұлға жаңа және күтпеген жағдайлардың туындауын стрестік фактор емес, оқиғаның қалыпты дамуы ретінде қарастырады. Жаңашылдық факторы өзінің стрессогенділігін жоғалтады, ал туындайтын эмоционалдық конструктивтік тәсілдерін іздеуге бағытталады.

Эмоционалдық резистенттілік – күрделі психикалық түзілім. Ол субъективтік ағымды, жағдайды барынша қауіпті, яғни эмогенді ретінде қабылдауға бейімділікті сипаттайды. Бұл ағым айқын болса, тұлға резистенттілік емес ретінде және керісінше сипатталады.

Дәл бірдей жағдайлар әртүрлі резонанс (субъективтік пікірлер) табылады, оның шамасымен тұлғаның қандай да бір оқиғадағы мінез-құлқының жалпы үлгісі анықталады. Бір адамдар жағдайдың эмиогенділігін (огметингтер – *ағылш. augmeting*) ұлғайтады, екіншілері – оны төмендетеді (редьюстингтер – *ағылш. redusting*). Сондықтан жағдайды не гиперэмоционалдық, не гипеоэмоционалдық бағалау қатынастар туындатады. Басқару іс-әрекеті үшін жоғарылатылған эмоционалдық резистенттілік басымырақ. Басқару өтілі мен кәсіби біліктіліктің артуы кезінде резистенттілік артады.

Эмоционалдық кернелу, созылмалы стресс, шекті жағдайлар – торығу ұғымымен біріктірілетін негативтік психикалық күйлер санатының дамуы үшін қуатты көз болады. Бұл күйдің даму қарқыны мен оның басқару іс-әрекетіне ықпалы ерекше, ол келесі себептермен сипатталған:

1) іс-әрекеттің күрделілігімен, соған байланысты мәселелердің субъективті қиындығымен, сондықтан оларды жүзеге асыру үшін психофизиологиялық шығынды өтеу қажет;

2) іс-әрекетте торығудың даму себептері болып табылатын эмоциогендік факторлардың болуымен;

3) жетекшінің бүкіл іс-әрекетін қамтитын жауапкершілікпен;

4) торығу дамуының күшті факторы болып табылатын іс-әрекет полифокустылығымен;

5) нормаланбаған жұмыс күнімен.

Эмоционалдық, еріктік күштер, күйлер жетекші іс-әрекетінің реттелуін қамтамасыз етеді, бірақ олар сыртта да, яғни мінез-құлықта, тілде, ымда, т.с.с. байқалады. Бұл байқалымдарды бақылау керек. Оларды жетекші тұлғааралық өзара іс-қимылда қосымша арна, өзінің ойлары, көзқарасы және болжаулары туралы ақпарат құралы ретінде қолдана алады. Әлеуметтік психология мен басқару психологиясында осының барлығы тұлғааралық өзара іс-қимылдың экспрессивтік контуры ұғымымен белгіленеді.

Жетекші үшін экспрессивтік құралдарды игеру, өзінің экспрессивтік мінезін реттеу шеберлігі өте маңызды.

Экспрессивтік компонент негізгі үш аспектіден тұрады.

1. Өзінің мінез-құлқына тұтастай, өзінің еріктік және эмоционалдық күйінің экспрессивтік байқалуларына субъективтік бақылау.

2. Қол астындағыларға экспрессивті әсер етудің құралдарын игеру (жігерлі, аяулы жетекшінің имиджі).

3. Экспрессивтік құралдарды қол астындағылар туралы ақпарат арнасы ретінде қолдану. Бұл – тұлғааралық перцепция дәлдігінен, экспрессивтік сензитивтіліктен және психологиялық өтімділіктен құралатын диагностикалық шеберлік.

3.9 Жетекші іс-әрекетінің мотивациясы

Басқару теориясында психологиялық заңдылықтар басқарудың негізгі функцияларының бірі – мотивация функциясына байланысты қарастырылады. Оның мазмұны, сондай-ақ жетекшінің оны қамтамасыз етудегі бүкіл белсенділігін басқару іс-әрекетінде аса маңызды компонент болып табылады. Оның сипаттамасында екі аспект бар: жетекші оны іске асыруда *не істеу* керектігін сипаттау және басқару әсерлерінің *неге бағытталуы* керектігін сипаттау (атқарушылардың мотивін сипаттау).

Мұндай сипаттама жеткіліксіз, өйткені мотивтену функциясын қамтамасыз етудегі жетекшінің іс-әрекетінде өзіндік мотивтері мен мотивтендіру күштері бар. Мотивтендіру бұл жерде жетекшінің *өзіндік белсенділігінің* көзі ретінде болады. Сондықтан мотивтендіру проблемасында тағы бір қыр бар – бұл басқару іс-әрекетін ұйымдастырудың мотивтендіру заңдылықтары.

Жетекшінің мотивтендіру қызметін ашып көрсетуде мотивтенулік реттеулердің әлдеқайда жалпы, негізгі психологиялық ерекшеліктері кілт болып табылады. Басқару іс-әрекеті – күрделі және интеллектуалдандырылған, сондықтан ол өзіне мотивтендірудің психологиялық заңдылықтарының бүкіл спектрін әлдеқайда толығырақ қосып алады.

Мотивтендірудің кейбір концепциялары Д. МакГрегордың Х-теориялары мен У-теориялары, В. Оучидің Z-теориясы, Ф. Херцбергтің қосфакторлық теориясы қарастырылды. Негізнен, олардың барлығы атқарудың мотивтендіруін қарастырады. Мұнда қарастырылатын тәсілдер осымен қатар жетекшінің өзінің мотивтену ерекшеліктерін ашып көрсетеді.

Мотивацияның мазмұндық теориялары

Мотивацияның негізгі теориялары екі топқа – *мазмұндық* және *процессуалдық* болып бөлінеді. Біріншілері адамдардың мінез-құлқы мен кәсіби іс-әрекеті негізінде жататын ішкі ұмтылыстарын қарастырады. Процессуалдық теориялар мотивтердің қабылдау, тану, коммуникация сияқты процестермен өзара

әсерін ескере отырып, тұтастай мотивтендірілген мінез-құлық ұйымдасқан заңдылықтарды ашып көрсетеді. Мазмұндық тәсілдер жоғарыда қарастырылғандардан басқа, тағы да екі – А. Маслоу және Д. МакКлелландтың теориялары жатқызылады.

А. Маслоудың «мотивтер иерархиясы» тұжырымдамасы.

Тұлғаның барлық қажеттіліктері бес негізгі топқа бөлінеді:

А) физиологиялық қажеттіліктер;

Ә) қауіпсіздікке қажеттіліктер;

Б) әлеуметтік байланыстарға қажеттіліктер;

В) құрметке қажеттіліктер;

Г) өзін-өзі танытуға (көкейкестілендіруге) қажеттіліктер.

Қажеттіліктердің осы топтары бір мезгілде қатаң иерархиялық өзара бағыныстағы қажеттіліктердің негізгі бес деңгейі болып табылады. Әрбір жоғары жатқан деңгей қажеттіліктері тек барлық төмен жатқан деңгейлердің қажеттіліктері қанағаттандырылған кезде ғана туындайды.

Төменгі қажеттіліктер (А және Ә деңгейлері) – «мұқтаждық қажеттіліктері», жоғарғылары (Б, В және Г деңгейлері) – «өсу қажеттіліктері». Біріншілері тұлғаның аман қалуын, ал екіншілері дамуын қамтамасыз етеді. Мотивтенудің жоғары деңгейі, А. Маслоу бойынша, «принципті түрде қанықпаған, өйткені өзін жетілдіруге қажеттілік ешқашан толықтай қанағаттандырылуы мүмкін емес».

А. Маслоу жүйесі жетекшіге басқарудың мотивтік қызметтері негізінде құрылатын мотивация факторларының жүйесін көрсетеді. Ол басқару іс-әрекетіндегі жетекшінің өзінің осындай мотивациясын жақсы түсінуге көмектеседі.

Басқару мотивтері *жоғары деңгейлердің*, ал атқару мотивтері *төменгілердің мотивтері* болып табылады. «*Өзін-өзі танытушы тұлға*» – бұл дамудың өзі жеткен деңгейінің шегінен асу қажеттілігі бар тұлға. Ол келесідей мінездерді сипаттайды: нақтылыққа бағдарлану, төзімділік, кездейсоқтық, іскерлік бағытталу, теріс мүдделерді шектеу, тәуелсіздік, оптимизм, руханилық, ішкі әлемі бай, демократиялық принциптер, әзіл, кретивтілік, қуаттылық, нонкорформизм. Тұлғаның карьералық бағытталуында нақ осы өзін-өзі танытуды мотивтендіру басты ынта-

ландырғыш болып табылады. Ол *жетістікті мотивтендірумен* тығыз байланысты, бұл ұғым Д. МакКлелланд тұжырымдамасымен енгізілген.

Д. МакКлелландтың *мотивация тұжырымдамасы*. Негізгі зейіні жоғары – өзіндік тұлғалық қажеттіліктерге («екінші») аударылады. Автор нақ солар адамдық мінез-құлықтың өзіндік ерекшелігіне, оның күрделілігі мен қарама-қайшылығына шешуші ықпал көрсетеді деп есептейді. Бұл теория мазмұндық топқа жатады – онда қажеттіліктердің негізгі үш тобы: *биліктегі, табыстағы, қатысудағы* (партиципациялық қажеттілігі) қарастырылады.

Билікке қажеттілік адам белсенділігінің мотивтік жүйесіне мұндай түрде бірінші рет енгізіледі. Оны құрмет өзін көрсетуге қажеттіліктердің туындысы және синтетикалық ретінде қарастырады. Мұндай қажеттілігі бар адамдар доминанттылықтың тұлғалық сапасымен сипатталады. Олар белсенді, қуатты конфронтациядан қорықпайды, өз көзқарастарын қорғай алады.

Табысқа қажеттілік (жетістік мотивациясы) – тұлғаның базалық екінші қажеттілігі. Табысқа қажеттілік барлығы үшін жалпы болып табылады, оның даму шамасында ғана айырмашылықта болады. Д. МакКлелланд қоғамның және бүкіл елдің тұтастай дамуының деңгейі оның азаматтарында осы қажеттіліктің даму деңгейіне байланысты деп есептейді.

Дж. Аткинсон кейінірек табысқа қажеттіліктің сәтсіздікті болдырмау, сондай-ақ базалық қажеттілікпен сабақтастықта қарастырылуға тиіс екендігін көрсетті. Мотивациясы күшті адамдар табысқа ұмтылады, ал мотивациясы әлсіз адамдар сәтсіздіктен қашады. Бұл жағдай соңынан Дж. Аткинсон мен Д. МакКлелландтың *субъективті басымырақ тәуекел* теориясының негізіне кіреді. Мотивациясы жоғары, жетістікке қол жеткізген жетекшілер тәуекелдің *орташа* деңгейін жөн көреді. Орташа тәуекел жағдайында іс-әрекет табыстылығы жеке үлеске едәуір тәуелді болады, бірақ әлдебір тәуекелділікті білдіреді. Егер тәуекелдік элементін алып тастаса, онда «ұтыс» ықтималдығы күрт төмендейді. Жетістіктің төмен мотивациялануы, әдетте, жетекшіліктің босандық стилімен байланысады.

Қажеттіліктің қарастырылған екі (билікке және табысқа) типі тұлғаның басқару іс-әрекеті бейімділігіне және оның тиімділігіне ықпал етеді. Қажеттіліктердің үшінші санаты – қатысулықпен қатар, олар жетекші мінез-құлқының маңызды мотивтену факторларын ашып көрсетеді. Осы тұжырымдама негізінде туындаған «жетістікті мотивтендіру» ұғымы бүгінгі күні басқару іс-әрекетінің басты және ең өзіндік ерекше мотивтері болып есептелінеді. Осы ұғым арқылы психологияның карьераның кезеңдерін, типтері мен қозғаушы күштерін қарастыратын арнайы саласы – *карьералық психология* заңдылықтары сипатталады. «Жетістікті мотивтендіру» ұғымы кең ауқымда тұлғаның басқа мотивтермен өзара әсерлесетін, олардың күшін анықтайтын және осы тұлға үшін оларды қанағаттандыру деңгейіне сай келетін метамотивтерінің бірі ретінде айтылады.

Мотивацияның процессуалдық теориялары

Бұл теориялардың барлығы мазмұндық концепцияларда ашып көрсетілген қажеттіліктердің болу мәнділігін таниды, бірақ олар адам мінез-құлқы тек қана олармен анықталмайтынын, ал жағдайды қабылдауға, таңдалатын мінез типінің нәтижелерін болжауға тәуелді екендігін көрсетеді.

В. Врумның «күту» теориясы. Күту ұғымы мұнда тұлғаның белгілі бір оқиғаның ықтималдығын бағалауы ретінде анықталады. Күту жетекшінің мотивтену мінезінің негізінде жатыр.

Бұл теорияда негізгі зейін басты үш өзара байланысқа аударылады:

1. Еңбек шығыны мен нәтижелердің (Ш – Н) өзара байланысуы қатынасындағы күту. Егер адам олардың арасында тура байланыс барын сезсе, мотивтену өседі және керісінше.

2. Нәтижелер мен марапаттаудың (Н – М) өзара байланысуы қатынасындағы күту. Егер олардың арасында тура байланыс байқалса, онда мотивация артады.

3. Күтілетін мадақтау немесе марапаттаудың субъективтік *валенттілігі*. Валенттілік – белгілі бір марапаттау нәтижесінде туындайтын қанағаттану немесе қанағаттанбаудың болжамдық құндылығы. Мотивтену валенттілікке байланысты өзгереді.

Мінез-құлықтың жалпы мотивтенуі (М) осы үш өзара байланыстың функциясы ретінде анықталады. Ол келесі байланыспен беріледі:

$$M = (Ш - Н) \times (Н - М) \times \text{валенттілік.}$$

Бұл теория басқару практикасында кең қолданыс тапты. Жетекшінің мотивациялану функциясын іске асыруы кезінде ол оны үш маңызды шартты сақтауға бағдарлайды:

1) атқарушылар жұмсайтын күш қуаты мен нәтижелер арасындағы байланыстың сәйкестігіне қол жеткізу;

2) марапаттау шамасы мен алынған нәтиженің сәйкестігін қамтамасыз ету;

3) әрбір нақты оқиғада атқарушы үшін нәтижеге марапатшынымен «валентті» ме, соны анықтау.

«Адалдық» теориясы. Мұнда нақты жағдайларға мотивтену қарқындылығына өте күшті ықпал ететін маңызды айналымы зерттеледі. Ол адамның басқалармен салыстырғанда өз марапаттауына әділдігінің шамасын және ұйым жұмысына ол қосатын нақты үлеске сәйкестік тұрғысынан бағалауға қатысты болады.

Қарсы әсер теориясы алдыңғы теориямен тығыз байланысты. Басқарудың мотивтену тұжырымдамаларының көпшілігі атқарушылар оларды мотивтендіруді қамтамасыз етуге бағытталған басқару іс-әрекетінің пассивті реципиенттерін білдіреді. Қарсы әсер теориясы кері нәрсені дәлелдейді: атқарушылар марапаттау жүйесіне белсенді *ықпал етуге* тырысады.

А. Портер мен Э. Лоулердің мотивтену моделі. Бұл – «күту» және «адалдық» теорияларын біріктірудің сәтті ұмтылысы. Адамның қол жеткізетін нәтижелері келесі себептерге тәуелді:

1) марапаттау құндылықтары;

2) нақты қанағаттану дәрежесі;

3) жұмсалатын және «қабылданатын» күш-жігер;

4) адамның жеке ерекшеліктері мен қабілеттері;

5) еңбек процесіндегі «рөлдік қабылдау».

Нәтижелі еңбек қанағаттанудың өсуіне әкеледі, сондықтан ол өзінше күшті мотив ретінде болады – бұл, міне, осы модельдің ең маңызды тұжырымы. Кері тәуелділікте ашып көрсетілген: атқарылған жұмысқа қанағаттану сезімі еңбек нәтижелілігінің артуына ықпал етеді.

Портер-Лоулер моделі «еңбек инвестициялары» теориясын тұжырымдау үшін негіздердің бірі болды.

Жұмысқа неғұрлым көп күш жұмсалатын болса, ол адам үшін соғұрлым ынталандырушы және тартымды фактор болып табылады, іс-әрекет тиімділігі және оған қанағаттану соғұрлым жоғары болады. Еңбектің мотивтенуі мен қарқындылығы *жинақталған деп аталатын инвестициялардың* (адамның ұйым жұмысына жұмсаған бүкіл күш-жігері сомасының) тікелей функциясы болып табылады.

Бұл теория басқару мен жетекші іс-әрекетін ұйымдастыруда үлкен практикалық мәнге ие. Ол субъективтік инвестициялар шамасын арттыру және сол арқылы ұйымның іс-әрекетінің нәтижелілігін арттыруға ықпал ету керектігін дәлелдейді.

Партисипативтік басқару – осы жағдайды іске асырудағы перспективалы бағыттардың бірі. Оның мәні қол астындағыларды басқаруды ұйымдастыруға, тіпті басқару шешімдерін қабылдауға тартудан көрінеді. Басқаруды ұйымдастыруға жапондық тәсіл осы әдістің прогрессивтілігін дәлелдейді. Бірлесе қатысу әдісі жоғары нәтиже береді.

Инвестициялар теориясы, басқару теориясы мен тәжірибесіндегі партисипативтік әдіс тұтастай алғанда менеджменттің дәстүрлі ұстанымдарын қайта саналауға мәжбүрледі. Қол астындағыларға тек атқару функцияларын беріп қана, атқарушы тік абсолюттендіруге болмайды. Бұл кезде жалпыкорпоративтік атмосфера бұзылады, бастамашылық, ұйым мүшелерінің мотивтенуі төмендейді.

Ішкі мотивация ұғымы

Партисипативтілік және инвестициялау ұғымдарының тағы да бір өзіндік психологиялық аспекті бар. Еңбек процесі тек оның нәтижелері ғана емес, белгілі бір жағдайлар кезінде адамның күшті мотивациясы бола түседі. Ішкі және сыртқы мотивациялар болады.

Психологияда ұзақ уақыт мотивацияны қарастыруға деген нәтижелі тәсілдер ізденісте болды: адам *нәтиже* және сол үшін өзінің қажеттіліктерін қанағаттандыратын марапат алу үшін

еңбектенеді. Бұл қажеттіліктер күшейе келе, *гомеостатикалық дағдарыстардың* туындауына – ағзаның оңтайлы күйінің бұзылуына соқтырады. Қажеттілік қанағаттандырылған кезде дағдарыс өтеді, гомеостаз қалпына келтіреді.

Дегенмен ХХ ғасырдың 20-жылдарында америкалық ғалымдар Р. Вудвортс пен А. Уайт гомеостатикалық қажеттіліктерден басқа, адамға *функционалану қажеттілігі* де (күту, есту, сезу, т.с.с.) тән екенін дәлелдеді. Бұл қажеттілік қандай да бір нәтиже үшін емес, іс-әрекет *процесінің* өзі үшін белсенділікке алып келеді, сөйтіп ол процессуалдық сипатта болады. Мұндай қоздыру үшін *ішкі мотивация* деп атады, өйткені оның көзі іс-әрекеттің сыртында емес, өзінде болады. Процессуалдық қажеттіліктер өтпейді, оларды қанағаттандыруға бағытталған белсенділік нәтижесінде күшейе түседі. Олардың антигомеостатикалық сипаты бар. Тұлға солар арқылы дамиды. Негізгі екі мотивациялық жүйені: ішкі және сыртқы атап көрсетеді. Олар бір-біріне тәуелсіз, бірақ олардың толыққанды қызметі кезінде ғана мотивтік жайлылыққа қол жеткізу мүмкін. Ішкі мотивация жүйесі өзіндік ерекшеліктерге ие [33, 34, 35].

Жаңалыққа ұмтылыс: егер адам ақпараттық вакуумды толықтыра алмаса, кейде едәуір жүйке-психикалық айналуларға соқтыратын *сенсорлық депривация* күйі туындайды.

Қозғалыстық белсенділікке ұмтылыс – қарапайым байқалу, ішкі мотивация формасы.

Дүниені тиімді және «үнемді» игеру мен сондағы мінез-құлыққа ұмтылыс – бұл туа біткен және дербес қажеттілік, оларды қанағаттандыру күшті оң эмоциялар көзі ретінде қарастырылады.

Өзіндік детерминацияға ұмтылыс. Адам өзінің «Мен»-ін өз мінез-құлқының көзі деп есептейді, сөйтіп осы пікірді бекітуге тырысады.

Өзін-өзі танытуға (көкейкестілендіруге) ұмтылыс – адамның өзін-өзі танытуы үшін «өзі іске асыра алатынын жүзеге асыру» қажеттілігі (А. Маслоу).

Ішкі және сыртқы мотивациялар жүйелері барынша күрделі және заңды қарым-қатынаста болады. Сыртқы мотивацияларды іске асыру ішкі мотивацияларды күшейтеді, ал ішкі әсерлерді

жүзеге асыру жаңа, әлдеқайда күрделі сыртқы мотивациялардың қалыптасуына әкеліп соқтырады және басқа да заңдылықтары бар. Ішкі мотивациялардың гипертрофиясы сыртқы мотивацияның төмендеуіне соқтырады. Іс-әрекет процесіне бой алдыру және осы процестен қанағат алу нәтижелерді екінші қатарға ығыстырады, олар субъективті мәнсіз бола түседі. Мұның мысалы – «билікке мастану» құбылысы, билік жасау құралдан өзіндік мақсатқа және өзіндік құндылыққа айналады. Соның нәтижесінде тұлғалық бағыттанудың өзіндік типі – «алға жылжуға бағдарланған» карьералық тұлға қалыптасады.

Осы екі мотивациялық жүйелердің дисгармониясы пайда болуымен сыртқы факторлардың гипертрофиясы ықпалынан *ішкі мотивацияның* бұзылу құбылысы іске қосылады. Егер қандай да бір іс-әрекет үшін марапат субъектінің соған қосқан нақты үлесінен асып кетсе, онда іс-әрекет процесіне деген қызығушылық төмендейді, адамның мотивация ұмтылыстары материалдық стимулдарға ауысады, нәтижеге (марапатқа) қуғын басталады. Жалпы мотивациядан мотивация жүйесінің біреуі жоғалады, соның нәтижесінде мотивацияның жалпы деңгейі төмендейді.

Сыртқы мотивтерге сай мақсаттар *«экстринсивтік мақсаттар»*, ішкі мотивтерге сай келетіндері «интринсивтік мақсаттар» ұғымымен белгіленген. Мотивтерді адам мақсаттарымен сәйкестендіру нәтижесінде *іс-әрекеттің тұлғалық мәні* сияқты маңызды психологиялық күй қалыптасады. Іс-әрекетті психологиялық байытудың басты бағыты мен оның тиімділігін арттыру құралы – ішкі мотивацияны дамыту, оны ұйымдастыру кезінде интринсивтік мақсаттарға баса назар аудару.

Мотивацияны ұйымдастырудың үздік варианты – ішкі және сыртқы ынталандыруы, мотивтерді оңтайлы сабақтастыру, ол мотивация жүйелерінің екеуінің де қосылуын қамтамасыз етеді.

Жетекшінің өз іс-әрекетінің мотивтенуіне қатысты осыған ұқсас картина байқалады. Осы іс-әрекеттегі мотивтену дисбалансының типтік байқалуы – бұл *мотивациялық деформациялар*. Олардың себептері адамның мотивтену бағдарының орындалуы үлкен табыстылықпен («нәтиже заңы») сипатталатын іс-әрекет түрлеріне ауысу ағымының болуында.

Басқару бұл жағдайда *орнын басу стилі* бойынша қанат жаяды, корпоративтік аппараттық-басқарудың тұйықталу, *клика құбылысы* оның шекті байқалуы бола алады.

Кәсіби карьера барысында іс-әрекет шамасы мен мазмұны (басқарулық та, атқарулық та іс-әрекеттің) оның әртүрлі макро-кезеңдерінде өзгереді, олардың саны бесеу:

- 1) бастапқы (алғашқы) карьера (20-24 жас);
- 2) адамның табысқа жетуге, өзі туралы айтуға, ұйымда танымал болуға ұмтылысы (30 жас шамасы);
- 3) кәсібиліктің жоғары деңгейіне жету, ұйымдағы өз жағдайын бекіту (35-40 жас);
- 4) өз жетістіктерін асыра бағалау – карьера ортасының кейде ауыр формаларын қабылдайтын және күйзелістерге соқтыратын дағдарысы (45-50 жас);
- 5) шеберлік деңгейі – тәжірибелі менеджер өзінің қол астындағылардың дамуына зейін аударады, жас қызметкерлерге қамқорлық жасайды, басқару өнерін байқата отырып, өз ұйымының мәртебесі үшін ойланады (50 жастан соң, зейнетке шыққанға дейін).

3.10 Билік – басқару іс-әрекетінің реттеуіші ретінде. Жетекшілік және көшбасшылық

Ұйымның тиімді жұмысының негізгі шартының қамтамасыз етілуі басқарудың басты функциясы болып табылатын атқарушылардың жоғары мотивіне байланысты. Дегенмен бұл тек ұйымның тұрақты және тиімді қызметі үшін жеткіліксіз. Басқару іс-әрекетінің мұндай реттеуішінде мотивтендіру емес, мәжбүрлеу сипаты бар қажеттілік туындайды. Мұнсыз басқару іс-әрекеті мүмкін емес.

«Жоғарыдан» басқару әсерінің барлығының негізі – атқарушылар іс-әрекетінің мотивтенуі мен өзара іс-әрекеттегі билік. «Билік» ұғымы «жетекшілік» және «көшбасшылық» ұғымдарымен, олардың типтерімен және олардың арасындағы қатынастармен байланысқан.

Ресми және бейресми ұйымдар. Жетекшілік және көшбасшылық

Ұйымдар мен топтардың барлығын негізгі екі ресми және бейресми типке бөлуге болады. Ресми ұйым – институционалды белгіленетін қандай да бір мақсатқа жету үшін бірігетін адамдар қауымдастығы. Бейресми ұйым адамдардың кездейсоқ белсенділігі нәтижесінде түзіледі, олар өзара реттеулік қарым-қатынасқа енеді. Барлық топтар мен ұйымдарды екі топқа бөлуге болады: ресми және бейресми.

Бейресми топтардың пайда болу себептері:

– әлеуметтік қолдаудың қажеттілігінен, яғни оны қанағаттандыру әлеуметтік және тұлғалық жайлылық сезіміне алып келеді, ал қанағаттанбаушылық күшті негативтік эмоциялар шақырады;

– көмектің қажеттілігінен;

– қорғаудың қажеттілігінен;

– қатынастың қажеттілігінен, ол жоғарылатылған ақпараттануға алып келеді, соның арқасында адамның бейімделу мүмкіндіктері кеңейеді және оның сыртқы әлеммен байланыстар тиімділігі артады.

Ресми топта – ресми көшбасшы – ол жетекші, ал бейресми топта ресми емес көшбасшы басқарады.

Ресми де, бейресми топтар да қалай да ұйымдасқан болуға тиіс. Сондай ұйымдасудың ең қарапайым тәсілі – топ мүшелері арасынан оны үйлестіру жөніндегі функция жүктелетін адамды атап көрсету. Ресми топ үшін ресми көшбасшының – жетекшінің болуы, ал бейресми топ үшін – бейресми көшбасшының болуы тән. Ресми және бейресми көшбасшылықтың ұқсастығы мен айырмашылығын айқындау басқару іс-әрекетінің мәнін түсіну үшін қажет.

Ресми топтар бейресмиге және керісінше тасымалдана алады – бұл бөліну абсолюттік болып табылмайды. Топтар туындау механизмі бойынша айырмалана отырып, құрылымның, «жетекші» және «жетектегі» мүшелердің болуы, жалпы әлеуметтік-психологиялық құбылыстар сияқты маңызды жалпы сипаттарға ие болады. Осы және басқа да ұйымдар шағын топтарға дифференцияланады.

Ресми ұйым өзінің ішінде бейресми топтардың мүлде болмауын емес, керісінше, олардың болу мүмкіндігін білдіретіні өте маңызды. Сонымен ұйым құрылымында олардың құрылымдануының ресми және бейресми тәсілдері тығыз өзара байланыста болады. Ұйымның ішінде мұндай өзара іс-әрекет басқарудың басты проблемаларының бірі болып табылады. Дәл осы жерде негізгіні атап көрсетеміз: топты ұйымдастырудың екі типінің болуы – оларды басқарудың екі түрлі тәсілдерінің және көшбасшылықтың екі типінің себебі. Олар күрделі қарым-қатынасқа түседі, сабақтасады, ажырамайды, өзара іс-әрекетте болады.

«Көшбасшы» ұғымы топтағы «вертикаль бойынша» психологиялық қатынастарға тән (үстем болу – бағыну). Әдебиеттерде ресми көшбасшылықты белгілеу үшін «жетекшілік» ұғымы, ал бейресмилікті белгілеу үшін қарапайым «көшбасшы» ұғымы қолданылады. Ағылшынша *leadership* термині нақты «көшбасшы» дегенді білдіреді, бірақ көшбасшылықты да, жетекшілікті де белгілеу үшін синонимдік қолдануды білдіреді. «*Organizational leadership*» ұғымы әлдеқайда «жетекші» терминіне, ұйымдық көшбасшыға сай келеді.

Көшбасшылық пен ресми жетекшіліктің топ іс-әрекетіндегі айырмашылығы келесі жағдайлармен анықталады:

1) көшбасшы топтағы тұлғааралық қатынастарды, ал жетекші топтың ресми қарым-қатынасын әлеуметтік ұйым ретінде реттейді;

2) көшбасшылық – микроортаның элементі, жетекшілік – макроортаның элементі, өйткені ол қоғамдық қатынастар жүйесімен байланысқан;

3) көшбасшылық – стихиялық процесс, ал жетекшілік мақсатты бағытталған, өйткені әлеуметтік құрылым элементтерінің бақылауымен жүреді;

4) жетекшілік – тұрақты құбылыс, көшбасшыны ұсыну топтың көңіл-күйіне байланысты, сондықтан көшбасшылық құбылысының тұрақтылығы төмендеу;

5) көшбасшылықта жетекшілік игерген белгілі бір санкциялар жүйесі жоқ, ал жетекшілікте белгіленген санкциялар жүйесі бар;

б) көшбасшы топтық іс-әрекетке тікелей қатысты шешімдер қабылдайды, ал жетекшінің шешім қабылдау процесі көптеген, тіпті осы топқа міндетті түрде топпен байланысы жоқ шешімдерді де қабылдауға мәжбүр;

7) жетекшінің іс-әрекет саласы көшбасшыға қарағанда ауқымды, өйткені ол топты әлдеқайда кең әлеуметтік жүйеде ұсынады.

Кез келген топ ресми болсын не ресми емес болсын, ұйымдасу қажет. Мұның ең қарапайым жолы – топ ішінен бір адамға реттеу және басқару функциясын жүктеу керек. Егер ресми топта ол адамдарды жетекші деп атасақ, ал бейресми топтарда оны басшы деп атаймыз.

Басшылық ету – топ немесе ұйым мүшелерінің мінез-құлық психологиясына тән, ал *жетекшілік* – басқару және қол астындағылардың орнын бөлуі топтағы әлеуметтік қарым-қатынасын сипаттайды.

Көшбасшылық, негізінен, топ немесе ұйым мүшелерінің мінез-құлқының психологиялық сипаттамасы, ал жетекшілік – топтағы қарым-қатынастың басқару және бағыну рөлдерін тарту тұрғысынан алғандағы әлеуметтік сипаттамасы.

Жетекші мен көшбасшы топ мүшелеріне әсер етудің сапалық әртүрлі формаларына және дәрежесіне ие. Бұл айырмашылықтар олардың басқару іс-әрекетін нақты жүзеге асыруға, олар өздерінің жетекші көзқарасын қалай жүргізетініне ықпал етеді.

Көшбасшы топқа және оның мүшелеріне, оларды қандай да бір мақсатқа жетуге бағыттай отырып ықпал етеді, ықпал бедел құбылысы арқылы жүзеге асады. Жетекші ықпалымен және беделімен қатар билікке, мәртебеге ие, бұл енді «ықпал ету қабілеті» емес, ықпал ету міндеті болып табылады. Бұл ұғымның «жетекші» және «көшбасшы» ұғымдары екі топқа бөлінеді:

Көшбасшы және жетекші түсініктері екі топқа бөлінеді:

Көшбасшы түсінігіне:	Жетекші түсінігіне:
– бейресми ұйымдар	– ресми ұйым
– бейресми басшы	– ресми басқарушы
– «Жетекші»	– «ұйымдастырушы»
– реттеу (үйлестіру)	– басқару
– әсер ету	– билік ету
– бедел	– мәртебе

Көшбасшы мен жетекшілердің айырмашылықтары:

Көшбасшы:	Жетекші
– тұлғааралық қатынасты реттейді	– топтың әлеуметтік ұйым ретінде қатынастарын реттейді
– микроортаның элементі	– макроортаның элементі
– басшылық ету кенеттен ауысып кетуі мүмкін	– мақсатқа бағытталған
– басшының орны тұрақсыз	– тұрақты құбылыс
– басшыда белгіленген санкциялары жоқ	– белгіленген санкциялар жүйесі бар
– тек топқа байланысты шешімдер қабылдайды	– топпен байланысы жоқ шешімдерді де қабылдауға мәжбүр

Басқару іс-әрекетін психологиялық сипаттау үшін жетекші мен қарамағындағылардың биліктік қарым-қатынастарының ерекшеліктерін ашып көрсету айрықша мәнді.

Билік типологиясы

Басқару теориясында билік жетекші қолданатын бірнеше негізгі түрден тұратын көп өлшемді құбылыс ретінде қарастырылады.

Мәжбүрлеу билігі жетекшінің атқарушылар мақсатына жетуіне және қажеттіліктеріне кедергі жасау, оларды жазалау мүмкіндігіне негізделген, атқарушылар мұны түсінеді, сондықтан бағынуға мәжбүр (өзінің қарамағындағыларды мәжбүрлейді). Биліктің бұл формасын «негативті» немесе «үрей билігі» деп атайды. Сынға қарамастан, оны билік формаларының кез келген тізімінде бірінші орынға қояды, ол қазірше жетекші әсерлерінің айнымайтын және жалғыз тірегі болып отыр. Оның негізгі кемшіліктері – бақылаудың ебедейсіз жүйесі, атқарушылардың кібірткітеуі мен бөгелуі. Бұл еңбек өнімділігінің төмендеуі мен кадрлар тұрақсыздығына соқтырады. Мәжбүрлеудің дегенмен үлкен күші бар, өйткені жеке қауіпсіздік сезімін апелляциялайды.

Басқару теориясында осыған байланысты «ұйымдастыру үрейлері» ұғымы бар, олардың ішіндегі бастылары:

Жұмыстан айырылу үрейі басқару іс-әрекеті үшін «қызметтен айырылу үрейіне» тасымалданады. Еңбек нарығының қа-

нықтылық жағдайларында ол жұмыстың жоғары интенсивтілігіне деген күшті қоздыру мотиві болып табылады. Ірі ұйымдарда ол орта және кіші буын жетекшілеріне қысымның күшті құралы ретінде қолданылады. Тұрақсыз қызметтік жағдай атмосферасы қалыптасады.

Жұмысты орындай алмау үрейі. Ол кез келген кәсіби іс-әрекетке, әсіресе басқару іс-әрекетіне тән. Жұмыстар саны барлық жақтан келетін қысымдар сияқты үнемі өседі, жетекші өзін өз кәсібінің құлы ретінде сезіне бастайды. Ол барлық проблемаларды бірден шешуге тырысады, бұл жағдайды әлдеқайда күрделендіре түседі. Жүйелі түрдегі үзілістер туындап, олар созылмалыға айналады. Істің көптігі жарақаттаушы факторға айналады.

Қателік жіберу үрейі. Жетекші көзқарастарына өз жұмысын шебер орындау, топтың барлық мүшелерінен жақсы болу талабы тән. Оған өз қателіктерін мойындау қиынырақ, өйткені бұл оның беделіне нұқсан келтіреді және мәртебесіне ықпал етеді. Мұндай қорқыныш эмоционалдық ширығудың өсуіне соқтырады.

Басқа адамның озып кету үрейі немесе басқалардан қалып қою үрейі. Адамдарға қызмет сатысымен жоғары жылжуға ұмтылыс тән, бірақ оған жету мүмкіндігіне бәрі бірдей ие емес және олар сәтсіздікке әрқалай қарайды. Егер «өзгеден артық болу» бағдары іске аспаса, онда берік негативтік әсерлер мен эмоционалдық күйлер туындайды.

Өзінің «Мен»-ін жоғалту үрейі. Қазіргі еңбек бөлінісі нәтижесінде адам кейде өз жұмысының нәтижесін, ондағы өзінің «Мен»-нің іске асуын көре алмайды. Жұмыстың мәнсіздік сезімі, «бос қуыс құбылысы» байқалады. Үрейдің бұл түрі басқару іс-әрекетіне онша тән емес. Ол тек ірі бюрократтанған ұйымдарда, тіпті жетекші жүйедегі өзінің қызметінің мәнін әзер түсінетін кезде байқалады.

Марапаттау немесе мадақтау билігі. Жетекші өз қолында атқарушылар үшін субъективтік мәнді стимулдарды таратудың негізгі мүмкіндіктерін ұстайды. Биліктің бұл түрінің артықшылығы – оның күшінде, ал кемшілігі – жетекшінің атқарушыларды олардың үмітімен салыстыра марапаттау үшін шектеулі мүмкіндіктеріне ие екендігінде (жетекшінің шамасы шектеулі).

Сараптық билік немесе талдау билігі – бұл жетекшіге саналы сенім арқылы билік (басшыға сену, басшының қолынан бәрі келетініне сену). Атқарушылар көбінесе жетекші ұйым мақсаттарын жүзеге асырады деп есептейді, өйткені кәсіби шеберліктің жоғары дәрежесіне ие. Сондықтан оған сену және бағыну керек. Бұл билік басқарудың орталықтандырылмаған жүйелерінде әлдеқайда мәнді. Оның кемшілігі – сенімділіктің, күштің және тұрақтылықтың кемдігі. Сонымен қатар ол жетекшілердің барлығына бірдей қолжетімді емес, көбінесе «кері белгімен» жұмыс жасайды.

Харизматикалық билік немесе өнеге билігі – мысал (үлгі) билігі. Ол саналы сенім мен қисынға емес, дәстүрге және көшбасшының жеке сапаларының күшіне негізделген. Бұл қызметтік емес, тұлғалық ықпал. Харизматикалық тұлғаның төмендегідей типтік сапалары атап көрсетіледі [35]:

- өз энергиясымен қоршағандарды зарядтау (энергиямен алмасу);

- күшті сырт типі – көбінесе санадан төмен деңгейде болатын әдеттен тыс айқын сапалар;

- мінездің тәуелсіздігі;

- шешендік қабілеттілік;

- өз тұлғасына таң қалуды қабылдау (олар өздерін басқалар шын мәнінде бағалаған кезде ғана жайлы сезінеді);

- өзін сенімді және текті ұстау мәнері.

Харизматикалық биліктің жақын ұғымдары әлдеқайда жалпы «эталондық билік» ұғымымен біріктірілген.

Заңды (дәстүрлі) билік. Жетекші оның мәртебесінде заңды бекітілген, атқарушыларға әсер етудің құқықтық, өндірістік тіректер жүйесіне ие. Жетекшілер мен қарамағындағылар арасындағы өзіндік «келісімге» сай биліктік қарым-қатынас орнайды.

Ақпарат билігі. Жетекші, әдетте, қарамағындағыларға қарағанда көбірек ақпаратқа ие, сондықтан тиімді мінез-құлық үшін объективті үлкен мүмкіндіктері бар. Басқалардың алдында бұл оның биліктік шамасын арттырады, оның сараптық және эталондық билігін күшейтеді. Кім ақпаратқа ие болса, сол жағдайды бақылайды.

Жетекші іс-әрекетінде, әдетте, биліктің қарастырылған барлық формалары сабақтасады. Оның аса маңызды кәсіби сапасы – осы формаларға кешенді сүйену және оларды жағдайға байланысты «дозалау». Осы сапаның өзі интегралдық басқару түзілімінің жетекші беделінің қалыптасу негізі қызметін атқарады. Бедел тек жетекшінің биліктік өкілеттері мен тұлғалық сапаларының қорытылған, интегративтік байқалуы ретінде ғана емес, жетекші мен атқарушылардың ұзақ уақыт бірлесе істеуінің өнімі болып табылады. Сондықтан жетекшінің беделді қалыптастыру мен күшейтуге бағытталған мінез-құлық тәсілдері басқару іс-әрекетінің маңызды жағы және реттеуші болып табылады.

Арақашықтық бедел. Жетекші өзімен және қарамағындағылармен арадағы арақашықтық неғұрлым үлкен болса, оларға ықпал ету соғұрлым күштірек болады деп есептейді.

Мейірімділік немесе кішіпейілділік беделі. Қарамағындағылармен мұқият қарым-қатынастың мәнін жалған түсіну (басқаға жақсылық жасайды). Бұл бедел оларға деген төмен талап қоюға негізделеді.

Сатып алу немесе сыбайластық беделі. Қарым-қатынас «сен маған – мен саған» принципі бойынша орнайды (сен маған жақсылық жаса, мен саған жасаймын). Іскерлік қарым-қатынас жекелікке айналады, жеке берілу формасын қабылдайды.

Резонерстік бедел. Жетекші көңілсіз оқыту мен үздіксіз ақыл айту оның адамдарға деген ықпалын күшейтеді деп есептейді.

Педантизм беделі. Жетекшінің майда қамқорлыққа, атқарушылар жұмысының іске қатысы жоқ тетіктерін қатаң реттеуге бейімділігі (майда-шүйделерді жинап, бедел жинауы).

Менмендік бедел. Жетекшінің бұрынғы еңбектеріне, даңқ-құмарлығы мен үстем мінезділігіне құрылады (өзін мақтағанды жақсы көреді).

Басым (басымдылық) бедел. Мұндай беделге жетуге, әдетте, мәдени деңгейі төмен жетекшілер ұмтылады, билікті перманенттік үрей орнату мақсатында қолдану қаупі олардың басты қаруы болып табылады (мен сені құртам, жоям деп қорқытады). А.С. Макаренко оны «ең қауіпті және жабайысы» деп санады.

Адамдар қарым-қатынас барысында өзара түсінісіп, ақпарат алысып қана қоймайды, олар іс-әрекеттерін жоспарлайды, бір-бірімен әрекет, қимыл алмасады, өзара әрекеттің түрі мен нормаларын анықтайды. Бұл әрекетке бір сәтте көп адамдардың қатынасуы әркімнің өз үлесін қосуын талап етеді.

Өзара әрекет жасағанда адамдар әртүрлі мотивтерді мақсат тұтады. Солардың ішіндегі маңыздылары:

- кооперация – жалпы ұтысты көбейту;
- индивидуализм – өз ұтысын көбейту;
- конкуренция – салыстырмалы ұтысты көбейту;
- альтуризм – өзгенің ұтысын көбейту;
- агрессия – өзгенің ұтысын азайту;
- тепе-теңдік – ұтыстардың айырмашылықтарын азайту.

Осыларға әлеуметтік өзара әрекетке түрткі болатын мотивтің барлығы енеді, өйткені қарым-қатынастың құралдары, нәтижелері, адамдардың қатынастары қатынасушылардың мотивтерінің сипатына тәуелді.

Қарым-қатынастың мақсатына қарай тиімді және тиімсізін ажыратуға болады. Адамдардың мақсаттары сәйкес келген жағдайда қатынас нәтижелі болмақ (кооперация). Ең ұтымсыз мотивтер – индивидуализм және агрессия, қарым-қатынаста өз серіктерінің қызығушылығы мүлдем назарға алынбағандықтан, оның да қорғану стратегиялары қоздырылады.

Тұлғааралық өзара қатынаста қатысушылардың әлеуметтік мотивтеріне қарай бес негізгі стратегиясын белгілеуге болады:

– *қарсыласу* – бұл өз ұтысын көбейту мотивіне сәйкес. Адам тек өз мақсатына бағытталып, өзгенің мақсатын есепке алмайды. «Саған емес, маған»;

– *қашу* – өзгенің ұтысын азайту мотивіне сәйкес. Шынайы өзара әрекеттен қашу, байланыстан бой тарту, өзгенің ұтысын азайту үшін өзінің де мақсатына жетпеу. «Саған да емес, маған да емес»;

– *жол беру* – өзгенің ұтысын көбейту мотивіне сәйкес. Өзгенің мақсатына жету үшін өз мақсатын құрбандыққа салу. «Саған, маған емес»;

– *компромисс* – ұтыстардың айырмашылықтарын азайту мотивін жүзеге асырады. Шартты теңдік үшін өз мақсаттарына толық жетпейді. «Саған қанша болса, маған да сонша»;

– *ынтымақтастық* – кооперация мен бәсекелестік мотивтерін жүзеге асырады. Бірлескен әрекетке қатысушылардың әлеуметтік қажеттіліктерін толыққанды өтеу. «Барлығы – саған да, маған да».

Көшбасшылық теориясы және жетекшілік стильдері

Тұтастай алғанда, басқару теориясының заңдылықтары және басқару психологиясының бөлігінде билік категориясы жатыр.

Басқару іс-әрекетінің биліктік реттеушілері «жетекші стилі» ұғымымен белгіленетін оны іске асырудың негізгі варианттары анықтайды. Сондай-ақ биліктік өкілеттіліктер кімге және не үшін жүктелетіні, қандай жеке сапалар адамға көшбасшы болуға көмектесетіні туралы сұрақтар спектрі де маңызды. Мұның барлығы басқару психологиясының аса маңызды бағыттарының бірі – көшбасшылық теориясында қарастырылады. Көшбасшы тұжырымдамасының негізгі төрт тобы бар: сипаттар теориясы, мінез-құлықтық тәсіл, жағдайлық тәсіл және бейімді жетекшілік теориясы. Олар осы проблема дамуының барлық кезеңдерін сипаттайды, ол біріншіден төртінші тәсілге дейін эволюцияланады.

Сипаттар теориясы. Бұл кейде «ұлы адамдар теориясы» немесе «харизматикалық теория» ретінде белгіленетін тұлғалық сапалар тұрғысынан тәсіл. Оның мәні тұлғалық сапалардың интеллект, жігер, бастамашылық, сенімділік, қуаттылық, шешендік, т.с.с. белгілі бір жиынтығын игерген адам ғана көшбасшы бола алатынында. Бұл сапа болашақта қажет бола отырып, адамды көшбасшы тұрғысына ұсыну үшін жеткілікті болып табымайды.

Бұл мәселе бойынша зерттеулерді талдау тұлғаның өзіне тән сапаларының қандай да бір тұрақты тізімінің бар екендігіне сенбеуге мәжбүрлейді. Басқару іс-әрекетінің әр жағдайларында түрлі қабілеттерді қолдануды талап етеді, сондықтан көшбасшылық тұлғалық пен жағдайлық факторлардың өзара іс-әрекетінің өнімі болып есептеледі.

Мінез-құлықтық тәсіл. Бұл тәсіл басқару іс-әрекетінің тиімділігі жетекшінің тек тұлғалық сапаларымен ғана емес, оның қарамағындағыларға қатысты мінез-құлық стилімен де анықталады. Басқару теориясында осы тәсілдің арқасында «жетекшілік стилі» ұғымы және негізгі жалпы басқару стильдері пайда болды. Бұл тәсіл көшбасшылық теориясында жетекші орын алады. Жағдайлық және бейімдік тәсілдер оның жалғасы мен жетілуі болып шықты.

Бұл тәсілдің ерекшелігі онда байқалған жетекшілік стильдері басқарудың мәнін құрайтын басты көрсеткіші – жетекшінің биліктік өкілеттерін іске асыру формасында айрықша байқалатынынан көрінеді. Жетекшіліктің екі қарама-қайшы – авторитарлық және либералдық стильдері туындайды. Жетекшілік стильдерінің континуумы туралы ұғымның туындауы шекті стильдердің байқалу нәтижесі болып табылады.

Оның ішінде жетекшілік стилінің үшіншісі, негізгі – демократиялықтың түрлі варианттары орналасқан. Дәстүр бойынша, оның нақты өзі авторитарлық стильмен салыстыру тұрғысынан жиі туындайды. Либералдық стильдің тиімділігі төмендеу, сондықтан жетекшіліктің авторитарлық және демократиялық стильдеріне үлкен зейін аударылады. Жетекшінің қандай да бір стильге жататындығы оның қарамағындағыларға қатынасын анықтайды.

Авторитарлық жетекшінің X теориясы негізіне қатысты сипаттайды. Бұл кездегі жетекшілік келесі бағдарлар негізінде құрылады: адамдар еңбек етуді сүймейді, жұмыстан қашуға тырысады; адамдарда абырой аз, олар жауапкершіліктен қашады; адамдар көбінесе қорғалғысы келеді; олар өздеріне жетекшілік жасағанды жақсы көреді; адамдарды жұмыс істету үшін мәжбүрлеу, бақылау және жазалау қаупі қажет.

Демократиялық жетекшіні қарамағындағыларға Y теориясы негізіндегі қатынас сипаттайды. Мұндағы басқару бағдарының жүйесі бөлек: еңбек табиғи процесс болып табылады; қолайлы жағдайлар кезінде жауапкершілік алады, тіпті оған өздері ұмтылады; егер адамдар ұйымдық мақсаттарға тартылмаса, олар өздерін басқару мен өзін бақылауды қолданады; іске тарту – бұл мақсатқа жетуге байланысты марапаттау функциясы; проблема-

ны шығармашылық шешуге деген қабілеттілік жиі кездеседі, ал орташа адамның интеллектуалдық әлеуеті тек шамамен ғана қолданылады. Демократиялық көшбасшы адамдар әлдеқайда жоғары деңгей қажеттіліктерімен, яғни әлеуметтік өзара іс-әрекетімен, табыспен, өзін байқатумен байқалады деп есептейді. Ол адамдардың өзін-өзі көкейкестілендіре алатындай, ал жұмыстың өзі олар үшін ынталандыру болатындай жағдай туғызады.

К. Левин мінез-құлықтық тәсілдің негізін қалаушы, авторитарлық жетекшілік демократиялыққа қарағанда көбірек жұмыс көлемін атқаруға көмектесетінін дәлелдеді. Бірақ бұл кезде атқару сапасы, ынталандыру және жетістігі төмендейді, мінез-құлықтың ширығуы мен агрессивтік формалары байқалады. Либералдық басқару кезінде демократиялық стильмен салыстырғанда, жұмыс көлемі де, сапасы да қатты төмендейді. Атқарушылардың өзіне жетекшіліктің мұндай стилі ұнамайды.

Р. Лайкерт мінез-құлықтық тәсілді іске асырудың баламалы тәсілін ұсынды, оның негізіне «жұмысқа бағдарланған жетекші – адамға бағдарланған жетекші» дихотомиясы жатқызылды. Нәтижесінде, стильдердің басқа континуумы пайда болды.

Жұмысқа бағдарланған жетекші ең алдымен іс-әрекет мазмұны және соған байланысты мәселелер жайлы; еңбек өнімділігін арттыруға арналған марапаттаудың ең жақсы жүйесі туралы толғанады. Адамға бағдарланған жетекшілер басты зейінді адами қатынастарды еңбек өнімділігін арттыру үшін жетілдіруге аударады. Р. Лайкерт «көшбасшылықтың төрт жүйесі (стилі)» тұжырымдамасын ұсынды:

1. *Эксплуататорлық-авторитарлық жүйе.* Бұл стильдің жетекшілерінде автократтың айқын мінездемесі бар.

2. *Бейімдік-авторитарлық жүйе.* Қарамағындағылармен авторитарлық қарым-қатынасты сақтай отырып, бұл жетекшілер оларға шешім қабылдауға қатысуға рұқсат береді. Ынталандыруға марапаттаумен немесе жазалаумен қол жеткізеді. Бұл жүйедегі жетекшілер бейімді автократ типіне сай келеді.

3. *Консультативтік жүйе.* Мұнда жетекшілер қарамағындағыларға сенім (шын мәнінде толық емес) көрсетеді. Жетекші мен қарамағындағылар арасында екі жақты тілдесу және кон-

сультативтік байланыс бар. Маңызды шешімдер жоғарыда қабылданады, бірақ қарамағындағыларға көптеген нақты шешімдер сеніп тапсырылады.

4. *Партисипативтік жүйе*. Ол өзін-өзі басқаруды білдіреді және қызметкерлердің негізгі шешімдер қабылдауына қатысуына негізделген. Р. Лайкерт оны ең пайдалы деп есептейді. Қарамағындағылар мен жетекшілер арасындағы байланыс өзара сенімді, достық сипатта, ал шешім қабылдау орталықтандырылмаған. Тіл қатысу екі жақты және бейресми. Бұл жүйенің көшбасшылары атқарушылардың басқаруға қатысуын қолдайтын жетекшілерге сай келеді (*Z* теориясы). Эксплуататорлық-авторитарлық жүйе жетекшілеріне қарама-қайшылықтағы олар жұмысқа емес, адамға бағдарланған.

Р. Лайкерт сұлбасы қазіргі кезде «авторитарлық-либералдықты» тереңдетуші және мүшелеуші, оған қатысты баламалы емес континуум ретінде қарастырылады.

Бұл тәсілдердің барлығының жалпы ерекшелігі – олардың бір өлшемділігі, жетекші стилін атап көрсетуге арналған қандай да бір параметрдің болуы. Басқару іс-әрекетін қос өлшемдік ұсынуға, жалпы басқару стильдерін атап көрсетудің екі көрсеткішінің сабақтасуына негізделген тәсіл әлдеқайда жетілген. Мұнда Р. Лайкерттің жетекшілерді тек қана жұмысқа және тек қана адамға зейін аударатын адамға бөлетін тезисінің қате екендігі көрсетіледі. Жетекші бір мезгілде жұмысқа да, адамға да бағдарлана алады. Демек, бұл бағдарланулардың сабақтасуы стильдерді атап көрсетудің негізіне жатқызылуға тиіс. Қорытындысында ол Р. Блейк және Д. Моутон ұсынған атақты «*басқару торын*» (*managerial grid*) береді.

Екі көрсеткіштің сабақтасуы арқылы жетекшіліктің бес стилі атап көрсетіледі:

1. *Бірлескен басқару (кедейліктен қорқу)*. Жетекші барынша аз күш жұмсайды және басқалардан да жұмыстың орындалу сапасы жұмыстан босатуды болдырмайтындай ғана дәрежеде болуын талап етеді.

2. *Қала сыртындағы клуб ретінде басқару (демалыс үйі)*. Жетекші қарамағындағылармен достық қарым-қатынасты ұсынады, тапсырманың ең тиімді орындалуына ұмтылмайды.

3. *Билік-бағыну (үстемдік ету)*. Жетекші ұйымдағы жақсы қарым-қатынасты ұстап тұруға аз зейін аударады, ол тиімді іс-әрекетті қамтамасыз етуге толықтай берілген.

4. *Ұйымдастыра басқару (ұйым)*. Қолжетімді сапаны қамтамасыз етуге ұмтыла отырып, жетекші тиімділік балансы мен жақсы моральдық күй табады.

5. *Топтық басқару (команда)*. Атқарушылар саналы түрде ұйым мақсаттарына тартылады. Жетекші бұған жұмыс тиімділігіне де, қарамағындағыларға да бір мезгілде тұрақты зейін аудару барысында қол жеткізеді. Бұл жетекшінің ең табысты стилі, өйткені адами жақсы қарым-қатынас пен ұйымдық қызметтің жоғары нәтижелері қамтамасыз етіледі.

Жағдайлық тәсіл. Алдыңғы екі тәсілде қарастырылған жетекшілік пен көшбасшылық проблемасын дамыту, тұлғалық сапалар мен стильдер өз-өзінен басқару іс-әрекетінің тиімділігін әлі де анықтамайтынын көрсетті. Стиль мен жағдайлардың сай келуі оның басты шарты болып табылады. Бірқатар оқиғаларда осы қосымша жағдайлық факторлар жетекшілік тиімділігінде басшылық рөл атқарады. Бұл басқарымдық іс-әрекет сипаты: орындалатын тапсырмалар типі; жетекшінің қарамағылармен қарым-қатынасы, қарамағындағылардың есею деңгейі; олардың үстем қажеттіліктері, сыртқы және ішкі ұйымдастыру ортасының жағдайлары, т.б. нәтижесінде ерекше жағдайлық тәсіл рәсімделеді, басқарудың белгілі бір жағдайларына әлдеқайда сай келетін мінез-құлқ пен сапа стильдерін таңдау оның мақсаты болып табылады.

Ф. Фидлердің жетекшіліктің жағдайлық моделі жағдайлық тұжырымдамалар арасындағы ең танымал және жетілген түрі болып табылады. Белгілі бір жағдайда жетекшінің мінез-құлқына ең күшті ықпал ететін және бір мезгілде жағдайдың өзін сипаттайтын негізгі үш фактор бар:

1) жетекші мен қол астындағылар арасындағы қарым-қатынас;

2) мәселе құрылымы, оның параметрлері – тұжырымның нақтылығы мен айқындылығы, құрылымдануы, әдеттілігі және түсініктілігі;

3) өзіне жетекшіге тиесілі заңды биліктің нормативтік көлемін және оны қол астындағылардың нақты қолдау көрсету деңгейін қосып алатын, қызметтік өкілеттіліктер.

Әрбір параметрлерді максималды және минималды деңгейлерде сипаттауға болады.

Ф. Фидлер жағдайлар қолайлылығының жалпы көрсеткіші болып табылатын «жағдайлық бақылау» ұғымын ұсынады. Ф. Фидлердің зерттеулері нәтижесінде мынадай басты заңдылық айқындалды: әртүрлі стильдегі жетекшілерде басқару іс-әрекетінің тиімділігі әртүрлі. Мәселеге бағдарланған жетекші ең қиын және ең жақсы жағдайларда ерекше табысты жұмыс істейді. Қарым-қатынасқа бағдарланған жетекші жағдайға бақылаудың дәрежесі орташа шарттарда табыстырақ жұмыс істейді.

Жоғары және төмен жағдайлық бақылау шарттары үшін авторитарлық, жетекшілік, мамыражай авторитарлық бақылау үшін – демократиялық жетекшілік оңтайлы болады.

Бейімдік тәсіл. Жағдайлық тәсіл жетекшілік теориясына үлкен үлес қосты. Ол басқару стильдерінің әртүрлі баламалықты игергенін және басқару іс-әрекетінің әртүрлі жағдайларында әртүрлі тиімділік беретінін дәлелдеді. Жетекші жағдайдың өте алуан түрінен тұратын өз іс-әрекетінде ең жоғары тиімділікке қол жеткізу үшін әртүрлі жағдайларда өзін түрліше ұстауға тиіс, яғни басқару икемді, ал жетекшілік нақты басқару шарттары мен жағдайларға бейімделуі бейімді болуы керек. Жетекші стильдердің неғұрлым көбірек репертуарын игерсе, оның іс-әрекеті соғұрлым тиімдірек болады.

Бейімдік стиль әрі түбегейлі қалыптасқан жоқ, өйткені ол жетекшілік стильдер проблемасын зерттеудің қазіргі кезеңін сипаттайды. Бірақ оның негізгі идеясы өте өнімді. Ол басқару теориясын дамытуға деген қазіргі тәсіл – жағдайлық тәсілге сай. Ф.Фидлердің жұмыстарында бейімдік тәсілдің қалыптасуына шешуші қадам жасалған. Оларда осының алдындағы жағдайлық тәсіл негізделген.

Бұл саладағы қазіргі күнгі зерттеулерге жетекшіліктің стильдер проблемасына деген жаңа, айрықша тәсілдер тән. Бұл жетекшілік пен басқарудың партисипативтік стильді орнату және

сипаттау. «Бірлесе қатысу» басқаруының жалпы идеологиясы жоғарыда қарастырылды. Партиципативтік стильге қатысты ол келесідей негізгі сипаттарда нақтыланады:

- жетекшінің қарамағындағылармен жүйелі кеңесі;
- олардың қарым-қатынасындағы ашықтық;
- атқарушыларды ұйымдық шешімдер жасауға және қабылдауға тарту;
- жетекшінің өз өкілеттерін қарамағындағыларға беруі;
- атқарушылардың ұйымдық өзгерістерді жоспарлауға және іске асыруға қатысуы;
- дербес шешімдер қабылдау құқығы бар топтық құрылымдар (жұмысшылар комитеттерін, сапа үйірмелерін) құру;
- қызметкерлерге қандайда бір проблеманы дербес жасау, инновациялық процестердің дамуына ықпал ететін жаңа идеяларды тұжырымдау мүмкіндігін беру.

Партиципативтік стиль ұйымдық қызметтің өте жоғары көрсеткіштерін береді, сондықтан көптеген зерттеушілер оны алдыңғы тәсілдерде ұзақ ізделінген «абсолюттік жақсы» стильдің идеалы деп есептейді. Бірақ бұл стиль үнемі қолданымда емес, өйткені жетекшінің де, атқарушылардың да жақсы біліктілігін, сондай-ақ белгілі бір ұйымдастыру шарттарын талап етеді. Оны жүзеге асыруға қабілетті жетекшілер, бұл, әдетте, үлкен жастағы адамдар; олардың өмірлік тәжірибесі бар, өздеріне сенімді; жоғары мәдени-білімдік деңгейі жоғары; қарамағындағылардың қабілеттері мен ұсыныстарын бағалай біледі; атқарушылардан жұмысқа деген шығармашылық қатынасты және моральдық сапаларды дамытуын күтеді. Мұндай стиль белгілі бір сапаларды игерген, яғни біліктілік пен кәсіби сапалардың жоғары деңгейі; тәуелсіздікке қажеттілігі; шығармашылыққа бейімділігі; жұмысқа қызығушылығы; алыстағы мақсаттарға бағдары бар атқарушыларға да сұранысты талап етеді.

Кейбір зерттеулерде, әсіресе менеджменттің жапондық мектебінде басқарудың «новаторлық-талдаулық стилі» ұғымы пайда болды. Оның басты ерекшеліктері: ұйымға берілгендік; қуаттылық және жанашылдық, жаңа ақпараттар мен идеяларға қызығушылық, идеялардың үлкен санын генерациялау, шешімдерді жылдам қабылдау, мақсаттар мен бағдарды нақты тұжырымдау,

ұжымдық іс-қимылды жақсы интеграциялау, сәтсіздіктерге төзімділік, басқалардың пікірлерін ескеру шеберлігі.

Жетекшіліктің негізгі стильдеріне жасалынған шолуда «жетекшілік» және «көшбасшылық» ұғымдарын біріктіретін шетелдік ұйымдық психологияның дәстүрі сақталған. Отандық зерттеушілер, сондай-ақ мәндес болса да, бірақ түрлі осы екі ұғым арасындағы қатынасты қарастырды. Екі басты заңдылық бар: жетекші мен көшбасшы рөлдері арасындағы көшбасшылықтың өзіне тән типологиясы және қарым-қатынастар ерекшеліктері.

Типтерді атап көрсету негізіне жатқызылған көрсеткіштер бойынша және соларға қатысты көшбасшылық типтері атап көрсетілетін топтардың ерекшеліктері бойынша айырмаланатын көшбасшылықтың бірнеше негізгі типологиялары белгілі. Б.Д. Парыгин көшбасшы рөлін үш көрсеткіш бойынша атап көрсетеді [33, 34]:

1. Іс-әрекет мазмұны бойынша: көшбасшы-дем беруші және көшбасшы-атқарушы.

2. Белсенділік стилі бойынша: авторитарлық және демократиялық көшбасшылар.

3. Іс-әрекет сипаты бойынша: әмбебап және жағдайлық көшбасшылар.

Л.И. Уманский осы үш көрсеткіштердің комбинациялары арқылы көшбасшылықтың алты типін ажыратуды ұсынады: ұйымдастырушы, бастамашы, эрудит, эмоционалдық көңіл-күй генераторы, шебер және эмоционалдық тарту көшбасшысы.

Екі тәсіл де көшбасшының негізгі екі – аспаптық және эмоционалдық типтерінің нақты варианттарынан тұрады. Біріншісі жеке қабілеттер мен топ жұмысына қосқан үлесі негізінде, екіншісі топ үшін тартымды, онда тұлғааралық жақсы қарым-қатынас орнатуға көмектесетін тұлғалық сапалар негізінде байқалады. Р.Л. Киричевский көшбасшылықтың төрт типін, яғни ұйымдастырушыны, мотивтеушіні, диспетчерді және генераторды атайды, олар топтық қызметтің кең спектрі үшін қолдануы мүмкін.

Көшбасшылықтың ұсынылған тағы бір типологиясын қарастырайық, оның құрамына мынадай көшбасшылар кіреді:

Диагност – жоба мен күрделі жағдайдың күшті және әлсіз жақтарын жылдам бағалайды. Өзгелердің қателіктеріне шыдамды.

Фанатик – өзінің ғылыми жұмысына елігіп кеткен, басқарудан да ғылымға осындай қатынасты талап етеді, сондықтан қатал және сыйыспайтын болып есептеледі.

Пионер – бұл перспективалы проблемаларға жылдам қарайтын, басқарудың іс-әрекетін ынталандыратын бастамашы. Ол жинақы, менмен, эрудициялы, жетекшілікке бейім, отыруды талап ететін мәселелерді ұнатпайды.

Эрудит – есте керемет сақтауымен, байқағыштығымен ерекшеленеді. Өзінің эрудициясын көрсеткісі келмейді. Адал, педант, бірақ пікір айтуда ынтасыз деп есептеледі.

Техник – өнерпаз. Өзі шеше алмайтын проблемаға жармаспайды. Адал және әріптестерінің мінез-құлқындағы көлеңкені түсінуге сезімтал.

Тәуелсіз – өзіне ғана сенеді, ұжымдық ғылыми жұмысқа скептикамен қарайды.

Басқару практикасында жетекшілік пен көшбасшылықты бір тұлғаға біріктіру оңтайлы вариант болады деп есептейді. Егер жетекші көзқарастары іскер көшбасшы көзқарасымен сай келсе, осындай болады. Жетекші рөлінің эмоционалдық көшбасшы рөлімен дәл келуі негативтік фактор болуы мүмкін.

Жиі кездесетін және ең сәтсіз вариант – жетекші мен көшбасшы рөлдерінің сай келмеуі.

Ұйым – бұл бейресми топтардың ресми құрылымы. Оны оңтайлы тұрғызу үшін басшы қызметкерге өздерін көшбасшы ретінде көрсеткен адамдарды ұсынған жөн.

Жетекшілік және көшбасшылық – басқару теориясының ең дамушы бағыты. Бұл тақырып бойынша орындалған жұмыстар саны орасан.

Д. Греннің «ұйымдық көшбасшылықтағы тік диадалық алмасу» тұжырымдамасы өте маңызды фактіні анықтады. Жетекші әртүрлі атқарушылармен араласқан кезде әртүрлі басқару стильдерін ұстана алады. Соңғы екі санат: «ин-топтық» мүшелер және «аут-топтық» мүшелер. Олар негізгі үш параметр

бойынша ерекшеленеді: біліктілік дәрежесі, оларға сенім дәрежесі, жауапкершілікке дайындық. «Ин-топтық» мүшелер бұл сипаттар бойынша «плюс» таңбасымен, ал «аут-топтық» мүшелер «минус» таңбасымен сипатталады. Жетекші біріншілерге қатысты партисипативтік және демократиялық стильдермен әрі бейресми әдістермен, ал екіншілеріне қатысты ресми әдістермен және авторитарлық стильмен жұмыс істеуі керек.

Жетекші мен қарамағындағылар арасындағы арақашықтық айқын болуға тиіс, бірақ тым аз немесе тым үлкен арақашықтық тиімділігі әлдеқайда төмен (С. Грин және Т. Митчелл).

Р. Лорд пен Д. Филипс келесіні анықтады: қарамағындағылар басқару әсерлерінің мазмұнын емес, жиілігін бәрінен жақсы қабылдайды. Осы байқалу бойынша олар жетекшіліктің стилі мен сапасын бағалайды. Басқару әсерлердің басқа жақтарының барлығы екінші және одан кейінгі орындарда болады. Бұл – экспектация (қарамағындағылардың күткенімен сәйкестік) жетекшінің заңнамалық және әлеуметтік нормаларды сақтауы.

Қазіргі кезде Д. Надлер мен Дж. Хакманның «биліктер балансы» теориясы деп аталатын тұжырымдамасы ең танымал болып табылады. Оның негізгі тезисі – билік екі жақты құбылыс болып табылады. Жетекшілік стилі – жетекші мен қарамағындағылардың қарама-қарсы ықпалдарының өзара іс-әрекет өнімі. Осы екі биліктің балансы (тепе-теңдігі) жетекшінің басқару стилін таңдауын анықтайды. Басқарудың авторитарлық стилі мен әдістері баланс жетекші билігі жағына қарай ауғанда үстем болады, ал баланс қарамағындағылар билігі жағына ауғанда, жетекші демократиялық стильді қолдануға мәжбүр болады [33, 34].

Егер қарамағындағылар билігі максимумға жетсе, жетекші басқарудың либералдық әдісіне жүгінеді. Ұтымды жетекші биліктердің сапалы балансын ұстанады. Бұл тұжырымдама басқару теориясының үш маңызды санатының – жетекшіліктің, көшбасшылықтың және басқару іс-әрекеті тиімділігінің өзара әсерлесуінің заңдылықтарын ашып көрсетеді.

3.11 Басқару іс-әрекетіндегі қабілеттер

Басқару іс-әрекеті сапалық параметрлердің әртүрлі деңгейімен сипатталады, үлкен немесе кіші тиімділікпен орындалады. Бірінші кезекте, бұл жетекшінің кәсіби және тұлғалық сапаларына тәуелді болады. Басқару іс-әрекетінің басты факторлары ретінде өзіне тән басқару қабілеттері болады. Басқару іс-әрекетін зерттеу кезінде «қабілеттер» ұғымы айрықша рөл атқарады.

Қазіргі кезде басқару іс-әрекетінің күрделілігіне байланысты бұл проблема жеткілікті зерттелмеген және басқару қабілеттері құрамы мен құрылымы туралы мәселе тиісті шамада шешілмеген. Оны жасауға деген тек бірқатар ғана тәсілдер бар.

Психологияда қабілеттер санаты білім, шеберлік, тұлғалық сапалар, психикалық процестер, т.с.с. секілді психологиялық ұғымдарға араласа отырып, ең күрделілерінің бірі болып табылады. Қабілеттердің жалпы психологиялық сипаттамаларының негізгі қағидалары келесідей:

Қабілеттер басқа психикалық құбылыстардан үш негізгі белгі бойынша бөлінеді:

1. Қабілеттер – бұл бір адамды екіншісінен бөлетін жеке психологиялық ерекшеліктер.

2. Бұл – тек іс-әрекет тиімділігі тәуелді болатын ғана ерекшеліктер.

3. Қабілеттер адамда қалыптасқан білімдерге, шеберліктер мен іскерліктерге қосылмайды, дегенмен оларды қабылдау жеңілдігі мен жылдамдығын қалыптастыруға үлес қосады.

Қабілеттер сапалық және сандық сапалармен сипатталады. Сапалық аспектіде олар адамның іс-әрекет табыстылығын қамтамасыз ететін психологиялық қасиеттерінің симптомдық кешені ретінде қарастырылады. Сандық сипаттама қабілеттер деңгейін анықтауды білдіреді.

Қабілеттер құрылымында олардың екі негізгі санатын – жалпы және арнайы қабілеттерді атап көрсетеді. Олар санаға берілгендердің негізінде қалыптасады және дамиды. Бұл – түрлі қабілеттердің дамуы үшін туа біткен алғышарт ретінде болатын жүйке жүйесі мен бүкіл ағзаның морфологиялық және функционалдық ерекшеліктері.

Қабілеттер психологиясының тағы бір жалпы ережесі – олардың берілуінің үш сапалы әртүрлі деңгейінің, яғни қабілеттің, дарындылықтың (талант) және ғұламалықтың атап көрсетілуі. Қабілеттер теориясында қабілеттің тұқым қуалау дәрежесі туралы мәселе өте маңызды, бірақ әлі шешілмеген. Қабілеттердің дамуы тұлғаның тұтастай дамуынан ажырамастай тұрғыда болады. Тұлғалық сапалардың қалыптасу сипатына ықпал ете отырып, олардың өзі қалыптасатын тұлға жағынан болатын әсерлерді бастан өткізеді, бұл – қос бірлікті процесс. «Қабілеттер» ұғымы психологиялық ұғымдардың жалпы құрылымында іс-әрекет пен тұлға санаттары арасындағы «аралық орынды» алады.

Басқару қабілеттерінің құрамын анықтау

Басқару қабілеттерінің өзін зерттеу қиындықтары «қабілеттер» ұғымының шекті жалпы мәртебесін және олардың тұлғамен, әрі іс-әрекетпен тығыз байланысын жетілдіреді. Басқарудың табыстылығы жетекшінің басқару іс-әрекетінің үш негізгі «өлшемдерін» қаншалықты қамтамасыз ете отырып, келістіре алатынына байланысты болады:

1) іс-әрекеттік, ұйымдық-әкімшілік өлшемнің өзі дамыған жалпы басқару іскерліктерді, қабілеттер мен шеберліктерді талап етеді;

2) кадрлық, «тұлғалық», тұлғааралық тиімді өзара іс-әрекетті, адамдарды басқаруды қамтамасыз ететін басқа қабілеттерді талап етеді; мұндай қабілеттер рөлінде негізгі тұлғалық сапалар болады, бұл басқару іс-әрекетінде әрекеттердің басқа түрлерінен ерекшеленеді;

3) өндірістік-технологиялық «өлшем» арнайы қабілеттерді, жетекшінің кәсіби сапаларының өзін талап етеді.

Басқару процесіндегі осы үш «өлшемнің» келісуі тұлғалық жетекші сапалармен байланыстағы үйлестіру қабілеттерінің болуы талап етеді. Сондықтан да басқару қабілеттері жетекші тұлғасының жалпы құрылымы проблемасына байланысты қарастырылады, ал кейде онымен алмастырылады. Мұндай тәсіл психика мен тұлғаның қорытылу дәрежесі және қасиеттер сипаты бойынша әртүрлі басқару қабілеттерінің ауқымды тізімін білдіреді [31].

Басқару сапаларының жалпы жиынтығы басқару қабілеттері болып табылатын немесе қабілет функциясы ретінде болатын бірқатар санаттарды атап көрсетеді:

1. «Менеджерлік сипаттамалар» ұғымымен белгіленетін жетекшінің негізгі тұлғалық сипаттамалар санаты. Басқару іс-әрекетінің жоғары тиімділігін қамтамасыз ететіндігінен олар қажетті. Бұл – тұлғаның басқару іс-әрекетіне бейімділігін шарттандыратын фактор. Бұл сипаттамалар екі топқа бөлінеді: жалпыәлеуметтік, өмірбаяндық және тиімді менеджерлердің тұлғалық сапаларының өзі.

2. Тар ауқымдағы басқару қабілеттері екі топқа бөлінеді: осы іс-әрекеттің тұтастай тиімділігін анықтайтын жалпы басқару қабілеттері және оның жекеленген функцияларын табысты атқаруына көмектесетін жекелей басқару қабілеттері.

Бұл екі санат іс-әрекеттік-функционалдық көрсеткіш бойынша атап көрсетіледі, бірақ басқару психологиясында қабілеттерді атап көрсетудің тағы бір құрылымдық-психологиялық көрсеткіші бар. Оның негізі – психика құрылымы. Бұл көрсеткіш бойынша басқару іс-әрекеті жалпы және арнайы қабілеттерді ажыратады. Құрылымдар психикалық процестердің негізгі – когнитивтік, коммуникативтік, реттеулік, еріктік, мотивтік класстары бойынша құрылымданады.

Менеджерлік сипаттамалар

Менеджерлік сипаттамалар индивидтің қабілеттер функциясы ретінде болатын, бірақ олар бола алмайтын қасиеттері болып табылады. Олардың негізгілері болатындар:

1. *Жасерекшелігі факторы.* Жетекшінің жасы мен иерархиялық деңгейі арасында байланыс бар. Кәсіби тәжірибенің байлығы ересек жастың функциясы болып табылады. Карьералық жылжу жасқа пропорционал. Жас өскен сайын басқарудың өнімді әдістері күшейеді, ал репродуктивті (өнімсіз) әдістері керісінше болады. Жетекшілік стилі қатаңданады. Басқару іс-әрекетінің тиімділігі серпінінің жалпы ағымы – позитивті.

2. *Жыныстық фактор.* Басқарудың қазіргі кездегі психологиясы – бұл «ер-жетекшілер психологиясы», бірақ әйел-жетекші

соңғы уақытта зерттеушілер зейінін көбірек тартуда, ерлер басқарудың бір мәселелерін, әйелдер екіншілерін жақсы шешеді, дегенмен, жалпы алғанда, ерлер басымдыққа ие.

3. *Мәдени білім беру деңгейінің факторы* басқару іс-әрекеті тиімділігімен тура позитивтік байланыста.

4. *Әлеуметтік-экономикалық мәртебе факторы*. Егер адам компанияға иелік ететін компанияда дүниеге келсе, бұл Ф. Фидлер атап көрсеткендей, оның президенті болу үшін ең сенімді тәсіл.

Тиімді менеджердің сипаттамаларының екінші тобы – қабілеттер функциясында болатын тұлғалық сапалар. Бұл сапаларды 3500-ден астам зерттеу мәліметтерін қорытатын М. Стогдиланың еңбегі ең танымал. Ол төмендегідей басты менеджерлік сапаларды атап көрсетеді: доминанттылық, өзіне деген сенімділік, эмоционалдық тұрақтылық, күйзеліске тұрақтылық, креативтілік, жетістіктерге ұмтылыс, кәсіпкерлік, жауапкершілік, сенімділік, тұлғаның тәуелсіздігі, ашықтық, социобелділік (тұлғаралық байланысты тұрғызу шеберлігі және ауқымды әлеуметтік түйісулер орнату қажеттілігі).

Бұл сапалар мен сипаттамалардың барлығы табысты басқару іс-әрекетін қамтамасыз ету үшін қажетті қабілеттердің бүкіл тізімін тауыса алмайды. Басқару теориясында осы сияқты тізімдер көп. Зерттеулердің бірі менеджерлік сипаттамалардың келесі жиынтығын келтіреді:

А. Мінез-құлықтың концептуалдық қабілеттері мен стандарттары:

1. Көзқарастар ауқымдылығы, аса ауқымды тәсіл.
2. Ұзақ мерзімді болжау, икемділік.
3. Қуаттылық, бастамашылық және шешімділік (соның ішінде тәуекелдік жағдайында).

4. Табанды жұмыс және тұрақты оқу, білім.

Ә. Тұлғалық сапалар:

5. Мақсаттар мен бағдарды нақты тұжырымдау.
6. Өзге пікірді тыңдауға дайындық.
7. Менменсіздік, құмарсыздық, бейқамдық.
8. Қызметкерлерді дұрыс орналастыру, адал санкциялар.
9. Жеке бастың әдемілігі.

10. Ұжым және ондағы үйлесімді құра білу шеберлігі.

11. Денсаулық.

Америкалық менеджменттің «7М» ережесінде: жетекші жеті «М» жауап береді. Бұлар тек (адамдар) method (әдістер), money (ақша), mushiness (машиналар), materials (материалдар), marketing (сату), management (басқару).

Басқарулық қабілеттердің синтетикалығы олардың екінші санатын талдау кезінде күштірек байқалады.

Жалпы ұйымдастырушылық қабілеттер

Басқару қабілеттерінің бұл санаты екі топшадан тұрады: жалпы басқарулық қабілеттер және қандай да бір негізгі басқару функциясымен шартталған шағын сипаттағы қабілеттер.

Л.И. Уманскийдің еңбегінде бірінші топтың қабілеттері әлдеқайда толық көрсетілген. Ол осылардың ортасында келесілерді негізгілер деп есептейді.

Бірнеше негізгі тұлғалық және мінез-құлықтық индикаторларда байқалатын психологиялық сайланымдылық:

1. Басқа адамдар күйінің психологиялық ерекшеліктерін жылдам және дәл (көбінесе салаланбаған түрде) бейнелеудің қайталанатын факторы.

2. Эмоциялық синхрондылық (басқа адамдар сезінетініне бірге күйзелу).

3. Басқа адамдардың психологиялық сапаларын, олардың баламалы мінездемелерін сипаттауға жоғары сезімталдық пен қабылдаушылық.

4. Сайлаулық-психологиялық ес немесе байқампаздық.

5. Өзін басқа адамның психологиялық жағдайына қоя білу шеберлігі.

Практикалық психологиялық ақыл-ой, Л.И. Уманскийдің есептеуінше, төмендегідей бағыттарда болады:

1. Адамдардың жеке ерекшеліктерін ескере отырып, міндеттерді баламалы бөлу.

2. Адамдардың білімін қолдануды талап ететін жағдайларда жылдам бағдарлану.

3. Іс-әрекетті ынталандыру мотивтерін табу, адамдарды іспен қызықтыру шеберлігі.

4. Адамдарды ұжымдық іс-әрекетті орындау үшін топтау кезінде жеке ұнату (симпатия мен антипатияларды есепке алу).

5. Ұйымдастыру шеберліктері мен білімді қалыптастыру кезінде оқытудың жоғары дәрежесі.

6. Практикалық мәселелерді қолда бар адам мүмкіндіктерін ескере отырып шешу.

Психологиялық такт мыналарда байқалады:

- адамдармен қарым-қатынастағы шама сезімінде;
- әртүрлі адамдарға тілдік бейімделуде;
- адамдармен тілдесуді жекелендіруде;
- жағдай сезімінде;
- адамдарға қатысты сезімталдықта;
- тілдесудің қарапайымдылығы мен табиғилығында;
- адамдарға келістің адалдығы, объективтілігі сезімінде.

де.

Қоғамдық қуаттылық келесілерді білдіреді:

1) эмоционалдық және жігерлілік тіл әсері – сөйлемдерді акценттік мүшелену, екпіндер, кідірістер, ым-ишара;

2) сөз және іспен әсер етудің қисынды сенімділігі;

3) өзінің күшіне сенімділік, рухани сергектік;

4) тәуекелге бару қабілеті.

Ұйымдастыру іс-әрекетіне талапкерлік, сыншылдық, бейімділік – мұның барлығы да жалпыұйымдастырушылық қабілеттер, олар жекеленген басқару функцияларын табысты орындауын шарттандыратын әлдеқайда шағын қабілеттермен толықтырылады және нақтыланады. Келесі қабілеттер олардың негізгілері болып табылады:

1. Мақсат қоюға қабілет екі негізгі аспектіден тұрады: мақсатты тұжырымдау және олардың ең мәнділерін атап көрсету, бұл мақсаттарды қарамағындағылар алдында олар қабылдайтындай етіп тұжырымдау қабілеті.

2. Болжау қабілеті – «болашаққа көз жіберу» шеберлігі, белсенді болжамдық стратегия негізінде басқаруды құру (жетекшінің аса маңызды қабілеті).

3. Өз іс-әрекеті мен қарамағындағылар, сондай-ақ бүкіл ұйым іс-әрекетін жоспарлау қабілеті. Бұл қабілет – когнитивтік және тұлғалық қабілеттер синтезі.

4. Басқару шешімдерін қабылдау қабілетін басқа қабілеттер толтыра алмайды.

5. Коммуникативтік қабілеттер тұлғалық ашықтық, эмпатиялық, рефлексивтік, экспрессивтік сияқты сапаларына негізделеді.

6. Мотивтеуші қабілеттер де сондай-ақ интегративтік түзілімдер болып табылады. Жетекшінің қарамағындағыларға әсерінің мотивтік құралдарының бүкіл кешені осыған жатқызылады.

7. Бақылау қабілеті. Бастысы – еңбек нәтижесін атқарушының жеке мүмкіндіктерімен салыстыру. Бақылау еңбек тиімділігін арттыру құралы ретінде қолданылады.

Практикалық тұрғыдан алғанда маңызды, тағы екі интегративтік қабілет атап көрсетіледі: *кадрларды таңдау қабілеті* және жетекшінің *кәсіби біліктілігі*.

Басқару іс-әрекетіндегі жалпы және арнайы қабілеттер

Басқару қабілеттерінің үшінші санаты құрылымдық-психологиялық көрсеткіш бойынша психологияда қолданған қабілеттерді жалпыға және арнайыға бөлуді көрсете отырып анықталады. Арнайы қабілеттер ұғымы екі жоспарда қарастырылады.

Басқару іс-әрекетінің тиімділігіне ықпал ететін жалпы қабілеттерге интеллект, креативтілік, оқыту, рефлексивтілік, белсенділік, өзін-өзі реттеу жатқызылады.

Басқару іс-әрекеті жетекшінің жалпы қабілеттерінің даму шамасына байланысты табыстылығының өзіндік қисық сызықты тәуелділігі бар. Бұл факт интеллектіге, рефлексивтілікке және креативтілікке қатыстылығы эксперименталды түрде дәлелденген. Оқытулық қабілетке қатысты мәліметтер қазірше жоқ. Бірақ мұнда жағдай осыған ұқсас болуға тиіс. Нашар оқыту басқару іс-әрекетінің негативтік факторы болып табылады, бірақ жақсы оқыту да басқару тиімділігіне оң ықпал етпейді. Басқару іс-әрекетінің репродуктивтік стратегиялары күшейе түседі. Оның жоғары сенімділігін қамтамасыз ете отырып, олар өнімді стильге қарағанда, максималды нәтижелер бермейді. Сонымен қатар

тым жоғары оқытулық іс-әрекеттің тәуекелділігін арттырады және тұрақты эксперименттеу, неге үйренгенін бірден сынауға ұмтылу үшін алғышарт бола отырып, оның сапалық көрсеткіштерін төмендетеді [12, 13, 14].

Арнайы қабілеттер басқару іс-әрекетінің табыстылығымен тура тәуелділікпен байланысқан. Арнайы қабілеттер неғұрлым жоғары дамыған сайын, барлық тең жағдайларда іс-әрекет тиімділігінің көрсеткіштері соғұрлым жоғары болады. Мысалы, ұзақ мерзімді ес (кәсіби тәжірибенің психологиялық негізі) және оперативтік ес (жедел басқарудың функцияларын жүзеге асыру негізі) жетекші іс-әрекетінің объективті шарттары болып табылады. Ойлау қабілеттерінің басқару іс-әрекетінің табыстылығымен тікелей, тура байланысы да сондай-ақ айқын. Дәл осындай рөлді перцептивтік, еріктік, аттенциялық (зейіннің дамуы), имажинативтік (қиялдың дамуы) қабілеттер де атқарады.

Келесі жағдайды да ескеру қажет. Негізгі психикалық процестер мен функциялар басқару іс-әрекетінде өзіндік байқалулары және қырларымен көріне отырып, өзіндік қасиетке ие болады. Қабылдау процесі үшін – бұл олардағы әлеуметтік перцепцияның айрықша рөлі, ойлау процестері үшін бұл практикалық ойлау. Демек, басқару іс-әрекетінде жеке қабілеттер де өзінің негізгі екі аспектісінде болады: қандайда бір психикалық процестер мен функциялардың даму деңгейі ретінде және сапалы өзіндік нақты басқару іс-әрекетінің компоненттері үшін ең қанықты спецификалық ретінде.

Жетекшіге жоғары дамыған, бірақ абстрактілі теориялық ойлауды емес, орташа практикалық ойлауды және «өткір әрі дамыған» емес, дамыған әлеуметтік қабылдауды, әлеуметтік перцепциялы қабілетті игергені жөн.

Психика негізгі үш шағын жүйеден тұрады: *когнитивтік*, *реттеулік* және *коммуникативтік*. Басқару іс-әрекетінде байқалатын жекелеген қабілеттер, тиісінше, когнитивтік, реттеулік және коммуникативтік топтарға бөлінеді.

Когнитивтік – бұл жекелеген негізгі психикалық процестер мен функциялардың қасиеті.

Реттеулік шағын жүйеге тиесілі процестердің барлығында байқалулардың жеке шамасы бар. Сондықтан мақсат түзу, бол-

жау, шешім қабылдау, өзін-өзі бақылау қабілеттері айқындала түседі. Басқару және психикалық іс-әрекеттің өзінің құрылысы мен ұйымдастырылуының байланысы бұл қабілеттердің құрамының әлдеқайда жалпы қабілеттерден және жоғарыда сипатталған іс-әрекет бойынша атап көрсетілетін әлдеқайда жалпы қабілеттерден байқалады.

Психикалық та, басқару іс-әрекеті де ұқсас механизмдер мен процестерге негізделеді, олардың қалыптасуының жоғары деңгейін талап етеді және тиісті реттеулік қабілеттердің болуын білдіреді. Аталған қабілеттерден басқа, бұл әлдеқайда интегралды реттеулік-когнитивтік қабілет болып табылатын белгісіздікке толеранттылық.

Коммуникативтік шағын құрамына кіретін және оның қызмет етуін қамтамасыз ететін процестер, сондай-ақ айқындалудың, қалыптасудың жеке шамасына ие болады. Бұл эмпатия, аттракция, идентификация, сөз туғызу, т.б. процестер. Коммуникативтік қабілеттер деңгейіндегі айырмашылықтар осы процестердің қалыптасу шамасына тәуелді болады.

Психика құрылымына негізделген өзіндік реттеулік және коммуникативтік қабілеттер қабілеттің жалпы жүйесін олардың тағы бір типімен толықтыруды талап етеді. Олар жекелерге, арнайыларға қарағанда әлдеқайда интегративті, бірақ бір мезгілде жалпыларға – интеллектіге, креативтілікке, т.б. қарағанда азырақ қорытылған болып табылады. Қабілеттердің психологиялық құрылымында жалпы қабілеттер *макродеңгейді*, ал жеке, арнайы қабілеттер *микродеңгейді* құрайды. Олардың арасында орналасқан *мезодеңгейді* интегралдық қабілеттер алады.

Қабілеттердің психологиялық құрылымы:

Макродеңгей	Жалпы қабілеттер
Мезодеңгей	Интегралдық қабілеттер
Микродеңгей	Арнайы қабілеттер

Басқару іс-әрекетінің табиғаты үшін орталық, өтпелі деңгей ең маңызды және өзіндік қасиетке ие. Оның құрамына кіретін қабілеттер негізгі басқару функцияларына (мақсат түзуге, жоспарлауға, т.б.) теңдес.

Басқару іс-әрекетін жүзеге асырудың көптеген алуан түрлі тәсілдеріне ие – ол поливариантты. Бұл жетекшіліктің бірнеше негізгі стильдері бар екендігінен байқалады. Әртүрлі стильдер қабілеттердің әртүрлі сабақтастығының болуын білдіреді. Ал жеке симптомдық кешендердің айырмашылығы тұлғалық қабілеттер құрылымына қатысты *өтемдік (компенсаторлық)* функциялар атқаратын жетекшілік стилін анықтайды. Жетекші таңдап алған белгілі бір стиль оған өзінің жеке тұлғасының күшті жағына сүйенуге, ал әлсіз жақтарын «кері итеруге» мүмкіндік береді. Жетекшіліктің әртүрлі стильдерінің болуы адами жекеліктердің алуан түрлілігінің және басқару қабілеттерінің вариативтілігінің нәтижесі болып табылады.

Бақылау сұрақтары:

1. Басқарушы тұлғасы мен оның басқару тиімділігінің ерекшелігін сипаттаңыз.
2. Іс-әрекет құрылымының негізгі компоненттерін атаңыз.
3. Жетекшінің интеллектуалды сапасының ерекшелігі неде екенін анықтап, сипаттама беріңіз.
4. Тұлға түсінігі туралы анықтамаларға талдау жасап, олардың мәнін көрсетіңіз.
5. Басқарушы тұлғасы мен басқару тиімділігінің сапалық көрсеткіштерін анықтаңыз.
6. Жетекшінің интеллектуалды сапасының ерекшелігін анықтап, оларды жетілдіру жолдарын көрсетіңіз.
7. Жетекшінің ұйымдастыру жүйесіндегі басқарудың негізгі орнын анықтап, меңгеру жолдарын көрсетіңіз.
8. Іс-әрекеттің ұғым ретінде жалпы ғылыми категорияға енуін сипаттап, оған талдау жасаңыз.
9. Іс-әрекет құрылымының негізгі компоненттерін анықтаңыз.
10. Басқару іс-әрекетінің мазмұны бойынша басқарудың әмбебап қызметтеріне тоқталыңыз.
11. Басқару іс-әрекетінің шарттарын анықтап, оның маңыздылығына түсініктеме беріңіз.
12. Жеке тұлғаның саналылығы, жауапкершілігі, бостандығы, қадыр-қасиеті, даралылығы туралы сыни талдау жасаңыз.
13. Жеке тұлғаның маңыздылығы, оның қасиеттері мен іс-әрекеттеріне сипаттама бере отырып, оның қалыптасуындағы рөлін анықтаңыз.
14. Жеке тұлғаның іс-әрекетіндегі шығармашылық қасиеттің деңгейіне сипаттама беріңіз.
15. Ұжымдағы адамдардың өзара қарым-қатынасы, ақпарат алмасуы, әрекеттесуі және өзара түсінісуіне сипаттама беріңіз.

16. Адам бойындағы даралық қасиеттер: ересек адам, индивид, тұлға түсініктерінің мәнін ашып, анықтамалар беріңіз.

17. Жеке адам санасы мен ақылы және даралық түрлерін атаңыз.

18. Жеке тұлғаның психологиялық дамуының өзгеруіне себеп болатын факторларды анықтаңыз.

19. Жеке адамның құрылымы мен ерекшеліктерін анықтап, олардың табиғатына негіздеме беріңіз.

20. Басқару іс-әрекетіндегі перцептивті процестердің, қабылдау түрлерінің және заңдылықтарының өзара байланысын анықтаңыз.

21. Басқару іс-әрекетіндегі перцептивті процестердің өзіндік ерекшеліктерін атаңыз.

22. Жетекшінің іс-әрекетінде тұлғааралық қабылдау құбылысының зерделік процестерге байланысын ашыңыз.

23. Әлеуметтік перцепцияның қызметтеріне: өзін-өзі тану, қарым-қатынаста серігін тану, эмоциялық қатынас орнату түсініктеріне сипаттама беріңіз.

24. Қабылдаудың әлеуметтік ерекшеліктерін атаңыз.

25. Қабылдаудың жеке-стильді айырмашылығын көрсетіңіз.

26. Басқару іс-әрекеттеріндегі мотивациялық, эмоциялық, еріктік процестерді салыстыра отырып, ерекшеліктерін көрсетіңіз.

27. Ортаға бейімделуге, ақпараттарды қабылдауға және оны қайта өңдеуге бағытталған процестерді жіктеңіз.

28. Басқару іс-әрекетіндегі реттеу процестерінің негізгі тиімділігін атаңыз.

29. Психикалық реттеудің интегралды процестерінің артықшылығын көрсетіңіз.

30. Реттеу процестерінің спецификалық ерекшеліктерін ашып көрсетіңіз.

31. Басқару іс-әрекетіндегі коммуникативтік құбылыстар мен процестердің маңызын анықтаңыз.

32. Басқару іс-әрекетіндегі рефлексивтік процестерді атаңыз.

33. Жетекшінің коммуникативтік мінез-құлқын сипаттайтын қасиеттерін көрсетіңіз.

34. Өзара әрекет жасағанда адамдардың әртүрлі мотивтерін ұстануының байланысын табыңыз.

35. Тұлғааралық өзара қатынастағы әлеуметтік мотивтерін сипаттаңыз.

IV тарау

БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ КЕЙБІР МӘСЕЛЕЛЕРІ МЕН ОНЫ ШЕШУ ЖОЛДАРЫ

4.1 Конфликтологиялық идеяларға тарихи шолу

Дау-дамай жер бетінде тіршіліктің пайда болуымен қатар дамыды десек, қателеспейтін шығармыз, өйткені тіршілік иесінің сұрыпталып, сақталуы үшін, тіршілік етуін жалғастыру үшін күрес жүргізуге тура келеді. Алғашқы ғасырлардың өзінде-ақ адамзат өмірінде болған қақтығыстар мен олардың шешілу жолдары жайлы көп толғанған. Дау-дамай бұрыннан ғылыми зерттеудің объектісі болмаса да, оның өзіндік тарихы бар және кейбір басқа ғылымдармен салыстырғанда оның тарихы көне заманнан бастау алады. Ежелде жанжалдың пайда болу себебі, билік үшін, тіршілік үшін күрес соғыстары болған.

Қытай ойшылдары (б.з.д. VI-V ғ.) Лао-цзы: барлық тіршіліктің дамуы – инь мен янь энергияларының үйлесімділігінде деп тұжырымдаған.

Тарихтан бізге жеткен ежелгі грек философтарының айтылған даналықтарын қарастырсақ, антикалық философ Гераклит (б.з.д. шамамен 530-470) дүниеде барлық заттар, ұғымдар соғыстың арқасында пайда болған деп ойлайтын. Ол үшін «соғыс – барлық нәрсенің патшасы» [60].

Платон (шамамен б.з.д. 428-348) соғысты ең ұлы жауыздық деп санап, соғыссыз өткен кезеңдерді «алтын ғасыр» деп атаған.

Орта ғасырлардағы дау-дамай

Ағылшын материалист-философы Френсис Бэкон (1561-1626) өзінің «Саяси және адамгершілік тәжірибелері мен нұсқаулары» еңбегінде: аukatты отбасында туылған адамның еңбекке деген ынтасы болмайды және ол өзгелердің ынтасына

қызғанышпен қарайды. Адамдар арасында болатын қақтығыстар санын бірталай азайтуға болады, тек ол үшін мемлекет материалдық жағдайды жақсартып, адамдардың сұраныстарын қамтамасыз етіп отыруы қажет деп тұжырымдайды.

Томас Гоббс (1588-1679) 1651 жылы шыққан өзінің «Левиафан немесе Материя, мемлекеттің азаматтық шіркеу формасы мен билігі» атты әйгілі трактатында дау-дамайдың негізгі үш себебін көрсетеді: бәсекелестік, сенім білдірмеу, атақ-даңққа құмарлық.

Жер шарының қай жерінде болмасын, әрбір адам әртүрлі жағдайларда «конфликт» (дау-дамай) деген құбылыспен кездеседі. Тіпті біздің арамызда ешқашан дау-дамайға түспеген адам жоқ шығар.

Ғылыми әдебиеттерде «конфликт» (дау-дамай) әртүрлі мағынада түсіндіріледі. Бұл терминнің анықтамасы өте көп.

Жалпы «*конфликт*» сөзі (*conflictus*) – латын тілінен енген, тікелей мағынасы – дау-дамай (қақтығыс). Адамның өмірі қақтығыссыз өте алмайды, өйткені адам болған соң өзінің пайымдауы, өз көзқарасы, өз түсінігі болады. Бір мәселеге екі адам екі жақтылы қарайды.

Дау-дамай дегеніміз – қарама-қарсы бағытталған мақсаттардың, мүдделердің, позициялардың, ой-пікірлердің, құндылықтардың қақтығысы. Басқа сөзбен айтқанда, дау-дамай екі не одан да көп индивидтің немесе топты қарама-қарсы жақтың белгілі бір мақсатқа жетуіне, мүдделердің қанағаттандырылуына әдейі бөгет жасауы немесе оның көзқарасын, әлеуметтік ұстанымын өзгерту үдерісі. Дау-дамайды тудыратын немесе өз еркінсіз осындай жағдайға тап болатын адамдар мәселені тез арада өзіне тиімді етіп шешкісі келеді. Осы жерде дау-дамайды шешудің жолдары қандай? – деген сауал пайда болады [61].

Әр адам өзінің өмірлік жинаған машығына байланысты, өз пайымдауына байланысты кездесіп жатқан дау-дамайды өз көзқарасы тұрғысынан шешеді. Адамзат өз тарихында дау-дамай тудырып, содан соң оны шешуден бірталай машық жинаған. Аталған мәселені зерттеп, оны жинақтау ХХ ғасырдың соңына қарай жаңа бір білімнің саласы – конфликтологияның пайда болуына ықпалын тигізеді. Конфликтологияның басты міндеті –

тек танымдық теориялық емес, практикада адамдарға дау-дамай жағдайларында не істеу керектігін түсіндіріп беру. «Егер сіздің өміріңізде дау-дамай болмаса, қан соғуыңыз бар ма – соны тексеріп көріңіз» дейді У. Диксон.

Адамның әлеуметтік ортада өмір сүруі, әртүрлі әрекет түрлерімен шұғылдануы үнемі қоғамдағы өзге адамдармен тығыз қарым-қатынаста болып отыратындығын көрсетеді.

Дау-дамай, бір-бірімен ренжісу әрбір адамның өзіндік кісілігін, талап-тілегін өзгелердің мойындап, онымен санасуын талап етуден туады. Осы бағытта әрбір адам өзінің басқа адамдар алдындағы мұқтажыды қанағаттандырып, өзгелерге бойындағы күш-қуаты мен қабілетін көрсеткісі келеді.

Адамдар арасындағы күнделікті қарым-қатынаста бір-бірінің кем-кетігі мен мінезіндегі жағымсыз қылықтарын көзіне айту, не бөтен адамдар арасында әшкерелеу оның наразылығы мен ренішін тудырады.

Дау-дамай субъектісіне оған қатысушы индивидті, топты не ұйымды жатқызады. Дау-дамай затына – нақты материалдық және рухани қорлар, қанағаттандырылмаған қажеттіліктер, тілектер, өзара әрекеттесу субъектілерінің мүдделері, яғни ол дау-дамайдың не үшін пайда болғанын көрсетеді. Дау-дамайлық қатынас деп субъектілер арасындағы өзара әрекеттесудың формасы мен мазмұнын және дау-дамайдың аяқталу мақсатында олардың (субъектілердің) іс-әрекеттерін атайды.

Дау-дамайлық жағдаят – нақты уақыт мерзімінде дау-дамайдың дамуы.

Дау-дамайдың себептеріне, қарама-қайшылықтың өрши түсуіне, дау-дамайдың пайда болуына әкелген шарттарды, жағдайларды жатқызады.

Әрбір дау-дамайдың *уақытына және кеңістігіне* байланысты сипаттары бар. Дау-дамайдың кеңістік сипатына: дау-дамайдың пайда болу және көріну саласы; пайда болу себебі мен жағдайы; көріністің нақты формасы; дау-дамайдың нәтижесі; әдістері мен әрекеттері (субъектілер қолданатын) жатады. Дау-дамайдың уақыттық сипатына: дау-дамайдың ұзақтығы, жиілігі, қайталануы, әр субъектінің дау-дамайға қатысу мерзімі және дау-дамайдың әр даму кезеңіндегі уақыт көрсеткіштері жатады.

Әр дау-дамайдың өзіндік даму динамикасы бар және ол мына кезеңдерден тұрады:

– дау-дамайға дейінгі қарым-қатынастар, шешілмей жатқан мәселелердің жиналып көбеюі, қарым-қатынастың кернеуліктері болады;

– қарама-қайшылықтың өрши түсуі, қарым-қатынаста тұрақты жағымсыз (негативті), кейде агрессивті психологиялық жағдайдың болуы;

– дау-дамайлық жағдаят, оқиға, субъектілер арасында түсініспеушілік және ашық түрдегі дау-дамай;

– дау-дамайдың шешілуі;

– дау-дамайдан кейінгі кезең, дау-дамайға қатысушылар арасындағы қарым-қатынастың жаңа мазмұны мен сипатының пайда болуы.

Әлеуметтік дау-дамай типологиясы

Әлеуметтік дау-дамайлар бірнеше белгілері бойынша жіктеледі. Мысалы, дау-дамайдың шешілуіне байланысты: *толық шешілген, жартылай шешілген және шешілмеген* болады.

Қатысушы субъектілердің санына қарай: *тұлға ішіндегі, тұлғааралық және топаралық*.

Әлеуметтік психологиялық зерттеулерде кең тараған *эмоционалдық және іскерлік* дау-дамайлар бар. Дау-дамайлардың көріну формасына байланысты: *ашық, латентті және потенциалдық*. Бүгінде әлеуметтік дау-дамайлар туралы классикалық концепциялар кеңінен қолданылады. Олар: Л. Кренсбергтің «әлеуметтік дау-дамай», Р. Дарендорфтың «қоғамдық дау-дамайлық моделі», сонымен қатар Л. Козердің, К. Боулдингтің, Д. Доллардтың, Дж. Баргонның теориялары [62].

Негізінен алғанда дау-дамай субъектінің әлеуметтік жүйемен қарым-қатынасының дамуына септігін тигізетін алғышарттардың бірі болып табылады. Сондықтан, қоғам, әлеумет дау-дамайсыз бола алмайды. Осыған орай дау-дамайдың *позитивті және негативті* қызметтері болады.

Позитивті қызметтері: оңтайландыру қызметі – әлеуметтік субъектілердің қарым-қатынастарында, дамуында және т.б.

тиімді теңдікті қалыптастырады; қатынастар жүйесінің дамуына, өзгеруіне әсер етеді, инновацияға жол ашады; дау-дамай арқылы адамдар бірін бірі жақсы біле бастайды, яғни оның информациялық рөлі зор; бірдей ойлайтын адамдарды әлеуметтік топ, ұйым ретінде біріктіреді; адамдардың белсенділігін оятады; адамдарда жауапкершілік артады, олар өздерінің маңыздылығын сезеді; сын уақытта адамдардың бірден білінбейтін жағымды және жағымсыз қасиеттері көрінеді, олар бірін бірі бағалай бастайды; жағдайдың, мәселенің анықсыздығын жоюға немесе азайтуға үлкен септігін тигізеді.

Негізгі негативті қызметтері: әлеуметтік климаттың нашарлауы; еңбек өнімділігінің төмендеуі; кейде дау-дамайды шешу үшін кейбір жұмыскерлерді жұмыстан босатуға немесе белгілі бір санкция орнатуға тура келеді; екі жақтың бір-бірін дұрыс қабылдамауы; дау-дамай уақытында және дау-дамайдан кейінгі кезеңінде қарсы жақтардың арасында келісушіліктің, ынтымақтастықтың азаюы; дау-дамайды шешу үшін жұмсалатын материалдық немесе эмоционалдық шығынның болуы; бүкіл әлеуметтік жүйе немесе оның бөлек элементтері бұзылады, жойылады.

Дау-дамайдың зерттеліп жатқан негізгі түрлерінің бірі – *тұлғааралық дау-дамай*. Ол индивидтер арасындағы қарым-қатынас формасының бірі болып табылады. Бұл дау-дамайдың терең зерттелуіне зор үлес қосқандар: М. Дейч, Г. Мак Клинтон және т.б.

Тұлғааралық дау-дамайдың тек өзіне тән ерекшеліктері бар. Атап өткендей, тұлғааралық дау-дамайға қатыспаған адам жоқ. Кейде ол осы дау-дамайды туғызушы, бастамашысы болса, кейде абайсызда, аяқ астынан болған қатысушы болады. Көп жағдайда адам дау-дамайға кіріскісі келмесе де белгілі жәйттер оның қатысуын, көмек көрсетуін талап етеді. Сондықтан бірде екі жақты татуластыратын арбитор рөлін атқарса, бірде екі қарсы жақты тек біреуін қорғайды, енді бірде ешқайсысын қорғамайды да, кінәламайды. Міне, осындай жағдаяттарда өзара байланысқан екі аспектіні көрсетуге болады. Біріншісі, дау-дамайдың *мазмұндық* жағы, яғни даудың заты, мәселесі. Екіншісі, дау-дамайдың *психологиялық* жағы, яғни субъектілердің бір-

бірлеріне, дау-дамайдың себеп-салдарына деген эмоционалдық реакциясы. Міне, осы екінші аспект тұлғаарлық дау-дамайдың ерекшелігі болып саналады, өйткені әлеуметтік-саяси, т.б. дау-дамайларда бұл сипат жоқ.

Тұлғааралық дау-дамайдың пайда болуына әкелетін негізгі себептер: үйлесімсіз, қарама-қарсы мүдделер, қажеттіліктер, құндылықтар, ал оларды бірдей, бір уақытта қанағаттандыру қиын мәселе болғанда туындайды. Әсіресе, құндылыққа байланысты пайда болған дау-дамай өте күрделі, өйткені бұл кезде субъектілердің үстем бағыттары анықталады.

Тұлғааралық дау-дамай кезінде адамдар бір-бірімен бетпепет, тікелей кездеседі. Олар дау-дамайға өзінің бойында ерекшеліктері, қасиеттері мен қабілеттері бар индивид ретінде енеді. Сондықтан дау-дамайдың қатысушылары нақты қақтығыс жағдаятын әртүрлі, өзінше қабылдайды және түсіндіреді. Соған байланысты даудан шығу жолы мен әдісі туралы әртүрлі көзқарастарын білдіреді.

Тұлғааралық дау-дамайдың ең көп көрінетін жағы: бір-бірін кінәлау, ұрыс, жала жабу, қорғану, т.б. Бұлар қарым-қатынастың барлық саласына тән: отбасылық қатынастан – материалдық ресурстарды бөлуге дейінгі мәселелерді қамтиды.

Дау-дамай ең алдымен нақты бір себептен басталып, біртіндеп өсе келе, қарым-қатынастың әртүрлі жақтарын қамтып алады. Бұл кезде көбінесе дау-дамайдың эмоционалдық жағы мазмұнды жағын басып алады. Әсіресе отбасылық дау-дамайда бұл үдеріс жиі көрінеді.

Мысал ретінде мына жағдаятты алып көрейік. Бір отбасында күйеуі бар уақытын жұмысына бөлсе, үйдегі барлық шаруа, баланы тәрбиелеп өсіру – әйелінің міндетінде. Мектепті бітірген үлкен қызы жоғары оқу орнына түсем деп, емтиханнан өтпей қалады. Міне осы жағдайдың нәтижесінде күйеуі әйелін кінәлай бастайды. Ол әйеліне «Сен не ақша таппайсың, не баланың болашағын дұрыс ұйымдастырмайсың, Міне, көрдің бе нәтижесін?! Сендер үшін дұрыс жұмыс істей алмайтын болдым...» деп ашуланады. Бұған әйелі «Сен отбасыңа уақыт бөлмейсің» деп жауап ретінде шағымын айтады. Осындай күнделікті дауға шыдай алмаған олар конфликтологқа келеді.

Бұл дау-дамайдың мазмұнды жағы қыздарының оқуға түсе алмауы, оның болашағы, т.б., бірақ мәселе дами келе отбасы мүшелері арасындағы қатынасты бұзды. Нәтижесінде мәселені шешудің орнына, эмоциялар көбейіп, іс жайымен қалды. Осындай кезде төмендегідей сұрақтар туындайды:

- жағдаятта адамдарға қалай көмектесуге болады?
- кеңес беру керек пе, т.б.

Осы сұрақтарға жауап беру үшін тұлғааралық дау-дамайдың даму заңдылықтарын, онымен жұмыс істеу әдісін білу керек.

Тұлғааралық дау-дамайдың себебін анықтау үшін қатысушылардың психологиялық ерекшелігіне, көзқарасына, іс-әрекетіне, нақты жағдаятқа терең, жан-жақты талдау жасау керек.

Тікелей әсер еткен себептерді көру үшін адамның негізгі қажеттілігіне үңілу керек (оған тамақ, қауіпсіздік, әділеттілік, т.б. жатуы мүмкін). Конфликтологтар тұлғааралық дау-дамайдың себебі мен қозғаушы күштеріне байланысты *ресурстық* және *құндылықтық* дау-дамайды ажыратады. Ресурстық көбінесе ұйымдарда, еңбек ұжымында кездессе, ал құндылықтық – отбасында, достарда болады.

Дау-дамай себептерінің жіктелуі:

- 1) ресурстың жеткіліксіз, шектеулі болуы – олардың сандық және сапалық жақтары;
- 2) мақсаттар арасындағы айырмашылықтар;
- 3) құндылықтарда, мінез-құлықта, тәрбиедегі айырмашылықтар.

Қанағаттандырылмаған коммуникация

Қақтығысқа қатысушылардың жеке ерекшеліктері.

Бұл жіктеулердің жақсы жағы, ол – дау-дамайдың қайнар көзі мен қолданылу саласын ажыратуға мүмкіндік береді. В. Линкольн дау-дамайды талдай отырып, олардың себепті факторларын анықтап, бес типін көрсеткен:

1. Ақпараттық факторлар: толық емес, нақты емес фактілер; дезинформация; уақытынан ерте немесе кеш жеткізілетін ақпараттар.
2. Мінез-құлықтық факторлар.

3. Қарым-қатынас факторлары: мәртебе бойынша айырмашылық.

4. Құндылықтық факторлар.

5. Құрылымдық факторлар: біздің тілегімізден тыс объективті жағдайлар, оларды өзгерту өте қиын, т.б.

Тұлғааралық дау-дамайларды бірнеше белгілер бойынша жіктеуге болады:

1. Қолданылу аясына қарай: іскерлік (басшы, бағынушы); отбасылық; мүліктік; тұрмыстық, т.б. деп бөлінеді.

2. Функционалдық салдарына және әсеріне байланысты: конструктивті және деструктивті болып ажыратылады.

Конструктивті жағы – екі жақ арасындағы қарым-қатынастың анықсыздығын ашуға және дау-дамайға қатысушылардың жеке қасиеттері мен мінез-құлығын жақсартуда қолданылатын әдісті табуда үлкен рөл атқарады.

Тұлғааралық дау-дамайдың конструктивті салдары төмендегідей көрінеді:

– мәселені шешуге қатысатын адамдар қауымдастығын құру;

– ынтымақтастықты кеңейту;

– өзін-өзі және басқаның жеке қызығушылығын тану.

Дау-дамайдың деструктивті жағы – оппоненттердің біреуі екіншісін психологиялық жағынан басып тастауға, оны басқа адамдардың көзінше кемсітуге, дискредитация жасағанда көрінеді. Әдетте, екінші жақ оған қаһарлы түрде қарсылығын білдіріп, бұл екі жақтың арасындағы диалог жанжалға айналып, оны шешу мүмкін емес болады. Дау-дамайдың деструктивті жағы – денсаулыққа үлкен зиянын тигізеді және көбінесе жұмыс орнында өрбиді. Дау-дамайлы деструктивті шешуде үш негативті салдары болады. Біріншіден, адам «даудан мен жеңдім, ал анау жеңілді» деп ойласа да, шын мәнінде екі жақ бірдей жапа шегеді. Екіншіден, екі жақтың біреуінде болсын өкпе қалады, соның ішінде жеңіліп қалған адам өз-өзін дау-дамайдан ұтымды шыға алмадым деп іштей кінәлайды. Осының әсерінен ол өзін төмен бағалап, сыйламайды.

Шынайылықтың өлшемі немесе шындық – ілкі өлшемі бойынша М. Дойч дау-дамайдың мына типтерін ажыратады: *кездей-*

соқ; латентті; ілкі және т.б. Ілкі дау-дамай – даудың объективті негіздері болмаса да, дұрыс түсінбегендіктен, қабылдамағандықтан болады. Латентті – болуы керек, бірақ белгілі бір себептерден болмаған дау-дамай (себебі, мысалы, адамның дауды сезінбеуі, т.б.). Осыдан дау-дамайды қалай басқаруға немесе оның шешімін табуға болады деген орынды сұрақ туады.

Дау-дамайдың пайда болуы, дамуы және оларды шешу жолдары

Даулы мәселелерді екі тұрғыдан алып қарастыруға болады: біріншіден, дау-дамайдың пайда болып, өрши түсу заңдылығы, осындай заңдылықтарды біліп жүрген адам дау-дамайды бастамай тұрып, оның алдын алады. Дегенмен адам өзіне өзі дау-дамайдан сақтанамын дегенмен, ол өмір тіршілігінде жанына батарлық, әділетсіз мінез-құлықтардан бойын аулақ сала алмайды. Өзін ренжіткен, дұшпандық жасаған адамға көзін жұмып жүре беруге шыдай алмайды. Сондықтан, басталған дау-дамай себебін толық түсінуге тырыса отырып, түсіністікпен қарап, бірден оның шешу жолын қарастыруға тырысу керек.

Екіншісі, маңызды бағыт – дау-дамайдың неден пайда болғандығын анықтайтын жағдайды талдау техникасын меңгеру.

Мәселені шешуде мына жағдайларға тоқталған жөн, олар: талас-тартыстың мәні, оның туындау себептері, таласты шешу жолдары, бірлесе отырып жеңу тәсілдері мен оны жүзеге асыру жолдары, даулы мәселені шешудегі тиімді әдіс-тәсілдер.

Талас жағдайларын сараптасақ, көп жағдайда қақтығысып қалған адамдар, конфликттің негізгі себебін түсіндіріп бере алмайды, олар үстіртін себептерін атап айтқанмен, тереңде жатқан себебіне көңіл аударғысы келмейді. Диагнозы жоқ ауруды емдеудің нәтижесі болмайтынын бәріміз білеміз.

Конфликтогендер. Зерттеулерге қарағанда, конфликттердің 80 пайызы қақтығысқан адамдардың еркінен тыс түзіледі екен. Ол адам психикасына байланысты, ал көбісі оған мән бере қоймайды. Конфликттердің пайда болуына септігін тигізетін конфликтогендер бар. «Конфликтоген» сөзінің түсінігі – дау-дамай-

дың өрши түсуі. Конфликтогеннің негізін осылай түсіндіруге болады. Біз басқа адамдардың сөздерін, істерін көтере алмай ренжіп қаламыз, ал өзіміз басқа адамдарға қатысты сөздерге, жасалған қимылға мән беріп, ойлана аламыз ба?

Біздің адресімізге айтылған немесе жасалған конфликтогенді бір-екі есе артық мөлшерде қайтаруға тырысамыз.

Мысалы: конфликтоген + одан да мықты конфликтоген конфликт. Неге олай?

Адамдар жан-жақты дамыған болып жаралмаған, сондықтан реніштерді көңілге алып қалып, есесін түгелдей қайтару үшін ызамен жауап береді. Әрине, ренішті кешіре білу – жоғары жетістік және этикамен қоса барлық діндер мұны құптайды. Бірақ осындай жетістікке барлық адам жете қоймаған, өйткені өз арнамысын, өз жан тыныштығын сақтау адамзат қажеттіліктерінің бірі болып табылады. Даулы мәселені шешуде адамның бойындағы барлық игі қасиеттерін өмір әрекеттерімен ұштастыруға ұмтыла отырып, жақсы қасиеттерді қалыптастыру үшін адамдардың бірлесіп әртүрлі жаттығулар жасауы, өмірлік жағдаяттарға байланысты пікір алмасу, оның дұрыс-бұрыстығын талқылау жүйке жұмысының қызметін нығайтып, түрлі ауру-сырқаудың алдын алуға мүмкіндік береді.

Даусыз қарым-қатынас орнатудың ережелері

1-ереже. Конфликтоген қолданбаңыз.

2-ереже. Конфликтогенге конфликтогенмен жауап қайтармаңыз.

Есіңізде сақтаңыз! Қазір тоқтамасаңыз кейіннен тоқтау мүлдем мүмкін емес, конфликтогендердің күші тез өрши түседі.

Бірінші ережені қолдану үшін қарым-қатынас жасап отырған адамның орнына өзіңізді қойып көріңіз. Сіз осындай сөз естіп жатсаңыз, ренжитін боларсыз. Басқа адамдардың сезімдерін сезіну, оның ой-өрісін түсіну эмпатия деп аталады. Сондықтан осыдан барып 3-ші ереже шығады.

3-ереже. Сөйлесіп отырған адамға эмпатия көрсетіңіз.

Конфликтогенге қарама-қарсы ұғым – *эмпатия*. Қарым-қатынас кезінде алдыңыздағы адамға күлімдеп қарап, оның жағдайын түсініп, сыйлы ишарат көрсетсеңіз, конфликтогеннің қайда кеткенін білмей қаласыз.

Конфликтогеннің типтері.

Конфликтогендерді үш типке бөліп қарастыруға болады:

- 1) біреуден асып түсуге ұмтылу;
- 2) агрессияға бой ұру;
- 3) эгоизмге бой ұру.

Бұларды жақыннан алып қарасақ, біреуден асып түсуге ұмтылу бұйрық беру арқылы көрінеді.

Дау-дамайды шешудің негізгі жолдары. Дау-дамайды шешудің түрлі әдіс-тәсілдері екіге бөлінеді: тура (ашық) және жанама (жасырын).

Тура шешу әдісі:

1) өз көзқарасынан таймау;

2) бағынушылардың көзқарасын ескере отырып, өз әрекетін қайта қарастыру;

3) конфликтіні елеп-ескермеу;

4) бірлесе жұмыс істеп, бірлесе шешім қабылдау.

Жанама шешу әдістері.

Бұлар бірнеше тізбектен құралған жасырын әрекеттерді сипаттайды:

1) сезімдерін сыртқа шығару ұстанымы: қазіргі кездегі көрнекі психотерапевтердің бірі К. Роджерстің айтуынша, егер адамға оны толқытып тұрған барлық негативті сезімдерінің шығуына мүмкіндік берсе, бұл сезімдер бірте-бірте позитивті сезімдерге айналады.

2) эмоцияны қайтару ұстанымы.

Дау-дамайды басудың төте тәсілдері адамдар арасында тұрақты және жағымды қарым-қатынас орнату элеуметтік өмірдің өзекті мәселесінің бірі. Сондықтан адамдардың бірімен-бірі жалпы тіл табысып, қоғамдық өмірді кеңейту жолындағы еңбек әрекетін дамытып, бүкіл қоғамдық игіліктер жасауда шексіз маңызды істер бар, әрі мұндай әрекеттер игі мақсат болып табылады.

Дау-дамайда келесі стратегиялар бар:

1) дау-дамайдың алдыналу немесе профилактика;

2) дау-дамайды пайда болу кезеңдерінде басқару;

3) дауды шешу әдістерін қолдану (конструктивті, деструктивті).

Дау-дамай мен оның салдарын жобалау.

Дау-дамайдың профилактикасы – ең алдымен дау-дамайдың қайнар көзін құртуға негізделеді. Дау-дамайды шынайы, нақты түрде басқару үшін оның қазіргі уақыттағы қай кезеңде өтіп жатқанын анықтау қажет:

1-кезең – дискомфорт, қанағаттандырылмаған қарым-қатынас;

2-кезең – инцидент, нақты дау-дамайдық жағдаяттың пайда болуы;

3-кезең – субъектілердің оны сезінуі;

4-кезең – дау-дамайлық қатынас пен іс-әрекеттің дамуы;

5-кезең – дау-дамайдың аяқталуы, постконфликті жаңа қатынастың орнауы немесе оның доғарылуы.

Өйткені, дау-дамайдың әрбір даму кезеңінде өзінің ерекшеліктері бар, солар арқылы біз субъектілердің позициясын, қарым-қатынастар типін біле отырып, өз уақытында жағдаятты өзгерте аламыз.

Кейде дау-дамайды қатысушылардың өздері басқара алады. Тағы бір жағдайда үшінші жақтың көмегі керек болады. Ол әдетте татуластырушы, кеңес беруші немесе басшы болуы мүмкін.

Дау-дамайдың күрделілігіне байланысты оны тек жоғары білікті маман реттей алады. Ол тек конфликтолог, психолог емес, әлеуметтік жұмыскер де болады.

Клиентпен жұмыс әлеуметтік жұмыс практикасының негізгі орнын алады. Әлеуметтік қызмет көрсету ұйымдарына көбінесе өз мәселесін өзі шеше алмаған, көмекті қажет ететін адамдар келеді. Әлеуметтік ұйымдарға келмес бұрын адам қиын жағдайдан шығу жолын өзі тапқысы келеді, бірақ ол нәтижесіз аяқталып, оның тек физикалық, рухани энергиясы кетеді. Сондықтан ол депрессиямен немесе белгілі бір уайыммен келеді. Жан дүниесінің осындай жай-күйіне байланысты оның мінез-құлығы да әртүрлі болады: момын, өз ойын айтпайтын, тұйық, эгоист немесе тым сөзшен, мағынасыз күле береді, т.б.

Әлеуметтік қызметкер әр клиентпен тіл таба білу керек, клиент пен өзінің арасында сенімді, серіктестік қарым-қатынас орната білуі тиіс. Ең алдымен қызметкер клиенті туралы, оның қоршаған ортасы жайлы ақпарат жинайды.

Клинет әлеуметтік қызметкерге өзінің туысқандары, отбасы, достары немесе ресми тұлғалардың арасындағы қарым-қатынас рөлі туралы ақпарат береді. Мұндай жағдаятта әлеуметтік қызметкер делдал рөлін орындап, дауды шешу мақсатында өзінің технологиясын құрайды.

Ең алдымен ол дау-дамайға қатысушылардың мүдделерін, мақсаттарын анықтайды. Ол үшін әр субъектімен жеке сұхбат жүргізеді. Содан соң белгілі бір күштерін жұмылдырып, барлық қатысушылармен бір үстел басына жиналып мәселені талқылайды. Әр жақ өзінің қажеттіліктері мен мүдделері жайлы өз пікірлерін айтады.

Екінші кезең – мәселенің ортақ шешімін табу мақсатында пікір алысу, талқылау үдерісі жалғастырылады. Егер клиенттің физикалық жағдайы, денсаулығы нашар болса, әлеуметтік қызметкер оның жағына шығады. Ол өз клиентінің құқығымен бірге, басқа адамдардың құқығын, бостандығын шектемей қорғай білу керек. Дау-дамайдың мазмұны көптүрлі, мәселені талқылау күрделеніп кеткен кезде, әлеуметтік қызметкер дауға өзі түсіп, тағы бір субъектісіне айналып кетуі ықтимал. Жағдаят әлеуметтік қызметкерден көп эмоционалдық, психикалық энергиясын жұмсауды талап етеді. Сондықтан күрделі даумен кез келген әлеуметтік қызметкер жұмыс істей алмайды. Ол үшін әлеуметтік қызметкердің энергиясы жеткілікті, ұзақ даулы әңгімелесуге шыдай алатын қасиеті болуы керек. Әлеуметтік қызметкердің біліктілігі – оның даудың өзіне еніп кетпей, тек сырттай реттей алғандығынан көрінеді. Дау-дамайдың дамуын реттеу әлеуметтік қызметкерге алдын ала іс-әрекет жоспарын жасауға, қосымша мәлімет жинауға мүмкіндік береді. Сұхбаттасу үдерісінде кейде дайындаған моделден бас тартып, жаңа әрекет ұйымдастыруға тура келеді. Әлеуметтік қызметкер өз агрессиясын емес, қайсарлығын, батылдығын көрсете білуі тиіс.

Дау-дамайды реттеу әлеуметтік қызметкердің жеке қабілеттері мен дағдыларына байланысты. Сұхбаттасуды дұрыс жүргізу көп қиындықтардан өтуге мүмкіндік береді.

Керек кезінде кешірім сұрау, компромисске келу, өкінішін білдіру, заңды талаптарға келісу, ашық болуға шақыру, өз ойын толық жеткізуді сұрау, қарсы жаққа сыйластықты көрсете білу, идея тастау, т.б.

Оппонентпен жұмыс істеген кезде әлеуметтік қызметкер оның әртүрлі мінезіне дайын болып, агрессивті, эгоистік немесе ілкі мейірімділікті көрсеткенде, оның манипуляциясына түспеу қажет. Екіншіден, оны өзінің эмоциясын азайтып, мәселеден шығу жолын іздестіруге назарын аударту [11, 12, 13, 14].

Мәселені талқылау кезінде қиындықтар туылса, уақытша үзіліс орнатып, жағдаятқа сырттан қарап көруі керек. Тәжірибе көрсеткендей, қарсы жақ буырқанған эмоциясын көрсетіп, агрессивті болса, әлеуметтік қызметкер оған еш реакция бермей, өз ойымен жағдаяттан ауып, басқа нәрсені ойлап, оппоненттің жаман сөздерін, ойша кішірейтіп, өзін-өзі ұстауы керек. Осындай жағдайда оппоненттің талаптарын қанағаттандыруға тағы бір жол табу үшін әлеуметтік қызметкер оған бірнеше сұрақтар қояды. «Былай істесек қалай болады?», «Неге осы шешімді қабылдадыңыз?».

Әлеуметтік қызметкердің жұмыс нәтижесінің тиімді болуы екіталай, бірақ ол үшін уайымға түсіп керегі жоқ. Дау-дамайды шешуге көмектесетін қарапайым сұхбаттасуда қолданылатын ережелер бар. Олар:

- қатысушыға өзін делдал ретінде рөлін түсіндіру;
- кінә тақтау;
- өзін ақтамау;
- сөзді бөлмеу;
- тек шындықты айту;
- басқаны тыңдау;
- келісімге келу (кейде оны құжат жүзінде бекіту);
- дау-дамайды шешу.

4.2 Ұйымдардағы дау-дамайлар

Қоғам біртұтас құрылым ретінде күрделі қарым-қатынастар – экономикалық, әлеуметтік, саяси, адамгершілік, туыстас, рухани және т.б. қарым-қатынастар жүйесімен сипатталады. Осы қарым-қатынастар негізінде адамдардың қажеттіліктері мен қызығушылықтары жатыр. Егер осы қажеттіліктер мен қызығушылықтарды, мақсаттар мен болжамдарды іске асыру жолында

кедергілер пайда болса, бұл адамдар мен арасындағы, олардың әлеуметтік топтары арасында қарама-қайшылықтардың өршуіне алып келеді және шиеленіс, кризистік жағдайлар тудырады.

Кризистік жағдайлар қатарында ұйымдардағы дау-дамайлар ерекше орын алады.

Ұйым – бұл тек адамдар мен өндіріс құралдарының өндірістік-технологиялық бірлестігі емес. Бұл сонымен бірге, еңбеккерлер ұжымы, олар өндірісті дамыту үшін өздерінің күштері мен қабілеттерін біріктіреді, әлеуметтік-экономикалық мәселелерді шешуде белсенді қатысады. Ұйым – бұл индивидтер белгілі бір байланыстармен және қарым-қатынастармен біріктірілген адамдар жиынтығы.

Қоғамда ұйымдардың әртүрлі типтері қызмет етеді: кәсіпорындар, мекемелер, университеттер, институттар, қаржылық құрылымдар, қоғамдық ұйымдар (мысалы, саяси партиялар, кәсіподақтар және т.б.), ассоциативті ұйымдар (мысалы, жанұя). Ұйымдар құрылымдық бірқатар бөлімшелерден тұрады: цехтар, ауысымдар, жекелеген қызметтер, бригадалар және т.б. Бұл бірлестіктер алғашқы топтар ретінде болады, яғни, әлеуметтік орта болып табылады, онда адамдар басқа адамдармен тікелей байланыста болады.

Ұйымдар әралуан қызмет атқарады және бір бірінен мүшелерінің қызметі, ұйым деңгейі және ұйымшылдығы, сандық құрамы бойынша ерекшеленеді.

Ұйым қоғамның маңызды ұяшығы бола отырып, қызметтің әртүрлі типтеріне маманданған адамдардың мінез-құлқын үйлестіреді және біріктіреді, оларды бірыңғай еңбек үрдісіне ендіреді, тек өндірістік мәселелерді шешіп қана қоймай, сонымен бірге өзінің мүшелерінің дамуы үшін жағдайлар жасайды. Мұнда тікелей қарым-қатынас ортасында адамдардың алғашқы түсініктері қаланады, пікірлер қалыптасады, дағдылар бекітіледі, бейімділіктер пайда болады, қызметкердің қоғамдық абыройы бекиді [35].

Өзара байланыстар мен қарым-қатынастар тек өндірістік қызмет негізінде ғана емес, сонымен бірге өмірдің нақты жағдайларында: саяси, діни, психологиялық, адамгершілік және т.б. жағдайларда құрылады. Адамдарды ортақ мүдделер, идеялар,

мақсаттар, адамгершілік нормалар мен қағидалар біріктіреді. Алайда, еңбек ұжымында ынтымақтастықпен бірге дау-дамайлық жағдайлар да туындайды.

4.3. Ұйымдағы дау-дамайдың өзіндік ерекшеліктері

Ұйымдағы дау-дамай – бұл адамдардың өзара әрекеттесуі барысында өндірістік және жеке мәселелерді шешу кезінде пайда болған мүдделер қарама-қайшылықтарының ашық формасы.

Әлеуметтік шиеленіс

Ұйымдағы дау-дамайға бастамашы ұжымдағы әлеуметтік шиеленіс болып табылады. Әлеуметтік шиеленіс мәніне бірнеше көзқарасты атауға болады:

1. Әлеуметтік шиеленіс нақты өмірде еңбек ұжымы мүшелерінің көпшілігінің әлеуметтік әділеттілік қағидасы мен дау-дамайдың қандай да бір формасы арқылы жағдайдан шығатын жол табуға дайындықты айқын бұзуды жете ұғыну ретінде болады.

2. Әлеуметтік шиеленіс әлеуметтік қарым-қатынастардың объективті сипаты мен осы қарым-қатынастар субъектілерінің мінез-құлқының субъективті сипатының қарама-қайшылығы болып табылады. Ұйым деңгейінде шиеленістің байқалуы қалыпты ынтымақтастықтан ауытқумен бірге жүреді, ол еңбек қызметі барысында әлеуметтік қарым-қатынастардың өзіндік ерекше сапалық сипаттамасы болып табылады.

3. Әлеуметтік шиеленіс – бұл қалыпты қарым-қатынастарды бұзу және өзара әрекеттесуге қатысушылардың адекватты емес қызмет етуі.

Еңбек ұжымында әлеуметтік шиеленістердің пайда болуына ықпал ететін факторлардың екі тобын атап көрсетеді: *ішкі және сыртқы*.

1. Ішкі факторларға жататыны:

– басшылықтың өз уәделерін орындамауы және адамдарға істің нақты жағдайын түсіндіргісі келмеуі;

– шикізат пен материалдарды жеткізудің үнемі тоқтап қалуынан өндіріс режимінің бұзылуы; еңбек ұжымы үшін жақсы табыс табу мүмкіндігінің болмауы;

– қызметкерлердің еңбек жағдайын, тұрмысын және демалысын жақсарту туралы заттық қамқорлықтың көрінетіндей нәтижелерінің болмауы;

– материалдық жағдайлар мен еңбекақыны төлеу қорының әділетсіз бөлінуінен басқарма қызметкерлері мен жұмысшылардың тайталасуы;

– инновациялар мен түбегейлі өзгертулерді жұмысшылардың мүдделерін ескерместен енгізу;

– формальды емес көшбасшылардың арандатушылық іс-әрекеті.

2. Сыртқы факторлар:

– елдегі жағдайдың тұрақсыздығы, әртүрлі саяси топтардың мүдделерінің соқтығысуы;

– алғашқы қажетті заттар мен азық-түлікке өткір тапшылықтың туындауы;

– жаңа заң актілерінде әлеуметтік жеңілдіктерге шек қою;

– еңбек ұжымы мүшелерінің мүдделерін құқықтық әлеуметтік қорғаудың күрт нашарлауы;

– әділ және адал еңбекті қамтамасыз ету, жекелеген азаматтарды заңсыз байыту.

Дау-дамайға ұласатын ұйымдағы әлеуметтік шиеленістің ұлғаюын дау-дамайлық жағдайды адекватты шешкен жағдайда жеңуге болады.

Ұйымдағы мүдделердің қатынасы

Ұйымда әртүрі мәртебеге ие адамдар өзінің объективті мүдделерін және олардың қарама-қайшылығын сезінуі де, сезінбеуі де мүмкін. Бірақ тек саналы мүдделер жұмысшылардың белсенді әлеуметтік әрекетіне айналады. Бұл сезіну ұйымдағы өзінің өмірлік тәжірибесін өз бетінше жете ұғыну нәтижесінде, не болмаса пайда болған мүдделердің қарама-қайшылығын кім ертерек сезінді, соның түсіндіру жұмыстары кезінде, не болмаса ұйым мүшелерінің санасына айла-шарғы жасау нәтижесінде болады.

Алайда мүдделердің қарама-қайшылығын сезіну автоматты түрде дау-дамайға алып келмейді. Дау-дамай – бұл қарама-қайшы мүдделердің ашық формасы.

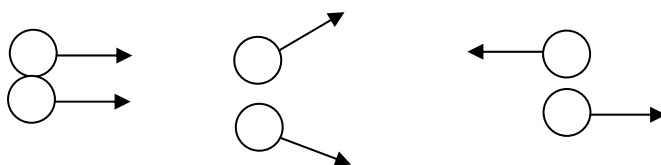
Ұйымдағы дау-дамайлар жеке және ортақ мүдделердің тайталасуы арқылы дамиды. Мүдделердің қатынасы былайша көрінуі мүмкін:

- толық ұқсастық, яғни мүдделердің бір бағытта болуы;
- мүдделер бағытындағы айырмашылықтар, яғни біреулерге пайдалы болған нәрсе, екіншілеріне сондай шамада пайдалы болмайды;
- мүдделер бағыттылығының қарама-қайшылығы – субъектілер өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қарама-қарсы жүруі керек болатын жағдай (1-сурет).

Бір бағыттағы мүдделер

Әртүрлі бағыттағы мүдделер

Мүдделер бағытының қарама-қайшылығы



1-сурет. Ұйымдағы мүдделер қатынасы

Дау-дамай нақты қарама-қайшы объективті мүдделерден де, сондай-ақ оларды қарама-қайшы елестетуден де туындауы мүмкін. Жасанды негіздегі дау-дамай егер оның қатысушылары мүдделердің қарама-қайшылықтарын қабылдайтын болса туындауы мүмкін.

Дау-дамай типтері және оның қатысушылары

Дау-дамайға талдау жасау кезінде оның негізінде қандай әрекеттер жатқанын түсіну маңызды. Иррационалды типтегі (аффект, ашу, байбалам және т.с.с. жағдайында туындайтын) дау-дамай

қатысушылары мүмкін болатын ұтыс пен зиянды есепке алмай, олардың қатынасын ескермей әрекет етеді. Мұндай типке мысал – стихиялы ереуілдер. Олардың салдары әдетте саналы мүдделермен сәйкес келмейді, тіпті оған мүлде қарама-қайшы болуы мүмкін.

Рационалды типтегі дау-дамайларға қатысушылар мүмкін болатын ұтыс пен шығынның, жеңу мүмкіндіктері мен ұтылып қалудың ара қатынасын ескереді. Мұндай дау-дамай тараптардың бірінің сәттілікке жоғары сенімділігі болған кезде ғана басталады.

Ұйымдағы дау-дамай субъектілері немесе тараптары жеке де, ресми де тұлғалар (мекемелер мен ұйымдар өкілдері), жекелеген қызметкерлер де, сондай-ақ тұтас топтар да болуы мүмкін.

Тараптардың дау-дамайға қатысу дәрежесі әртүрлі болуы мүмкін: *тікелей* қарама-қарсы әрекет етуден дау-дамай барысына *жанама* әсер етуге дейін. Осыдан шығатыны: 1) негізгі қатысушылар, 2) қолдаушы топтар, 3) басқа қатысушылар. Негізгі қатысушылар – бұл қарама-қарсы әрекет етуші тараптар. Олардың мүдделері үйлеспейді және әрекеттері бір біріне қарсы бағытталған.

Қолдау топтары – дау-дамай қатысушылары, бірақ екінші дәрежелі рөл ойнаушы. Олар:

– дау-дамай барысына әсер ете алады және өздерінің мүдделері болады;

– пайдакүнемдік мүдделерінің болмауы және күрес барысына әсер етпеуі мүмкін. Бірақ олар дау-дамайға кездейсоқ тартылуы мүмкін немесе өздерінің мақсатына жету үшін басқа адамдарға айла-шарғы жасауы мүмкін;

– дау-дамайдың дамуына кеңестерімен, көмектерімен немесе басқа да құралдарымен ықпал етуі мүмкін;

– дау-дамайды ұйымдастырушы болуы мүмкін, дау-дамайды және оның дамуын жоспарлауы мүмкін. Олар дау-дамайға өз бетінше қатысушы ретінде де болулары мүмкін (мысалы, ереуілшілер).

Басқа қатысушыларға делдалдар мен судьялар жатады. Бұлар қатаң бейтарап тұлғалар. Олар дау-дамайдың алдын алуға, тоқтатуға немесе шешуге тырысады.

Ішкі дау-дамайлар. Сыртқы ортамен дау-дамай

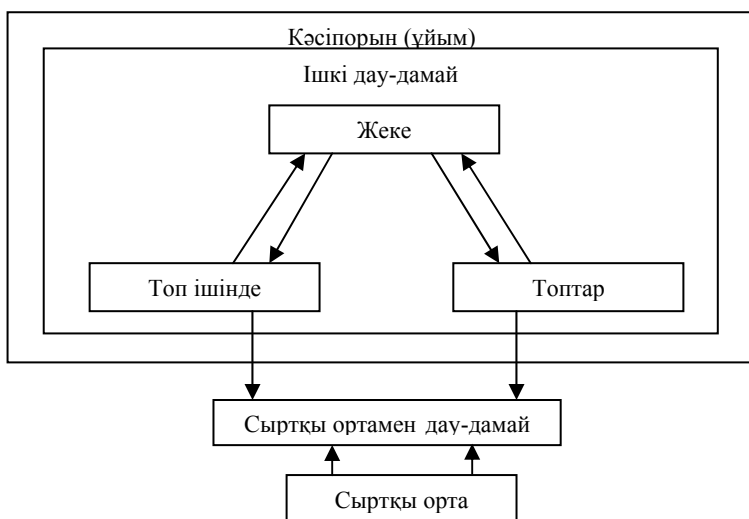
Ұйымдарда дау-дамайдың мынадай түрлері болады: 1) ішкі дау-дамайлар және 2) сыртқы ортамен дау-дамай (2-сурет).

1. *Ішкі дау-дамайлар* ұйым (кәсіпорын) ішінде туындайды және қолданыстағы нормативтер мен келісімдер, яғни, белгілі бір деңгейде және мүдделі тараптар арасында қабылданған ойын ережелері арқылы шешіледі. Мұндай дау-дамайларға мыналар жатады:

– *жеке тұлғааралық* дау-дамай – қызметкерлердің жеке мақсаттарындағы қайшылықтар. Мұндай дау-дамайға басшының авторитарлы басқару стилі мен кейбір қарамағындағы қызметкерлердің бастамашылық пен шығармашылыққа ұмтылуы арасындағы дау-дамай мысал ретінде бола алады.

– *топішілік* дау-дамай – бөлімше ішіндегі бәсекелес қызметкерлер арасында немесе «Бөлім немесе кәсіпорын иерархиясында кім маңыздырақ?» сұрағы бойынша басшылар арасындағы дау-дамай;

– *топаралық* дау-дамай – мысалы, кәсіпорын иеленушілері арасындағы дау-дамай. Егер, меншік өкімет органдары мен жеке тұлғалар арасында бөлінген болса, бұл жағдай күрделірек болады.



2-сурет. Ұйымдағы дау-дамайлар

2. *Сыртқы ортамен дау-дамай* – бұл дау-дамайлар көп жағдайда кәсіпорын басшылары мен иегерлерінің бәсекелестермен, клиенттермен, жеткізушілермен, өзінің кәсіподағымен дау-дамайлары.

Дау-дамайлық жағдайлар және дау-дамайлық әрекеттер

Ұйымдағы дау-дамайлар белгілі бір *дау-дамайлық жағдайдан* туындайды, ол оның қатысушыларының тікелей соқтығысуына дейін ұзақ уақыт болуы мүмкін. Дау-дамайлық жағдай ұғымы дау-дамай ұғымымен сәйкес келмейді, өйткені *алғышартты* сипаттайды, нақты дау-дамай туындауы үшін, сондай-ақ тараптардың өз мүдделерін қорғау бойынша нақты әрекеттерге негіз болады.

Дау-дамайлы жағдайларда адамдардың әлеуметтік-экономикалық, адамгершілік және басқа да қарым-қатынастары шиеленісіп жатады.

Ұйымдағы дау-дамайлық жағдайға неғұрлым тән белгілер мыналар:

- тұлғаның ар-намысын ресми және ресми емес жағдайда төмендету;
- тікелей басшылардың нұсқауларын, өкімдерін орындаудан жалтаруы;
- ұжым мүшесіне қатысты жағымсыз сөздер айту, тіл тигізіп немесе күш көрсетіп қорлау;
- жекелеген қызметкерлердің тұйықтығы, немқұрайлылығы, жалғызсырауы, жабырқауы.

Дау-дамайлық жағдай екі тарап та әрекет еткенде ғана дау-дамайға ұласады. Мұндай әрекеттер мыналар:

1) ішкі мінез-құлықтық актілер және 2) қарама-қарсы тараптың өзіне қарсы деп танылған әрекеттері.

Дау-дамайлық әрекеттер – бұл қарама-қарсы тарапқа өзінің мақсатына жетуге тура немесе жанама кедергі келтіруге бағытталған әрекеттер. Олар дау-дамайдың өзінің өту фонын күрт ушықтырады: дау-дамайды күрделендіруі, оның эскалациясына тенденция туындатуы мүмкін.

Ұйымда дау-дамайдың пайда болуына ықпал ететін жағдайлар мыналар:

– еңбек ұжымдарында сақталатын жағымсыз салттар мен дәстүрлер;

– басшының қарамағындағы қызметкерге сенімсіздігі (ол қарамағындағы қызметкердің өзінің міндеттерін орындау барысында тым артық қамқорлығынан көрінуі мүмкін);

– ұжымның бір мүшесінің екіншісіне алдын ала теріс түсінілген жағымсыз қатынасы;

– адамдарға тым артық шыдамдылық танытудан байқалатын жұмсақтық қатынас пен бәрін кешірушілік;

– ұйымдарда басшының тым жоғары талап қоюына наразылық білдіруінен, тұлғааралық антипатияның байқалуынан көрінетін дисфункционалдылықпен сипатталатын ресми емес микротоптардың болуы.

Бұл мейлінше жоғары шағын өндірістік топтарда, бригадаларда, звеноларда, ауысымдарда және т.с.с. байқалады, яғни, материалдық құндылықтар жасалатын, өндірістің негізгі мәселелері шешілетін орындарда болады.

Дау-дамай іс жүзінде барлық жерде көрініп тұрады, өйткені, *сырттай* байқалады: ұжымдағы шиеленістің жоғары деңгейі; жұмысқа қабілеттіліктің төмендеуі – соның салдары ретінде өндірістік және қаржылық көрсеткіштердің, жеткізушілермен, сатып алушылармен өзара қарым-қатынастың төмендеуі және т.б.

Ұйымдағы дау-дамайлар адамдардың мүдделердің, мінез-құлық нормаларының, құндылықтарының қайшылығынан туындаған қарама-қайшылық нәтижесі болып табылады. Олардың арасынан, ең алдымен, *қарама-қайшылықтардың мынадай типін* бөліп алуға болады: ұйымдастыру, өндірістік, іскерлік, инновациялық.

Осыған сәйкес ұйымдағы дау-дамайдың негізгі типтерін атап көрсетуге болады:

- ұйымдастыру;
- өндірістік;
- еңбек;
- инновациялық.

4.4 Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар

Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар – бұл дау-дамайға қатысушылардың мүдделердің, мінез-құлық нормалары мен құндылықтарының қайшылығынан туындаған қарама-қарсы бағыттағы әрекеттерінің қақтығысуы. Олар формальды ұйымдастыру бастамалары мен ұжым мүшесінің нақты мінез-құлқының сәйкес келмеуі салдарынан туындайды. Мұндай келісілмеу төмендегі жағдайларда туындайды:

– қызметкер ұйым тарапынан қойылған талаптарды орындамаған, елемеген жағдайда. Мысалы, жұмыстан қалу, еңбек және орындау тәртібін бұзу, өзінің міндеттерін сапасыз орындау және т.с.с;

– қызметкерге қойылған талап қарама-қайшы, нақты емес болған жағдайда. Мысалы, қызметтік нұсқаулар сапасының төмен болуы, қызметтік міндеттерді ойластырмай бөлу және т.с.с. дау-дамайға алып келуі мүмкін;

– қызметтік, функционалдық міндеттер бар, бірақ оларды орындаудың өзі еңбек процесіне қатысушыларды дау-дамайлық жағдайға алып келеді. Мысалы, ревизор, нормалаушы, бағалаушы, бақылаушы қызметін орындау.

Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар ең алдымен ұйымға және онда қызмет ету жағдайына қатысты мәселелерден тұрады. Жағдайды мұнда мыналар анықтайды: құрылғы мен құрал-жабдық, жоспарлау мен техникалық құжаттау, нормалар мен бағалар, еңбекақы мен сыйақы құралдарының жағдайы; «ең жақсыларды», «нашарларды» бағалаудың әділдігі; тапсырмаларды бөлу мен адамдарды жүктеу; жоғарылату мен көтермелеу, түрлі марапаттаулар және т.с.с.

Бүгінгі таңда ұйым, жалпы қоғам сияқты, біртіндеп дағдарыстан шығуда және өзінің сапалы жаңа фазасына – даму фазасына шығуда. Ұйымдағы дамудың қарқындауы, әсіресе өндірістік, әртүрлі күштердің өзара әрекеттесуінің неғұрлым жоғары дәрежесімен шартталуы мүмкін. Бұл өз кезегінде дау-дамай базасының сөзсіз ұлғаюына және оның жетілу уақытының қысқаруына алып келеді [62].

Ұйымдастырудың жаңа формаларын іздеу мен енгізу барысында дау-дамай ұйымдастыруға байланысты дау-дамай түріне

ие болуы мүмкін. Мұндай дау-дамай кез келген ұйымның дамуы үшін қажетті болып табылады. Мұндай дау-дамайлар көбінесе ұжым алдында тұрған міндеттер мен оларды шешетін ескірген ұйымдастыру формалары арасындағы сәйкессіздік түрінде байқалады. Олардың субъектілері ретінде қызметкерлер тобы да, жекелеген тұлғалар да; жұмысшылар немесе қызметшілер, сондай-ақ әкімшілік өкілдері де болуы мүмкін. Дау-дамайды жеңу бойынша қабылданған шаралар ұйым құрылымын жетілдіруге, оған тиісті сапаны беруге мүмкіндік туғызады.

Жекешелендіру процесінің даму жағдайына қарай кәсіпорындар нарықтық экономикаға тән ұйымдастыру-құқықтық формаларға (унитарлы кәсіпорындар, коммандиттік серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер және т.с.с.) қайта түрленуде.

Бұл ұйымдардың кез келгені оның жұмысын қамтамасыз ететін және басқа кәсіпорындармен, мемлекеттік органдармен және азаматтармен қарым-қатынасын көрсететін, оны басқару үшін қажетті органдар құрады.

Сонымен, акционерлік қоғамда шаруашылықты жүргізу, бұйрық беру және меншікті пайдалану құқығына төраға басшылық ететін басқарма ие (ол бас директор, орындаушы директор, президент болуы мүмкін). Мұнда басқарма мен акционерлік қоғам директорларының кеңесінің өкілеттілігі мен мүдделері тоғысқанда қарама-қайшылықтар орын алуы мүмкін. Жеткілікті, айқын қарама-қайшылықтар мен дау-дамайлар туындатуы мүмкін.

Мұндай дау-дамайдың себептері ретінде мыналар болуы мүмкін:

– директорлар кеңесі мен басқарма мүшелерінің жоғары тұрған органның басқару стилі мен әдісін бағалау кезіндегі қайшылықтар;

– директорлар кеңесі мен басқарма мүшелерінің өндіріс ішіндегі іс-әрекет мәселелері бойынша келіспеушілік жағдайлар;

– цехтар, бөлімшелер, қызметтер басшылары мен басқарма мүшелерінің арасында және олардың жұмыс уақытында мәжілістерге қатысу мәселесі бойынша келіспеушіліктер пайда болғанда өндіріс пен басқарма мүдделерінің жасанды келіспеушілігі;

– басқарма мен басқарманың территориалды органдары, оның ішінде аудан басқармасы мүдделерінің келісілмеушілігі. Соңғы жағдайда басқарма мүшелерінің кәсіпорын ұжымының еңбегімен табылған табысынан аудан қажеттілігіне төлем ақы жасау реті және оны алу әдістері туралы келіспеушіліктер туындауы мүмкін. Басқарма, акционерлер атынан «қожайын» рөлінде бола отырып, қаражаттың есепке алынуы мен жұмсалыуына қызығушылық білдіреді және жоғарыда тұрған ұйымдардың нұсқауы бойынша негізделмеген төлем ақылар жасауға қарсы шығуға құқылы, бұл шиеленіс, дау-дамайлық жағдай тудырады, тіпті дау-дамайға алып келуі де мүмкін.

Ұйымдарда басшы мен оның орынбасарының арасында басқару барысында дау-дамайлар туындауы мүмкін. Бұл дау-дамайлар ұжымға жылдам ауысады, өйткені, еңбек ұжымында дау-дамайға түсушінің әрқайсысының тірегі бар.

Бұл жерде басшы мен оның орынбасарының басқару стилі маңызсыз емес рөл ойнайды. Мысалы, егер басшының стилі – демократиялық, ал оның орынбасарының стилі – демократиялық немесе авторитарлық стиль болса, олардың қызметтерінде дау-дамайды болдырмайтындай келісушіліктерге қол жеткізуге болады. Көбінесе дау-дамай басшы мен оның орынбасары «Бөлім немесе ұйым иерархиясында кім маңыздырақ?» қағидасы бойынша іс-әрекеттің авторитарлық стилін ұстанатын, стильдер сәйкес келмеген жағдайда туындайды. Мұндай жағдайда амбициялармен, мәнсаптық мақсаттармен байланысты аралас мотивациялар байқалады. Басшы мен оның орынбасарлары бүкіл еңбек ұжымының жұмысын қамтамасыз ете отырып, бірін-бірі толықтырып отыруы керек.

4.5 Өндірістік дау-дамайлар

Өндірістік дау-дамайлар – бұл еңбек ұжымының өндірістік қарым-қатынастарындағы қайшылықтарды көрсетудің өзіндік ерекше формасы.

Өндірістік дау-дамайлар барлық деңгейде кездеседі. Өндірістік дау-дамайлардың мынадай типтерін атап көрсетуге болады:

1) Шағын өндірістік топтар ішіндегі дау-дамайлар (*төнішілік дау-дамайлар*):

- қатардағы қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар;
- басшылар мен қарамағындағылар арасында дау-дамайлар;
- біліктілігі, жастары әртүрлі қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар.

2) Шағын өндірістік топтар арасындағы дау-дамайлар (топ аралық дау-дамайлар);

3) Өндірістік топтар мен әкімшілік-басқару аппараты арасындағы дау-дамайлар;

4) Кәсіпорын (ұйым) иегерлері арасындағы дау-дамайлар. Олар шағын топтарда (бригада, звено, бөлімше), бірлескен қызметті орындайтын адамдар арасында туындайды.

Оларға ортақ мүдделер мен мақсаттар, функциялар мен рөлдерді ішкі бөлу тән; олар тікелей өзара байланыста және өзара қарым-қатынаста болады.

Төнішілік дау-дамайлар

1. Қатардағы қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар – бұл бір бөлімшеде жұмыс істейтін, бір қызметтегі, бірақ қызмет бойынша жылжуға және мейлінше жоғары жалақы алуға ұмтылатын қызметкерлер болуы мүмкін. Мысалы, бір бөлімше қызметкерлері өзінің бастығына жағымды әсер қалдыруға тырысып, өзара бәсекелестікте болады.

Сырттай қарағанда қызметкерлер арасындағы қарым-қатынас сыпайы болып көрінеді. Бірақ ар жағында әрқайсысы екіншісіне «қатерлі» соққы жасауға дайын. Олардың арасындағы күрес өте бүркемеленіп өтеді, ол үшін әртүрлі тәсілдер пайдаланылады: астарлы ишара; жан-жағындағылардың көзінше қабілетті және жауапкершілікті қызметкер ретінде әсер қалдыруға ұмтылу; өшпенділік; дұшпандықты байқату. Дау-дамайдың туындауына қызметкерлер мүдделерінің сәйкес келмеуі негіз болады [14, 15].

Бірлескен еңбек қызметі барысында қызметкерлердің жеке мақсаттарына жетудегі кедергілерге жауап ретінде пайда бола-

тын дау-дамайларды атап көрсетуге болады, мысалы, өндірістік тапсырмаларды бөлу (тиімді-тиімсіз), демалыс кестесіне, сый-ақыны беруге қанағаттанбау және т.с.с.

Дау-дамайлар шағын топ мүшелерінің мінез-құлқын ұжымда қабылданған нормаларға сәйкес кеймейді деп қабылдаудан туындауы мүмкін. Сонымен, бір нарядқа жұмыс істегенде әрқайсысының жалақысы барлығының табысты жұмыс істегеніне байланысты болады. Бір қызметкердің еңбек тәртібін бұзуы еңбек қызметіне қатысушылардың барлығын сыйақыдан айыруға алып келіп, дау-дамай туындатуы мүмкін.

2. Басшылар мен қарамағындағылар арасында дау-дамайлар, олардың негізінде көбінесе қызметтік рөлдерді бөлумен анықталатын қатынастар жатады. Шағын топтарда басшылық ететін ядро мен бағыныштылар бар. Егер ұжым мүшелері арасында өзара түсіністік пен қарым-қатынас орнаса – бұл топтың үйлесімді жұмыс істеуіне ықпал етеді. Бірақ олардың арасында жеке тұлғалық ерекшеліктермен және өздерінің рөлдерін орындауға ықпал ететін қайшылықтар туындауы да мүмкін. Бірінші кезекте бұл бағыну мәселесіне байланысты. Сонымен, авторитарлық типке ие тұлғалар басқалардың билік етуіне әрең көнеді. Қатал, иілмейтін басшыға олар оған тек сырттай бағынады. Тұлғасы осындай типті адамдар дау-дамай көзі болуы мүмкін.

Ұйым қызметіне әсер ететін факторлар арасында басшы мен қарамағындағылардың өзара қарым-қатынасы үлкен рөл ойнайды. Ол шағын топтарда, яғни, материалдық және рухани құндылықтар жасалатын, өндірістің негізгі мәселелері шешілетін орында мейлінше көп байқалады. Көбінесе дәл осы жерде дау-дамайлық жағдайлар мен дау-дамайлар туындайды. Олар басшы мен оның қарамағындағылардың мақсаттары, мінез-құлық мотивтері, мүдделері, әлеуметтік үміттері сәйкес келмеген жағдайда туындайды. Сонымен, басшы қарамағындағылардың табысты өндірістік қызметі үшін жағдай жасамайды, жұмыстың ырғақтылығы бұзылады, бұл жұмыстың тоқтап қалуына алып келеді және жұмысшылардың айлығына әсер етеді. Қызметкер өзіне тиістіні алмайтындықтан қанағаттанбаушылық туындайды. Бұл жағдай дау-дамайды ықтимал етеді.

Күнделікті өмірде басшы мен бағыныштылар арасындағы қарым-қатынаста дау-дамайға ұласып кететін шиеленіс пайда болатын жағдайлар туындайды. Мысалы, кәсіпорын не мекеме басшысының талабы бойынша, бірақ ар-ұжданына қарсы, бөлімше басшысы қызметкерді жұмыстан шығаруы керек. Оны орындамау бөлімше басшысының қызмет бойынша жылжуына кедергі келтіреді. Бұл жағдайда мүмкін болатын екі шешім бар және екеуінің де салдары жағымсыз. Бұл жерде басшы мен бағынышты арасында дау-дамайдың туындауына ықпал ететін қайшылықтар анық көрініп тұрады.

Ұжым қызметінің жағдайын, оның өндірістік қажеттіліктері мен бағыныштылардың үмітін елемейтін басшының жұмыс істеу стилі арасындағы сәйкессіздік қақтығыстар мен шиеленістерге алғышарт ретінде болуы мүмкін. Бұл егер, мысалы, жеке мүдделер мен мақсаттарға бағдарланған ұжымға талап қойғыш, принципіалды, әлеуметтік-құндылық бағдарлы басшы келетін болса туындауы мүмкін.

Өзінің қызметтік жағдайымен әшкереленген басшы ұжым мүшелерінің алдына кей уақытта ең қарапайым емес мәселелерді қояды. Оларды орындау белгілі бір шиеленісті, еңбек жағдайын жақсартуды, қалыптасқан түсініктерді қайта қарауды талап етеді. Мұндай жағдайда барлық қызметкерлер жағдайды бірден түсініп, жылдам өзгеруге қабілетті болмайды.

Қызметкерлердің бір бөлігі бұрынғыдай жұмыс істеп, ұжымның алдына қойылған міндетті орындауға кедергі келтіреді. Жылдам өзгеруге қабілетсіздік шиеленіс тудыруы мүмкін екені анық. Жаңа басшы жұмысшыларды жеткілікті жақсы білмегендіктен және оларға сенбегендіктен, қатаң тәртіп керек деп шешеді. Жұмысшылар мұндай шешімге қорланып, нашар жұмыс істей бастайды, күштерін толық салмайды. Бірақ қатаң қадағалау мәселені шеше алмады. Нәтижесінде олар тұйыққа тіреледі, жұмысшылардың өз міндеттеріне немқұрайдылықпен қарауы мейлінше қатаң тәртіпке себепкер болды, бұрынғыдан да көбірек немқұрайдылық пен қарсыласу тудырды. Жұмысшылар дұшпандық ыңғайда болды, өйткені, басшы өзін бағыныштылардан «жақсы» сияқты ұстағанын сезінді. Білетін және тәжі-

рибелі басшы жағдайды басқаруды өз қолына алады, қалыпты адами қарым-қатынас орнатады және қайшылықтың дау-дамайға ұласуына жол бермейді.

Басшы стилі ұжымның даму деңгейіне сәйкес келуі керек. Ұжымдағы қалыпты жағдай үшін басшының ресми позициясы топтың ресми емес құрылымындағы жағдайымен қайшылықта болмағаны абзал. Оның қызметі ұжым мүшелері қоятын талаптарды қанағаттандыруымен қатар, талапты орындауды және бақылауды сауатты қою үлкен маңызға ие. Сонымен, әркім өз жұмысының көлемі мен сапасына, бақылау мерзімдері мен түрлеріне қойылатын талаптарды білуі тиіс.

Ең жақсы бақылау – бағыныштының жұмысына жүйелі назар аудару. Адал және сапалы орындалған жұмысты басшы атап көрсетуі керек. Мынаны есте сақтау маңызды – ешнәрсе *жақсы сөз* сияқты ең арзан тұрмайды және қымбат бағаланбайды. Сыни ескертпелер мен оларды айту формасы бағынышты қызметкердің жеке ерешеліктерін ескеріп таңдап алады. Басшы осы кезде мынадай жалпы ережелерді ескеруі тиіс:

- бірінші ескерту оның намысына тимеу үшін жеке оңашада жасалады және басқа қызметкерлердің қатысуынсыз жойылуы мүмкін себептерді анықтауға мүмкіндік береді;

- оппоненттің көзқарасын бірден және кенет жоққа шығармастан түсінуге тырысу керек;

- бағыныштының қатесі мен жаңылыс қадамын жылдам және батыл мойындау керек.

Егер басшы мен бағыныштылар өздерінің алдында тұрған міндетті әртүрлі, әралуан позициядан түсінетін болса, ұйымда дау-дамайлар туындауы мүмкін.

Басшы ұжымдағы өзара қарым-қатынастарды *реттеуге* ықыласты. Нарықтық экономикаға көшу жағдайында басшының жетістігі оның іскерлік және тұлғалық қасиеттерін дамыту дәрежесімен, компромисстерге қол жеткізе алу, тұлғааралық дау-дамайды болдырмау іскерлігімен анықталатын болады. Ұжымның жетістігі де, басшының жеке жетістіктері де оның этикалық нормаларына, қол астындағы қызметкерлермен тіл табыса алу іскерлігіне, адамдарға ықпал ете алу күшіне байланысты болады.

Басшы дипломаттық, басқару әдістерінде икемділік, табанды бола білу және компромисске қол жеткізе алу шеберлігі сияқты қасиеттерге ие болып, оны дамыта білуі керек.

Басшы мен оның қол астындағы қызметкерлері арасында шиеленістердің өршуін туындататын ең кеңінен тараған факторларының ішінен мыналарды атап көрсетуге болады:

- тараптардың өзара бірін-бірі жек көруі;
- қоғамдық және жеке мүдделердің бірлігін бұзу;
- заң нормаларын елемеу;
- моральды принциптерді сақтамау;
- еңбек және өндірістік тәртіп талаптарын елемеу.

Басшы мен қол астындағы қызметкерлер арасындағы өзара жек көрушілік әртүрлі жағдайларға байланысты туындауы мүмкін: басшының өзінің уәделерін орындамауы, оның қызметкерлердің сұраныстары мен мүдделеріне назар аудармауы және т.с.с. Осыған жауап ретінде – бағыныштылардың да жек көруі. Мысалы, тапсырысты орындау үшін қызметкерлердің демалысын кешіктіреді, бірақ бригада мен кәсіпорын қол жеткізген оңтайлы нәтиже құны қызметкерлердің мүдделерін елемеулер болады.

Жек көрушілік сияқты қасиетке бағыныштылардың өздері де бастамашылық жасайтынын айта кету керек. Бұған тәртіпке бағынбаушылық, қырсықтық, өзінің жеке мүдделерін қоғам мүддесіне қарсы қоя отырып ықпал етуі мүмкін. Бір рет пайда болған жек көрушілік қарама-қайшылықтарды күрделендіріп, жаңа дау-дамайларға, кедергілерге алып келеді.

Қалыпты тұлғааралық қарым-қатынастарды қалыптастыруда басшы мейлінше ықпалы күшті және беделді тұлға болып табылады. Егер басшы өзінің қол астындағы қызметкерлерін елемесе, олардың пікірімен санаспаса – дау-дамай туындап, шиеленісіп ушығуы мүмкін.

Тараптардың бірі екінші тараптың нормалары мен принциптеріне келіспейтін, бірақ оны ашық айтпайтын және қалыптасқан жағдайды өзгертуге тырыспайтын кездер болады. Бұл, әсіресе, басшы мен бағынышты арасындағы қарым-қатынастарда жиі байқалады. Қол астындағылар басшының қылығына (жасырын) ашуланады, бірақ онымен қарым-қатынасын бұз-

ғысы келмейді. Мысалы, фирма арақ-шарап өнімдерін шығарумен және өткізумен айналысады. Өнімнің бір бөлігі өткізіледі, бірақ одан түскен қаражат фирманың есебіне емес, басшының жеке мүдделеріне жұмсалады. Бұл қызметкерлерге белгілі болып, олардың кенет ашуын шақырады. Қол астындағылар өз басшыларының іс-әрекеттерін кінәраттайды, бірақ оны ашық сынай алмайды, өйткені, бағыныштының басшыдан белгілі бір тәуелділігі бар.

Қол астындағылардың басшысына сыни ескертпелерді ашық айту мүмкіндігінің болмауы, сынға қысым жасауы ұйымдағы дау-дамайға алып келуі мүмкін теріс факторлар:

1. Біліктілігі, жастары әртүрлі қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар. Көбінесе, топтарда, мысалы, еңбек қарқындылығы жоғарылаған сайын айлық жалақыны айтарлықтай жоғарылату мүмкіндігі туындайтын топтарда дай-дамайлар туындауы мүмкін. Бірақ бұл құрылымдарда көбінесе егде жастағы және өзінің дене мүмкіндіктеріне қарай еңбек қарқындылығын жоғарылата алмайтын адамдар жұмыс істейді. Мұндай жағдайлар оларды шеттетуге және топта элеуметтік-психологиялық шиеленістің туындауына алып келеді, ол адамдарды басқа жұмыс орнын іздеуге мәжбүрлейді.

2. Әртүрлі жастағы топтар өкілдеріне дау-дамайдың ерекше себептері тән. Мысалы, өзінің еңбек жолын енді бастаған бозбалалар мен қыздар үшін еңбек ұжымында бейімделу, әріптестерімен өзара қарым-қатынас жасау мәселесі өткір болады. Ұжымда жұмыс істеген тәжірибесі жоқ жас маман ұжым дәстүрлерін, оның моральдық нормаларын білмегендіктен, ұжым талаптарын, басшылық стилін қабылдамағандықтан, дау-дамайға түсуі мүмкін. Бейімделу кезеңінде қызметкерлер өндіріс талаптарын сақтамағандықтан, яғни өзінің жеке мүдделерін ортақ іс пен ұжымның мүдделеріне бағындыра алмағандықтан дау-дамай қатысушылары болады. Бірақ, содан кейін жаңа проблемалар да туындап жатады. Мысалы, некеге жаңа тұрған ұжымның жас мүшелерінің алдында тұрғын үй, айлық жалақы, жұмыс ауысымы сияқты мәселелер өткір болады. Осы қажеттіліктерді қанағаттандыра алмау, келешектің болмауы дау-дамай көзі болуы мүмкін.

3. *Кемелденген жаста қызметкерді басқа мәселелер ойландырады:* біліктілікті жоғарлату, мәнсаптық өсудің келешегі және т.б. Осы мәселелерді шеше алмау, яғни, наразылық пен оны іске асыру мүмкіндігінің арасындағы сәйкессіздік ересек адамның дау-дамайға түсуіне ықпал етеді.

Топаралық дау-дамайлар

Топаралық дау-дамайлар негізінде әралуан себептер жатыр. Бұл топтар арасында қорлардың әртүрлі түрлерін бөлу мен қайта бөлу, өзіндік ерекше мүдделер мен мақсаттар, көшбасшылық және т.с.с. үшін күрес болуы мүмкін.

Топаралық дау-дамайлар (олардың ерекшелігі де осында) топшілік байланыстар мен қарым-қатынастарды бекітуге, топ мүшелерінің барлығының бірігуіне ықпал етеді. Бұны көбінесе басшылар (көшбасшылар) топ ішіндегі бірлікті сақтау мен өзінің жеке билігін нығайту мақсатында пайдаланады. Пайда болу мотивтеріне және шешу тәсілдеріне байланысты топаралық дау-дамайлар жағымды да, сондай-ақ жағымсыз да салдарларға әкелуі мүмкін. Жағымдыларына топтық өзара әрекеттесудің дамуы мен жетілуіне ықпал ететін, шиеленісті шеше алатын, топшілік бірлікті бекітетін, күшті жаңадан орналастыруды бекітуге, топтың күнделікті мәселелерін шешуге септігін тигізетін дау-дамайларды жатқызуға болады.

Бірақ жағымсыз дау-дамайлар топ мүшелерінің арасындағы қарым-қатынасты нашарлатады, топтың жаңа шағын топтарға бөлінуіне, тіпті топтың бұзылуына алып келуі мүмкін. Сонымен, кәсіпорындардың бірінде жұмыстың соңғы нәтижесіне бір технологиялық тізбекпен байланыстырылған өндірістік бөлімше мен өнімді өткізетін бөлім арасында дау-дамай болды. Алайда берік байланыстылық болмады. Өндірістік бөлімше өнімді өткізу бөліміне бөлімшенің өндірген өнімін сата алмауына байланысты наразылық білдірді. Өнімді өткізу бөлімі қарсы наразылық білдірді: «Сіздердің өнімдеріңіз нашар, оны ешкім сатып алғысы келмейді». Мұндай дау-дамай өндіріс ішіндегі проблеманы көрсетеді. Әңгіме мынада өндірістік бөлімше негізінен аз сериялы қымбат өнім өндіреді, оны арнайыландырылған дүкен-

дерде өткізу керек және олар арнайы ораманы қажет етеді. Өнімді өткізу бөлімінің қызметкерлері ірі сериялы өнімді сатумен жұмыстары көп болатын. Әдетте өнімді өткізу әртүрлі каналдар арқылы іске асады [14, 15].

Туындаған дау-дамай өнімді өткізу жүйесін өзгерту арқылы шешілді. Мұндай дау-дамайлар көбінесе, өнімді өткізу және материалдық-техникалық жабдықтау қызметтерінде туындайтынын айта кету керек. Мұнда әсіресе білім (маркетинг, қаржы, психология, әлеуметтану) және іскерлік (жұмысқа қабілеттілік, коммуникабельділік, жылдам бағдар жасай алу, зейінді шоғырландыра білу) аясы кең шығармашылық адамдар керек. Бірақ, өкінішке орай, сату мен сатып алу бойынша біліктілігі жоғары менеджерлер – өте сирек кездеседі, ал бұл орынға үміткерлер көп. Сондықтан, маркетинг пен өнімді өткізудің «мойындалмаған мүшелері» тарапынан наразылықтар бүгінгі таңда жиі кездеседі және көбінесе дау-дамайларға алып келеді.

Өндірістік топтар мен әкімшілік арасындағы дау-дамайлар

Мұндай дау-дамайлар қызметкерлерді әлеуметтік қорғау мәселесі бойынша әкімшілік белгісіздігінің салдары болып табылады. Кейде дұрыс емес қабылданған басқару шешімдері кәсіпорын үшін де, ұжым үшін де қайлығы нәтижелерге алып келуі мүмкін. Әкімшілік өкілдері тек инженерлік, техникалық емес, сонымен бірге экономикалық және әлеуметтік мәселелерді де сауатты шешуге міндетті. Ұйым (кәсіпорын) сияқты күрделі құрылымды тек техникалық сауаттылыққа сүйеніп басқару жеткіліксіз екені анық.

Гуманитарлық білімдер, интуиция, тәжірибе қажет. Басқару қызметкерлерінің жұмысшылармен өзара әрекеттесуі кейде қажетті талаптарға жауап бермейді. Жұмысшылар көбінесе ұйымдағы жағдай туралы ашық нақты ақпарат алмайды. Соның нәтижесінде ұйымда болып жатқанды ұжымның түсінбеуі болып табылады, ол сенімсіздікке, содан кейін екі жақты жек көрушілікке алып келеді. Мұндай жағдайда диалог мүлде мүмкін емес және карама-қайшылық туындайды, ол дау-дамайға ұласады.

Еңбек ұжымдарындағы шиеленістің ұлғаюына әкімшілік тарапынан алдау көп дәрежеде ықпал етеді. Тұрғын үй құрылы-

сының жетістіктерін көрсету үшін әрлеушілер бригадасына тек үйді әрлеу бойынша айлық төлеп қана қоймай, айлық бойынша қарызды өтеуге уәде берілді. Бригада демалыссыз жұмыс істеді. Үйді уақытында тапсырды. Бригадаға жұмыстары үшін айлық төлемеді, қарыздарын қайтармады. Тікелей басшылар тіпті орын-дамауымен қатар оларға тікелей қатысты уәделерінде де тұрмайды. «Әділетсіз ойын» әдеті ұйымның көптеген ұжымдарында тамырланып кеткен, бұл өткір дау-дамайларға алып келеді.

Меншікті қайта бөлу, оны кәсіпкерлерге немесе еңбекшілерге беру де ол үшін күрестің күшеюіне алып келеді. Кәсіпорынның (ең алдымен олардың иегерлерінің) және бас директор мүдделерінің дау-дамайы да мысал ретінде бол алады. Жеке меншік фирмалары бар директор уақыты мен күшінің көбін соларға кетіреді және тек бір бөлігін ғана директорлық функциясын атқаруға жұмсайды. Бірақ директорлық пост оған осы фирмалардың көмегімен басқарылатын кәсіпорынды «саууға» мүмкіндік береді. Бұл жағдай көбінесе мемлекет иелігінен алынған, яғни жеке-шелендірілген ірі кәсіпорындарға қатысты екенін айта кету керек.

4.6 Ұйымдағы еңбекпен байланысты дау-дамайлар

Нарыққа және жеке кәсіпкерлікке көшу жағдайында экономикалық хаостың күшеюінде әлеуметтік дау-дамайдың бір түрі ретіндегі еңбек дау-дамайлары маңызды болып келеді.

Еңбек дау-дамайлары – еңбек қарым-қатынастары (еңбек жағдайы, мазмұны, ұйымдастыруы және ақы төлеу) бойынша әртүрлі топтардың өкілдерінің арасындағы мүдделер мен пікірлердің, бағалаулардың қақтығысуы.

Ұйымдағы дау-дамайлар былай қарастырылады:

– ішкі тәртіп пен еңбек ұжымының тұрақтылығына тікелей қарсы шығу, мүдделерді, келіспеушілікті, өзара наразылық пен мәселелерді анықтауға мүмкіндік береді;

– өзара қарым-қатынасты реттеу, өндіріс пен еңбек қатынастарын ұйымдастырудағы оңтайлы тәртіпті ретке келтіру тәсілі;

– еңбек ұжымының дамуындағы қажетті кезең.

Қазақстандағы әлеуметтік-еңбек қатынастарының ерекшеліктері

Біздің елімізде еңбек дау-дамайының маңыздылығы бүгінгі таңда күрт ұлғайып келеді. Тек нарықтық экономика қалыпта-сып қана жатқан жоқ емес, сонымен бірге әлеуметтік-еңбек қа-тынастары айтарлықтай өзгеруде.

Мемлекеттің меншік қатынастарына және еңбек пен өнді-рісті басқару саласына қатысты өзінің монополиялық жағдайы-нан бас тартуы еңбек қатынастарына қатысушылардың *жұмыс беруші-меншік иегеріне және жалданбалы жұмысшылар* – өз жұмыс күшінің иегерлеріне көзге түсетіндей поляризациясы болды. Олар көбінесе сәйкес келмейтін, кей уақытта қарама-қайшы мүдделерге ие, бұл көбінесе олардың арасындағы еңбек дау-дамайына (талас-тартыстарға) алып келеді.

Қазіргі таңдағы қазақстандық қоғамдағы әлеуметтік-еңбек қарым-қатынастарының ерекшелігі мемлекеттің еңбек қатынас-тарын реттеуге өзінің қатысуын қысқарту болды: оның бұл қатынастар саласынан өзіндік кетуі байқалды. Нәтижесінде жұ-мыс берушілер мен жалдамалы жұмысшылар арасындағы қар-ым-қатынастарды қатайту тенденциясы жеткілікті көріне бас-тады.

Қазіргі таңдағы Қазақстандағы әлеуметтік-еңбек қарым-қа-тынастарының тағы да бір ерекшелігі олар тек қолданыстағы ең-бек заңдылығына (ҚР ЕК) ғана емес, осы қатынастар субъек-тілері арасында жасалған ұжымдық келісім-шарт және еңбек келісім-шарты (контракт) сияқты жергілікті мағынаға ие норма-тивті актілерге негізделетінінде [15].

Жеке еңбек келісім шартын да, сондай-ақ ұжымдық келісім-шартты да жасауға қатысушылар тараптарының (бұл тараптар – жалдамалы жұмысшы немесе жалдамалы жұмысшылар ұжымы, бір жағынан және жұмыс беруші немесе оның уәкілетті өкілі – екінші жағынан) орындауға алған міндеттемелерін барлығы, бірі қалмастан, толық көлемде орындауы тиіс.

Сәйкесінше жағдайларда бұл міндеттемелерді орындамау немесе бұзу ұйымда дау-дамайлық жағдайды тудырады, сөйтіп дау-дамайға ұласады.

Бұл қарсылық пен тайталасқа кім қатысатынына байланысты еңбек дау-дамайлары бөлінеді: 1) жеке және 2) ұжымдық.

Жеке еңбек дау-дамайларында бір жағынан – нақты жалдамалы жұмысшы, екінші жағынан жұмыс беруші қатысады.

Ұжымдық еңбек дау-дамайларына қатысушы ретінде жалдамалы жұмысшылар ұжымы (бірыңғай ұйымдық құрылым) және оған қарсы тұратын жұмыс беруші (осы құрылымның уәкілетті өкілдері) қатысады.

Жеке еңбек дау-дамайлары

Олардың ұжымдық еңбек дау-дамайларынан басты айырмашылығы туындаған қарсылыққа кім қатысатынында ғана емес. Олар ұжымдық еңбек дау-дамайларынан өзінің пәнімен және оларды шешу процедурасымен де ерекшеленеді.

Жеке еңбек дау-дамайларының *пәні* еңбекке жеке құқық пен еңбек қатынастары саласындағы нақты тұлға ие болатын оны іске асырудың сәйкесінше шарттары болып табылады. Еңбек пен оны іске асыру жөнінде қатынастардың және онымен тығыз байланысты құқықтық қатынастардың болуы жеке еңбек дау-дамайын констатациялаудың анықтаушы факторы болып табылады.

Егер қандай да бір жұмысты орындау немесе қызметті көрсету бойынша келісім-шарт (контракт) ұйым штатында жоқ және жұмыс берушімен (немесе оның өкілімен) тұрақты байланыста және еңбек қатынастарында тұрмайтын тұлғамен жасалса, онда мұндай контрактіні кез келген тараптың бұзуы еңбек дау-дамайының туындауына себепкер болмайды, өйткені осы кезде пайда болған талас-тартыс азаматтық-құқықтық қатынастар аясында шешіледі. Сондықтан, жеке еңбек дау-дамайларына қызметкер мен жұмыс беруші арасында пайда болған талас-тартыстың *бәрін емес*, тек көзі *тұрақты* еңбек байланысы немесе қатынасы болып табылатындарын немесе жалдамалы жұмысшыны кәсіпорынның, ұйымның кадрлық құрамына (штатына) енгізіп, белгілі бір мерзімге еңбек контрактісін жасау кезінде пайда болғандарын жатқызуға болады.

Жеке еңбек дау-дамайлары ең алдымен мынадай жағдайларға байланысты туындайды:

- қызметкерді оның келісімінсіз басқа жұмысқа ауыстыру;
- қызметкерді оның келісімінсіз тұрақты жұмыстан шығару;
- айлық жалақыны кешіктіру немесе төлемеу;
- демалыс бермеу немесе оның уақытын қысқарту;
- тәртіптік жазалауды пайдалану;
- үстеме жұмысқа тарту;
- демалыс (мереке) күндерінде жұмыс істеу;
- жалдамалы жұмысшының әрекетінің салдарынан болған

материалдық шығынның орнын толтырмау және т.с.с.

Осы талас-тартыстардың (дау-дамайлардың) барлығы заң немесе басқа да нормативтік актілермен, оның ішінде жасалған еңбек келісім-шарттарымен (контрактімен) реттелген тараптардың әрекеттерімен байланысты. Жеке еңбек дау-дамайларының туындауына еңбек келісім-шартының шеңберінен шығып кететін қандай да бір әрекеттер немесе талаптар себеп болады.

Неге бұлай болады? Жасалған еңбек келісім-шартының шеңберінен осы әрекеттердің барлығының себебі неде? Осы мәселеге арналған зерттеулерде авторлар талас-тартыстардың, оның ішінде жеке еңбек дау-дамайларының пайда болу себептері субъективті және ұйымдастыру-шаруашылық сипаттағы себептер болып бөлінетінін атап көрсетеді.

1. Субъективті сипаттағы себептерге мыналар жатады:

– жұмыс берушінің немесе жалдамалы жұмысшының (еңбек қатынастарының тараптары болып табылатын) еңбек заңдылығын саналы түрде бұзуы;

– еңбек құқығын білмеу немесе дұрыс түсінбеу;

– жұмысшының өз міндеттемелерін орындауға немқұрайлы қатынасы;

– тараптардың қолданыстағы заң бойынша қандай да бір құқығының болуы немесе болмауы туралы адасуы.

Дау-дамайлық жағдайды анықтайтын және әдеттегідей жеке еңбек дау-дамайына алып келетін осы әрекеттердің барлығы адамгершілік және құқықтық санасының, құқықтық мәдениетінің дамуы адекватты емес деңгейдегі, еңбек қатынасында тұратын қандай да бір субъектімен жасалады.

Еңбек қатынасындағы субъектілердің бұл ерекшеліктері сәйкесінше құқықтық нормалардың талаптарын ұғыну мен тереңінен жете түсінуге жету жолында кедергі болады және оларды көбінесе бұл талаптарды менсінбеуге бағдарлайды.

Бұған сонымен бірге қолданыстағы еңбек заңдарындағы кемшіліктер де, ондағы олқылықтар, бағалау ұғымдарының айтарлықтай саны ықпал етеді, бұл оны әртүрлі түсінуге және еңбек қатынасы субъектілерінің мүдделеріне зиянын тигізбей қоймайды.

2. Ұйымдастыру-шаруашылық және экономикалық сипаттағы себептерге мыналарды жатқызуға болады:

– еліміздегі экономиканың қазіргі дағдарыстық жағдайына байланысты туындаған ұйымның жұмыс істеуі үшін қалыпты жағдайлардың болмауы;

– жабдықтарды, техниканы жаңарту үшін қажетті айналым қаражатының жетіспеушілігі;

– еңбек қорғау деңгейінің төмендеуі;

– қауіпсіздік техникасы ережелерінің сақталмауы;

– ұзақ уақытқа созылған төлемеушіліктер, жұмысшылардың еңбек ақысын төлеуді кешіктіру және т.с.с.

Осының барлығы, әрине, қызметкерлер мен жұмыс берушілердің өзара қарым-қатынасын реттейтін нормативті құжаттарды көптеп бұзуға алып келмей қоймайды, кәсіпорында жеке еңбек дау-дамайларының туындауына себепкер болатын дау-дамайлық жағдайды қалыптастырады.

Жеке еңбек дау-дамайлары немесе талас-тартыстар, *еңбек туралы Кодексінде* анықталғандай, екі түрлі болады:

1) әлі еңбек заңдылығымен немесе еңбек туралы басқа да нормативті актілермен реттелмеген қызметкер мен кәсіпорын, мекеме, ұйым әкімшілігі арасында еңбек жағдайларын өзгерту немесе жаңасын жасау мәселелері бойынша пайда болған еңбек дау-дамайлары.

Бұл талас-тартыстар *даулы емес* сипаттағы талас-тартыстар деп аталады. Оларды кәсіпорын, фирма әкімшілігі және оларға берілген құқық шегінде сәйкесінше кәсіподақ органы шешеді;

2) еңбек қатынастары субъектілерінің (қызметкер мен кәсіпорын әкімшілігі тұлғасындағы жұмыс беруші) еңбек туралы

қолданыстағы және басқа да нормативті актілерді пайдалану бойынша, сонымен бірге еңбек келісім-шартының (контрактісінің) шарттары бойынша мәселелерге байланысты туындайтын еңбек дау-дамайлары. Бұл *даулы* сипаттағы талас-тартыстар. Еңбек дау-дамайларының мұндай түрі үшін оларды шешудің ерекше тәртібі белгіленген: олар еңбек дау-дамайлары бойынша комиссияда және аудандық (қалалық) соттарда қарастырылады.

Кез келген жеке еңбек дау-дамайының өз *бастамасы* болады. Заңды әрекеттер, яғни қызметкердің мүдделері мен құқықтарына нұсқан келтіретін кәсіпорын әкімшілігі бұйрығының пайда болуы, немесе жұмыс берушінің мүддесіне нұсқан келтіретін қызметкердің қылығы (әрекеті), тек дау-дамайлық жағдайды туындатады. Бұл әлі еңбек дау-дамайы емес. Ол пайда болуы (басталуы) үшін екінші тараптың (қызметкердің) өзінің құқықтары мен мүдделерін қорғауға бағытталған *қарсы әрекеттері* қажет. Мұндай қарсы әрекет ретінде қызметкердің еңбек даулары бойынша комиссияға шағымдануы есептеледі, олар кәсіпорынның, мекеменің, ұйымның жалпы жиналысында (конференцияда) сайланады.

Ұжымдық еңбек дау-дамайлары

Қазақстан Республикасының Конституциясы қызметкерлердің құқықтарын тек жеке емес, ұжымдық еңбек талас-тартыстарында бекітті.

Ұжымдық еңбек дау-дамайы (талас-тартыс) ретінде қызметкерлер мен жұмыс беруші арасында еңбек жағдайларын анықтау мен өзгерту (айлық жалақыны қоса алғанда), ұжымдық еңбек келісім-шарттарын, әлеуметтік-еңбек қатынастары бойынша келісімдерді жасау, өзгерту және орындау мәселелері жөнінде реттелмеген келіспеушіліктер түсініледі.

Алайда ұжымдық келісім-шартты анықтау немесе орындау бойынша кез келген келіспеушілікті ұжымдық еңбек дау-дамайы (талас-тартыс) ретінде бағалауға болмайды, өйткені туындаған келіспеушіліктерді тараптар – қалыптасқан (қалыптасып келе жатқан) еңбек қатынастарына қатысушылар шеше алады.

Егер де бұл келіспеушіліктер реттелмесе, онда мұндай келіспеушіліктердің болуы пайда болған ұжымдық еңбек дау-дамайын көрсетеді.

Мұндай дау-дамайлар қызметкер мен жұмыс беруші арасындағы қарсылық себебінен пайда болады, бірақ дау-дамай барысындағы өзара әрекеттесу екі тараптың өкілдерімен іске асырылады.

Мұндай *өкілдер* болып табылады:

– қызметкерлердің өкілдері – олардың жарғысына сәйкес өкілдікке уәкілетті кәсіби одақ және олардың бірлестіктерінің өкілдері, филиал қызметкерлерінің жиналысында (конференциясында) құрылған, өз күшімен ұйымдастырылған қоғамдық органдар, өкілдіктер және соларға уәкілеттілер;

– жұмыс берушінің өкілдері – ұйым жарғысына, басқа да нормативті актілерге сәйкес ұйым басшылары және басқа да уәкілетті өкілдер, жұмыс берушілердің бірлестіктерінің уәкілетті органдары, басқа да жұмыс берушіге уәкілетті органдар.

Дәл осы ұйымдар, құрылымдар, тұлғалар ресми, яғни қызметкерлер мен жұмыс берушілердің заңды өкілдері болып табылады. Олардан басқа ешкім дау-дамайға қатысушы тараптардың мүдделері мен құқықтарына өкілдік ете алмайды. Өкілдер ерекше мәртебеге ие – тек өкілдік етіп отырған тараптың ғана емес, өзінің де мүдделерін көрсетеді.

Сондықтан келіссөздер жүргізу барысында белгілі бір тарап атынан алынған барлық міндеттемелер толық көлемде оның өкілдеріне таралады.

Ұжымдық дау-дамайлар (талас-тартыстар), жеке дау-дамайлар сияқты, әдетте екі түрде болады:

1. Еңбек шартын анықтау мен өзгертуге байланысты туындаған дау-дамайлар. Олар, өз кезегінде, бұрын жасалған ұжымдық келісім-шартты жасауға және өзгертуге байланысты туындайтын талас-тартыстар, және басқа да нормативті актілерді немесе олардың мазмұнында сонымен байланысты өзгерістерді жасау кезінде пайда болған талас-тартыстар болып бөлінеді.

2. Жасалған ұжымдық келісім-шарттар мен келісімдерді орындауға байланысты дау-дамайлар. Ұжымдық еңбек дау-дамайла-

рының бұл түріне ұжымдық келісім-шарт актілерінің мазмұнын түсіндіру (интерпретациялау) кезінде пайда болатын талас-тартыстарды (дау-дамайларды) да жатқызуға болады, өйткені олар осы келісім-шарттарды іске асыру, ондағы талаптарды орындау барысында пайда болады.

Дау-дамайдың осы түріне байланысты талас-тартыстар *пәні* еңбек және оның жағдайы мәселелері ғана емес, сонымен бірге әртүрлі *әлеуметтік-тұрмыстық* мәселелер болуы мүмкін, мысалы, қызметкерлердің белгілі бір категориясы үшін жеңілдіктер белгілеумен байланысты және т.б.

Елдегі экономикалық жағдайлар еңбек дау-дамайларының динамикасына, олардың ерекшеліктеріне де ықпал етеді. Егер 80-жылдары негізінен өмір деңгейі мен сапасындағы кемшіліктерге байланысты әлеуметтік-экономикалық мәселелер қозғалса, 1980-1990 жылдар аралығында оларға саяси талаптар қосылды. Өндірістік емес сала ұйымдарының ұжымдарындағы дау-дамайлар төмен жалақы, оның индексациясын кешіктіруге байланысты туындады. Бірақ кейінірек ұжымдық еңбек дау-дамайларының негізі аренасы өнеркәсіп, ең бірінші кезекте отын-энергетикалық кешенді өндіруші салалар болды.

Сонымен, бұл сала кәсіпорындарында 2008 жылы барлық ереуілге шығушылардың 60 пайызы ереуілге шықты, бұл бүкіл жылдық жұмыс уақытын жоғалтудың 70 пайызы жоғары болды. Орта және жоғары білім беру, денсаулық сақтау, ғылыми мекемелер өкілдері де шетте қалмады. Біртіндеп еңбек дау-дамайларына машина жасау, өңдеуші салалар, көлік және авиациялық диспетчер қызметкерлері де қатысты. Осы кезде жеке кәсіпорындарда еңбек дау-дамайлары іс жүзінде болған жоқ деуге болады [33, 34].

Бүгінгі таңда еңбек дау-дамайларының негізгі себептері мыналар болып табылады:

- айлық жалақыны төлеуді кешіктіру;
- ұлғайып отырған инфляцияға байланысты айлық жалақы индексациясының болмауы;
- еңбекке ақы төлеу мөлшеріне қанағаттанбау;
- өндіруші-кәсіпорын мен тұтынушылар арасында өзара төлемеушіліктер;

– еңбек заңдылығын іске асыруға байланысты заң бұзушылықтар (қызметкердің қабылданған міндеттемелерін бұзуы, басшының еңбек туралы заңды бұзуы, ұжымдық келісім-шартты екі тараптың да бұзуы);

– бюджеттік ассигнациялауды жүйелі кешіктіру;

– еңбек қорғаудың нашарлауы және өндірістік жарақаттардың ұлғаюы;

– жекелеген құрылымдық бөлімшелер қызметкерлері мен басшылары арасындағы ақпараттық байланыстың кемшіліктері.

Төлемдерді кешіктіру бюджеттік саланы ұзақ уақыт жеткілікті қаржыландырмау және төлемеушіліктер дағдарысынан, сонымен бірге жалақыны кешіктіру мемлекеттік те, сондай-ақ жеке кәсіпорындарда жоғары табысты бизнеске айналдыру орын алғаны туралы фактіге назар аудару керек. Статистика бойынша Мемлекеттік комитет деректеріне сәйкес әр үшінші ірі және орта кәсіпорында жалақыны уақытында төлемеу және үлкен қарыз болған. Сонымен, 2006 жылы жеті айында 89 мың кәсіпорындар мен ұйымдар тексерілген, онда еңбек қорғау бойынша 45 мыңнан астам заң бұзушылықтар анықталған.

Соңғы жылдары қызметкерлердің өздерінің *заңды мүдделері мен құқықтарын қорғауда ұйымдастырылған күрестің* көптеген алуан түрлі формалары пайда болды: ұжымдық ереуілдер, өкімет және жергілікті әкімшілік ғимаратына пикетке шығу, митингілер және т.с.с.

Адамдардың ашынуына жеткен топтық қарсыласудың неғұрлым өткір формалары да пайдаланылады: аштық жариялау, жұмыс орнында құрылғыларды сындыру, іріткілік. Кейде жұмыс орнында дау-дамайға түсушілердің қарсылығы азаматтық өкіметке бағынбау және қоғамдық тәртіпті халық пен әкімшіліктің назарын өзінің мүшкіл жағдайына аудару мақсатында саналы түрде бұзу акцияларымен үйлесіп жатады.

Бүгінгі таңда қызметкерлердің өздерінің құқықтары үшін күрестің мейлінше белсенді формаларының бірі – ереуіл.

Ереуіл – бұл ұжымдық еңбек талас-тартысының формасы. Бұл қызметкерлердің еңбек міндеттемелерін орындаудан (толықтай немесе ішінара) ұжымдық еңбек талас-тартыстарын шешу мақсатында өз еркімен бас тартуы.

Ереуіл – күрестің шекті, төтенше шарасы. Оны жалдамалы жұмысшылар өздерінің мақсаттарына жету және жұмыс беруші мен оның өкілдерін қызметкерлердің талаптарын орындауға мәжбүрлеу үшін пайдаланылады, яғни, беймәлім (жасырын) кезеңнен шығып кеткен ұжымдық еңбек дау-дамайын реттеудің өзіндік бір әдісі болып табылады.

Қазіргі таңдағы Ресей үшін ереуіл – салыстырмалы жаңа құбылыс. Алыс шет елдер де ол өзінің дамуының ұзақ жолынан өтті. Әлемдік ереуілдік қозғалыс тәжірибесі көрсеткендей, ереуілдер оларды өткізу формасы бойынша – біртекті емес. Оларды бірнеше түрге бөлуге болады:

1) *«әдеттегі ереуіл»* – жұмысшылар өндірісті тоқтатып, өздерінің жұмыс орнын тастап кетеді. Өнімді, әртүрлі бұйымдарды шығару толықтай тоқтайды;

2) *«ережелер бойынша жұмыс істеу»*, немесе «итальяндық ереуіл» – жұмысшылар өндірісті тоқтатпайды, керісінше, өндіріс барысында өндірістің барлық ережелерін, құрылғыны техникалық пайдалану, қауіпсіздік техникасы ережелерін және т.с.с. қатаң сақтайды. Бұл ережелердің барлығын қатаң сақтау әдетте кәсіпорын, ұйым, мекеме жұмысында қандай да бір іркілістерге алып келеді. Мұндай ереуілдер қолданыстағы заңмен реттелмеген – құқықтық реттеуден тыс. Мұндай ереуілге шыққан жұмысшыларға наразылық білдіру іс жүзінде мүмкін емес;

3) *«жұмысты баяулату»* – «әдеттегі ереуілмен» салыстырғанда ол жартылай сипатқа ие: өнімді өндіру толықтай тоқтмайды, тек оның көлемі азаяды;

4) *«өтіп тұратын ереуіл»* – бүкіл кәсіпорын жұмысшыларының немесе олардың еңбегі өндіріс технологиясының қандай да бір кезеңімен анықталатын жұмысшылардың (жөндеуші-слесарлар, құрастырушылар, токарлар, жабдықтаушылар және т.с.с.) жұмысты ішінара, уақытша тоқтатуы.

Ереуілдердің бұл формаларының барлығы шет елде кеңінен тараған. Ал Ресейде көбінесе «әдеттегі ереуілдер» пайдаланылады, бірақ «итальяндық ереуілдер» де орын алған сәттер болды. Сонымен, «ереже бойынша жұмыс істеу» туралы ниет білдіру, яғни, желіде жарамсыз поездарды шығармау жөнінде өз уақытында мәскеулік метрополитен машинистері білдірді.

Ереуілдер қандай формада өткізілмесе де ереуілге шығуға әр қызметкердің құқығы бар екенін айта кету керек, ол азаматтарға РФ Конституциясымен *кепілдік берілген*, ал «Ұжымдық еңбек талас-тартыстарын шешу тәртібі жөніндегі» Заңның өзі оларды өткізумен байланысты барлық сұрақтарды толықтай реттейді.

Қазіргі таңдағы Ресейдегі көптеген өнеркәсіптік кәсіпорындар мен бюджеттік ұйымдардағы еңбек қатынастарының ерекшеліктері жалақыны ұзақ уақыт кешіктіру бойынша созылмалы дау-дамайлар болды.

4.7 Инновациялық дау-дамайлар

Нарықтық экономика жағдайында ұйымдар (кәсіпорындар) деңгейінде түбегейлі қайта құрулар болып жатыр. Экономикалық дербестікке ие бола отырып, өзінің шаруашылық қызметіне толықтай жауап бере отырып, ұйымдар жұмыстың жоғары тиімділігін, бәсекеге қабілеттілікті және тұрақтылықты қамтамасыз ететін әртүрлі факторларды пайдалануға ұмтылады.

Ұйымдар басшылары, бас мамандар мен қызметкерлер өндірісті жаңартуға; өз ұйымдарының әртүрлі шағын жүйелерінде – өндірістік (техникалық), экономикалық, әлеуметтік жаңалықтарды енгізуге ұмтылады. Бұл салаларда инновациялар экономикалық мағынаға ие болады. Олар тиімді жұмыс істеу үшін жағдай жасауға, шығарылатын өнімге сұраныс пен ұсынысты тудыруға, пайданы ұлғайтуға мүмкіндік береді.

Инновациялар (немесе *жаңалық енгізу*) – қандай да бір жаңа өнімді, технологияны, басқаруды ұйымдастыру формасын және т.б. жетілдіруге немесе жасауға бағытталған мақсатты өзгеріс.

Жаңалықтарды енгізу идеядан нақты өнімге дейін жетіледі және мыналарды ұсынады:

- өндіріс құралдары мен әдістерін жаңарту;
- шаруашылық қызметін ұйымдастыру формасына қатысты өзгерістер (мысалы, кейбір кәсіп түрлерін, жұмыс орындарын жабу, қосымша жаңа білімдерді пайдалану);
- басқарудың жаңа звеноларын өзгерту (АБЖ енгізу, диспетчерлеу, іс жүргізудің, есепке алу мен бақылаудың жаңа формасы);

– қызметкерлердің еңбек және тұрмыс мазмұны мен жағдайларында өзгерістер енгізу (еңбек пен демалыстың прогрессивті режимдерін енгізу, өндірісте тамақтандыруды ұйымдастыру және т.б.).

Адамдар қатысатын инновациялық қызметтің мазмұны мен ерекшеліктері ұжым мүшелеріне бірқатар талаптар қояды:

– жеткілікті жоғары біліктілікке және стандартты емес шығармашылық ойлауға ие болу;

– қабілетті болу және өзінің қызметі барысында өз бетінше оқуға ұмтылу және басқалардың тәжірибесін пайдалану;

– инновациялық процеске белсенді қатысу, тәуекелге дайын болу;

– стандартты емес шешімдерді тауып, іске асыра білу;

– жоғары ішкі мәдениетке ие болу, коммуникабельді болу.

Инновациялық процестің әлеуметтік базасы өзінің мақсаттарын іске асырғанға дейінгі билігінде болатын әртүрлі мәртебелік жағдайға және мүмкіндіктерге ие қызметкерлердің әртүрлі топтары болады. Қызметкерлердің мынадай топтарын бөліп алып көрсетуге болады:

– *«тәуелсіз жаңашылдар»* – олар жұмыс істейтін ұйым бейініне ықпал етпейтін, қандай да бір жаңалық ашқан немесе өнертабыс ойлап тапқан ғалымдар, инженерлер, жұмысшылар. Мысалы, жұмысшы джинсыларға тойтарма салу үшін станок жасайды. Бірақ, ұйымды оның жаңалығы қызықтырмайды;

– *«қызметі бойынша жаңашылдар»* – қызметтік міндеттемелеріне ғылым мен алдыңғы қатарлы тәжірибені енгізу жүктелетін кәсіпорын мамандары мен басшылары;

– *«рухы бойынша жаңашылдар»* – бұлар көбінесе өз бетінше болуға, өндірісті жаңартуда белсенділікке бағдарланғандар.

Инновациялар және әлеуметтік қарама-қайшылықтар

Инновациялар икемділіктің өзгеруінің сұраныс пен ұсыныстың өзгеруіне жаңа перспективалар ашады, яғни ескіні – жаңаға ауыстыру болады, бұл объективті *әлеуметтік қарама-қайшы-*

лықтарды туындатады. Әңгіме мынада, қайта түрлендірулер, әдеттегідей, адамдардың мүдделерін, олардың жоспарлары мен үміттерін қозғайды. Жүргізілетін өзгерістер радикалды және масштабты болған сайын, ескі мен жаңаның күресінен пайда болатын қарама-қайшылықтар мен дау-дамайлар туындайды.

Кез келген жаңалық енгізу өндірісте жаңаны жасаумен, «киіп-жарумен», таратумен және пайдаланумен байланысты. Осы ретте *жаңалық енгізуді жақтаушылар мен оған қарсы болушылар арасында қайшылықтар* туындайды. Мұның себебі, жаңалық енгізудің нәтижелері мен салдарының қызметкерлердің әлеуметтік тобы үшін – бір жағынан, тұтастай ұйым үшін екінші жағынан әртүрлі болатындығында [14, 15].

Объективті олардың арасында жеткілікті қарама-қайшы өзара қарым-қатынастар туындайтын болады. Сонымен, жаңалық енгізу кәсіпорынға (тұтастай ұйымға) тиімді, ал оның қызметкерлерінің жекелеген топтарының мүдделеріне жауап бермейтін, немесе керісінше – кәсіпорынға тиімсіз, бірақ қызметкерлердің қандай да бір тобын қанағаттандыратын жағдайлар болуы мүмкін. Осы кезде инновациялардың нәтижелері кәсіпорын мен қызметкерлер үшін әртүрлі мазмұнда болуы мүмкін. Мысалы, ұйым (кәсіпорын) мүддесі көзқарасынан негізгі нәтиже ұжымдық мердігерлікте жұмыс істейтін бөлімшелердің (бригадалардың) біреуінде ерекше жағдайлар жасау есебінен қол жеткізілген өнім өндірісінің ұлғаюы болуы мүмкін.

Бригадаларда нәтижелер, ең алдымен, табыстың ұлғаюынан, басқаруға қатысудың кеңеюінен, еңбек мазмұнын байытудан көрінуі мүмкін. Ал дәл осындай өнім шығаратын басқа звеноларда осы жаңалықты енгізу нәтижесі бөлімшеден мердігерлерге берілген техниканы шектеу себебінен жағдайдың нашарлауынан көрінуі мүмкін.

Көбінесе, экспериментальды звеноларға көп көңіл бөлінеді, басқаларына көңіл бөлу азаяды. Нәтижесінде мынадай қарама-қайшылықтар туындауы мүмкін:

– әлеуметтік эффект экономикалық жағдайға қатысты қарама-қарсы «белгіге» ие болуы мүмкін;

– жаңалық енгізудің салдары нәтижелерге қарсы тұруы мүмкін;

– жаңалық енгізудің бір нәтижелері мен салдарларын ұйым ұжымының мүшелері әртүрлі бағалауы мүмкін. Жаңалық енгізу нәтижелері мен оларға жұмсалған шығын қатынастарын қызметкерлер мен ұйым әртүрлі қабылдайды және дау-дамайлық жағдайды, тіпті дау-дамайды туындатуы мүмкін.

Ұйымда жаңалық енгізу нәтижесінде туындайтын дау-дамайлар, басқалары сияқты, ішінара *функционалды*, ал ішінара *дисфункционалды* сипатта болуы мүмкін.

Дау-дамайлар жаңалықты енгізуді жеңілдетуі де, қиындатуы да мүмкін. Осы кезде жаңалық енгізуге белсенді қарсыласқан қызметкерлер дау-дамай қатысушылары болады, бірақ онда міндетті түрде дұрыс емес тарап болады деген сөз емес.

Сонымен, жаңалық енгізу барысына және оның соңғы нәтижесіне пассивті деп аталатын қызметкерлер қауіпті ықпал етуі мүмкін екенін де айта кету керек. Өйткені олар жаңалық енгізуге ашық қарсыласпайды, сондықтан оларды анықтап, диалогқа түсу қиын. Мұндайлар ұжымда жеткілікті көп болуы да мүмкін.

Инновациялық дау-дамайлар себептері

Инновациялық қызмет, әдеттегідей, ұжымдық болып табылады, ол әртүрлі кәсіптік-қызметтік топқа кіретін көптеген адамдардың қатысуын талап етеді. Инновациялық процеске қатысушы адамдардың саны көп болған сайын, және ол қарқынды өткен сайын, көптеген жаңалық енгізумен бірге жүретін қиындықтардан пайда болатын дау-дамайлық жағдайдың туындауы үшін көптеген мүмкіндіктер пайда бола түседі.

Инновациялық дау-дамай туындататын негізгі себептердің қатарына мыналарды жатқызуға болады:

1) кадрлардың инновациясына мүдделі қызметкерлердің пассивтілігі. Бұл көптеген қызметкерлердің жалақының қысқаруынан, жаңалықты енгізу кезінде жұмыстың көбейетінінен қауіптенетінінен туындайды, жаңа міндеттемелерді орындай алмаймыз деп күдіктенеді, жаңалықты енгізу кезінде материалдық

және моральдық ынталандыруға ие болмайды. Басқа сөзбен айтқанда, қызметкерлер (жаңалықты енгізу нәтижесінде) өздерінің әлеуметтік-экономикалық жағдайының нашарлауынан қауіптенеді;

2) материалдық-техникалық қорлардың тапшылығы, бірақ кейде ұйымдарда сапасы талап етілгеннен мейлінше төмен қорлар болады. Кейде оларды шеттен алуға тура келеді, кей жағдайларда қажетті құрылғыларды отандық өнеркәсіп шығармайды;

3) ұйым басшылары мен бас мамандарының бөлімше басшылары мен мамандарымен өзара қарым-қатынасының нашарлауы;

4) басшылар мен бас мамандардың өз жұмыстарын өзгерту қажеттілігі. Бүгінгі таңда жұмысқа орналасу мен қайта оқу мәселесі тек басшылар үшін ғана емес, еңбек ұжымының қатардағы қызметкерлері үшін де неғұрлым өзекті бола түсуде.

Осы және басқа да қиындықтарды жеңу, инновациялық процеске мейлінше оңтайлы баптау ұйымдағы дау-дамайды азайтуға мүмкіндік береді.

Ұйымдардағы дау-дамайлар: 1) іскерлік және 2) жеке тұлғалық болуы мүмкін.

Іскерлік инновациялық дау-дамайлар

Мұндай дау-дамайлар өндірістік-экономикалық қатынастармен байланысты адамдар арасында пайда болады. Қайта құру өндіріс пен басқаруды ұйымдастыруды өзгертетін көптеген ұйымдастыру-басқару тарапынан жаңалық енгізулерге итермеледі. Жаңа ұйымдастыру формалары кооперативтердің, жалдамалы, жанұялық мердігерліктің және т.б. құрылуымен байланысты болды. Көптеген ұйымдастыру формаларының ерекшеліктері – икемділігі және тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыруға бағдарлануы. Сол уақытта жаңа ұйымдастыру формалары жаңа дау-дамайлар мен қарама-қайшылықтар туындатады.

Инновациялық қызметке іштей итермелеуші адамдардың өз мінезінде қалыптасқан шығармашылыққа деген қажеттілігі болып табылады, ол өндірістік ортаны үнемі жаңартуға, жетілдіруге ұмтылуынан байқалады.

Бұл қажеттіліктердің болуы және жоғары дәрежеде дамуы *жаңашылдарға* тән, олар жаңа мәселелерді сезіп отырады және олар үшін инновацияларды енгізу процесінің өзі қызықты. Олар бұл процестің өзіне тіпті ешқандай көтермелеу алмаса да, қатыса алады. Бірақ шығармашыл адамдар ретінде олар өздерінің үлесі мен жетістігінің мойындалғанына мүдделі, сол үшін кейде дау-дамайға барулары да мүмкін.

Тұлғааралық инновациялық дау-дамайлар

Қарама-қарсы бағытталған, бір-бірімен үйлеспейтін қажеттіліктердің, мотивтердің, мүдделердің, пікірлердің, сезімдердің соқтығысуы тұлғааралық инновациялық дау-дамайларды туындатады.

Олар жаңалық енгізуді жақтаушылар мен қарсы болушылар арасында қызметтік те, қызметтік емес те салада пайда болады. Мұндай дау-дамайлар ситуативті және мінезге қатысты болуы мүмкін.

Дау-дамайдың ситуативті алғышартына мыналар жатады:

- анықталмағандық және сенімсіздік сезімдері;
- жеткілікті емес немесе бұрмаланған ақпарат;
- қызметкерді ұжымның қабылдамауы;
- әділетсіздік.

Мінезге қатысты алғышарттарға мыналарды жатқызуға болады:

- мінез бітістері;
- агрессивті бұйырушылыққа бейімділік;
- өзін-өзі сынаудың төмендігі;
- басқалардың кемшілігіне шыдай алмау;
- тәрбиесіздік.

Қызметкердің бағыттылығы, құндылықтары ұжымның мүдделері мен құндылықтарына сәйкес келмесе, яғни ол топтың мақсаттары мен міндеттеріне «адекватты емес» болған сәт туғанда ол дау-дамай көзі болады. Мысалы, белсенді жаңашыл жаңалық енгізумен айналысу «қабылданбаған» ұжымда жұмыс істейді, немесе, керісінше, пассивті қызметкер өндірісті қарқынды жаңартып отыратын ұжымға тап болады.

Ойы өзінің дегеніне қайткен күнде жетуге дайын идея кернеген тұлға да дау-дамайлы болады. Дау-дамайсыз мінез

көрсететін тұлғалық қасиеттері бар адамдарды табу қиын. Іс жүзінде кез келген адам дау-дамайлық жағдайға түсуі мүмкін.

4.8 Дау-дамайды басқару ерекшеліктері

Ұйымдағы дау-дамайдың алдын алу

Ол дау-дамайлық жағдайдың ашық күреске айналып кеткенге дейін оны шешу процесін басқару іскерлігін болжайды.

Дау-дамайды басқару – басшының дау-дамайлық жағдайды көре білуі, оны жете түсініп, шешу бойынша бағытталған әрекеттерді іске асыра білу қабілеті.

Дау-дамайды басқару басқарушылық қызметінің саласы ретінде мынадай әртүрлі кезеңдері бар:

- 1) дау-дамайды қабылдау және жағдайды алғашқы бағалау;
- 2) дау-дамайды зерттеу және оның себептерін іздеу;
- 3) дау-дамайды шешу жолдарын іздеу;
- 4) ұйымдастыру шараларын іске асыру.

Ұйымдағы дау-дамай іс жүзінде әрдайым байқалып тұрады, өйткені, ол белгілі бір және сырттай көрінуге ие: ұжымдағы шиеленістің жоғары деңгейі; жұмысқа қабілеттіліктің төмендеуі; өндірістік және қаржылық көрсеткіштердің нашарлауы; жеткізушілер мен сатып алушылар арасындағы өзара қарым-қатынастың өзгеруі және т.б.

Дау-дамайдың объективті деңгейі және оны қабылдау адекватты болуы керек екенін ескеру қажет, өйтпеген жағдайда мыналар туындауы мүмкін:

- жалған дау-дамайлар (іс жүзінде жоқ дау-дамайлар);
- дау-дамайдың маңыздылығын тым артық бағалау немесе жете бағаламау;
- бар дау-дамайды қабылдамау, елемей.

Дау-дамайды зерттеу және оның себебін іздеу

Бұл ұйымдағы дау-дамайды басқарудың келесі маңызды кезеңі – кез келген практикалық іс-әрекеттің алдында дау-дамайлық жағдайға талдау жасау болады, ол мыналарды болжайды:

1) қарама-қайшылық мәнін анықтау, тек сылтауды ғана емес, себептерін де анықтау, кейде оны дау-дамай қатысушылары жасырады; ұйымдағы «сезгіш нүктелер» деп аталатын жағдайларды ашу және оларды жою бойынша жұмыстарды өз уақытында жүргізу;

2) қатысушылардың мүдделері мен мақсаттарын, олардың позицияларын анықтау (өйткені мақсаттар қарама-қайшы болмай, бірақ әртүрлі түсіндірілуі мүмкін). Мұнда жеке талаптарын бекітумен байланысты мінез бітістерін және ұжымдық міндеттерді шешумен және міндеттемелерді орындаумен байланысты әлеуметтік өзара әрекеттесу мақсаттарын бөліп алып көрсету маңызды;

3) мүмкін болатын соңғы нәтижені және күрес салдарын, мақсатқа жетудің альтернативті нұсқаларын бағалау;

4) жанасу нүктелерін, дау-дамайға түсушілердің ортақ мақсаттары мен мүдделерін анықтау.

Дау-дамайды шешу жолдарын іздеу

Бұл кезең мыналарды болжайды:

1) тайталасты толықтай тоқтатып, тараптардың өзара татуласуы;

2) компромиске қол жеткізу – екі тараптың да талаптарын ішінара қанағаттандыру, өзара бір-біріне жол беру. Мұндай нәтиже өзара ұтысқа алып келеді;

3) дау-дамайды іскерлік, қағидалық негізде: объективті талаптарды, тараптардың шағымдарын қанағаттандыру немесе қойылған талаптардың дәріменсіздігін әшкерелеу, дау-дамайға қатысушыларды жазалау жолымен шешу;

4) дау-дамайды механикалық тоқтату (бөлімшелердің біреуін тарату, дау-дамайға қатысушылардың біреуін жұмыстан шығару, дау-дамайлы тараптың көшбасшысын немесе бірнеше мүшесін, осы ұйымның бірқатар бөлімшелерін ауыстыру). Дау-дамайды басқа жолмен шешу мүмкін болмағанда мұндай нәтиже сөзсіз болады. Бірақ, дау-дамайды шешу кезінде төтенше жағдайларды болдырмау маңызды.

Қазіргі заманғы дау-дамайтану ұйымда дау-дамайды шешудің *екі* негізгі типін бөліп көрсетеді:

1. Авторитарлық тип – дау-дамайды билік өкілеттілігін пайдаланып шешу. Оның негізгі белгілері мыналарда:

– басшы тек өзін ғана көреді және естиді. Қызметкерлер бағынуы тиіс деп санайды, оның шешімдерінің дұрыстығына күмән келтіруге болмайды;

– бас кез келген қайткен күнде де «жеңуім тиіс» деп санайды;

– дау-дамайлар адамдардың әлсіздігі ретінде қарастырылады;

– дау-дамайлық жағдайды басқару ұйым мүддесінде болады, күдік туғызған жағдайда «бастарын алу керек» деп ойлайды.

Дау-дамайды шешудің мұндай типінде мынадай әдістер пайдаланылады:

1) сендіру мен нандыру. Оларды іс жүзінде бөлу мүмкін емес. Басшы өзінің басқарушылық жағдайын, беделін, құқықтарын пайдалануға және өзінің билігінің үстемдігі арқылы дау-дамайға түсуші тараптардың санасына логика, фактілер, мысалдар күшімен әсер етуге тырысады;

2) келісімге келмейтін мүдделерді келістіруге ұмтылу – бұл дау-дамайға түсуші тараптарды жақындастыру тәсілдерінің бірі, ол өзара келісуге боларлық салмақты әңгімеге қол жеткізуге, өзара қарым-қатынастағы шиеленісті шешуге мүмкіндік береді;

3) «ойындар» әдісі, тараптардың бірі өз жағына, мысалы, ұйым басшысын, ал екінші тарап – кәсіподақты тартуға тырысатын жағдай.

Дау-дамайды шешудің авторитарлық типінің негізгі артықшылығы, басшылардың ойынша, оны пайдаланған кезде уақыт үнемделеді. Оның басты кемшілігі, дау-дамай мұндай кезде шешілмейді, сырттай басып тасталады және оның қайта оралуы мүмкін.

2. *Дау-дамайды шешудің әріптестік типі* – дау-дамайды конструктивті тәсілдерді пайдалану арқылы шешу. Оның негізгі белгілері, мыналар орын алады:

– басшының дау-дамайға түсуші тараптармен конструктивті өзара әрекеттесуі. Ұйым басшысының аргументтері қабылдануы үшін, тым болмағанда оларды тыңдау үшін, басшы өзіне сендіруі керек, жағымсыз сезімдерді жоюы, этикетті сақтап, қарым-қатынаста әдептілік сақтауы керек;

– қарсы тараптың аргументтерін қабылдау;

- компромиске дайындық, шешімдерді өзара іздеу;
- өзара тиімді альтернативаларды жасау;
- тұлғалық және ұйымдастыру факторларын қиыстыруға ұмтылу;
- қабылдау іс-әрекеттің қалыпты факторы ретінде.

Дау-дамайды шешудің әріптестік типінің өз артықшылықтары бар. Ол мәселені шешудің нақты жағдайына жақын, біріктіретін факторларды табуға, яғни, тараптардың мүдделерін қанағаттандыруға (кейде, мүмкін, толық емес) мүмкіндік береді.

Қорыта айтқанда, ұйымда дау-дамайды жылдам және толық шешуге ұмтылу өте маңызды екенін айта кетейік, өйтпеген жағдайда олар үздіксіз кикілжіңге ұласа беруі мүмкін. Осы кезде жағымды еңбек жағдайын жасаудың, еңбек қызметі барысында ұжым мүшелерінің бір-біріне тілектестік тұлғааралық қарым-қатынасын қалыптастырудың, себептерді сылтаулардан ажырата білу іскерлігінің, дау-дамайды шешудің неғұрлым дұрыс тәсілдерін таңдаудың да маңыздылығы өте зор.

Бұл ұйым басшысының алғашқы міндеттерінің бірі. Өйткені тиімді басқару – бұл соның ішінде ұйым алдына қойылған міндеттерді ең аз шығындармен іске асатын жағдайды жасай білу іскерлігі болып табылады.

4.9 Бірлескен қызмет жағдайында жанжалдық жағдайларды басқару

Біз күнделікті өмірде әртүрлі жанжал түрлеріне – қызметтік, тұрмыстық, жеке жанжалдарға жиі қатысып жатамыз. Ешбір жанжал із-түзсіз жоқ болып кетпейді. Оның нәтижесі жүйке жүйесінің бұзылыстарына, организм тонысының жалпы төмендеуіне, сонымен түрлі ауруларға әкеліп соқтырады. Жұмыс жағдайы болсын, қай кезде болсын жанжалдардың бүлдіргіш салдарларын болдырмау үшін оларды айналып өтуді, егер біз ол жанжалға тартылып жатсақ, шиеленіс жағдайынан шығып кетуді үйрену керек.

Жанжалдарды басқару тәсілдері («Томас торы»). Жанжалдарды зерттеудің ерте кезеңдерінде «жанжалды шешу» термині

кеңінен қолданылды, онда жанжалды шешуге болады және қажет деп бағамдалған. Осылайша, жанжалдарды шешудің мақсаты адамдар толық үйлесіммен жұмыс істейтін жанжалсыз жағдайды туғызу болып табылған.

Алайда, соңғы кезде мамандардың жанжалға деген қатынасы өзгерді. Неліктен? Біріншіден, жанжалдарды толық шешу бойынша босқа жұмсалған күш ұғынылды; екіншіден, жанжалдардың позитивтік функцияларын көрсететін зерттеулер саны көбейді.

Осы жерден екпін жанжалды шешуден оларды басқаруға қарай түсті. Жанжалдарды басқарудың басты мәселесі келесілер болды: жанжалдарда адамдарға мінез-құлықтың қандай формасы тән, олардың қайсысы өнімді немесе деструктивті, өнімді мінез-құлықты қалай ынталандыруға болады.

Жанжалдарды басқарудың ең табысты үлгісін К. Томас ұсынды. Ол екі өлшемді үлгіні қолданды: вертикалы бойынша – өз мүддесін қорғауда күш қабілетінің дәрежесі; горизонталы бойынша – қауымдасу және қарсы сөйлеушінің мүддесіне көңіл аударуға бейімділік дәрежесі бейнеленді. Осы сипаттамаларға сай, К. Томас жанжалды басқару мен реттеудің келесі бес негізгі тәсілдерін ажыратады:

– *жарысу (бәсекелестік)* – басқасының зиянына қарай өз мүддесін қанағаттандыруға тырысу;

– *бейімделу* - басқа үшін өзінің мүддесін құрбан ету;

– *келісім (ымыра)* – өзара ымыраға келу;

– *қашу (жалтару)* – ұйымдасуға тырысу мен өз мақсатына қол жеткізу беталысының болмауы;

– *әріптестік* – жанжал қатысушыларының екі тарапты да толығымен қанағаттандыратын баламаны жасауы.

Төменде ұсынылған «Томас торында» жанжалды басқарудың бір мағыналы жаман немесе бір мағыналы жақсы тәсілдері жоқ, көбісі нақты жағдайға, нақты қатысушыларға және нақты мәселеге байланысты. Алайда тәсілдердің келесідей мүмкіндіктері бар:

– жанжалдан қашқанда тараптардың ешқайсысы табысқа жетпейді;

– жарысқанда, бейімделгенде және келісімге келгенде не бір тарап жеңіске жетіп, бір тарап жеңіледі, не болмаса жанжалға қатысушы екі тарап та жеңіледі, өйткені келісімдік шегінуге келеді;

– тек әріптестік жағдайында екеуі де жеңеді, өйткені екі тарап та мәселені шешудің жаңа деңгейіне шығуға тырысады.

Сонымен бірге, аталған тәсілдердің кез келгені өмір сүруге лайықты.

Қандай нақты жағдайларда жанжалдарды басқарудың аталған стиліне өтуге болады?

Жарысу белсенді әрекеттерді және тығырықтан шығудың өзіндік, тәуелсіз жолын бағамдайды. Бұл тәсіл мынадай жағдайларда тиімді:

- егер нәтижесі сіз үшін өте маңызды болса;
- сіз жеткілікті абырой мен билікке ие болсаңыз;
- жылдам, тіпті мезеттік жауап қайтаруды талап ететін сыни жағдайда болсаңыз;

- сізде басқа шара болмағанда;
- сіз бір топ адамдарға тығырықта тұрғаныңызды түсіндіре алмағанда, біреу оларды өзімен бірге алып жүру керек болғанда.

Қашу (жалтару) мына жағдайларда тиімді:

- қарастырылып жатқан мәселе сіз үшін аса маңызды болмаса;
- сіз өзіңіздің дұрыс жасамай жатқаныңызды және басқаның дұрыстығын сезінсеңіз, әрі ол үлкен билікке ие болса;
- егер сіз күрделі сөйлесушімен тілдессеңіз;
- сіз шешім қабылдауға тырысып, бірақ не шешім қабылдауды білмесеңіз;

- сізде мәселе туралы ақпарат толық болмаса;
- шиеленушілік жоғары және оны тастау қажет болса;
- сізге уақытты ұту қажет болған жағдайда.

Бейімделу мынадай жағдайларда тиімді:

- сіз аз ғана беріліп, аз жоғалтатыныңызды сезінсеңіз;
- жағдайды жеңілдету қажет болғанда;
- егер сіз нәтижесі сізге қарағанда, басқа біреу үшін аса маңызды екенін түсінсеңіз;
- туралық сіз жақта болмағанда.

Келісімге келу, яғни сіз үшін жарым-жартылай өзіңіздің, жарым-жартылай басқасының қалауын қанағаттандыру жағдайларында тиімді:

- жанжалдың қатысушыларында бірдей билік болса және олар бірін бірі жоққа шығаруға мүдделі болса;

- жылдам немесе уақытша шешім талап етілсе;
- басқа амалдар тиімсіз болған жағдайда;
- келісімге келу өзара қарым-қатынасты сақтауға мүмкіндік берсе.

Әріптестік, келісімге келуге қарағанда, тереңірек деңгейде қол жеткізіледі және де ұзақ уақытты әрі жанжалды шешуде белсенді бірге қатысуды талап етеді. Бұл үлгі мына жағдайларда өте тиімді:

- мәселенің шешімі екі тарап үшін де аса маңызды болса;
- сіздердің өзара арақатынастарыңыз тығыз, әрі ұзақ уақыт жалғасқан болса;
- сізде мәселені қарастыруға уақыт болса;
- екі тарап та бірдей билікке ие болса немесе шынайы билікті иеленуде айырмашылықтарды жоққа шығаруды қаласа.

Жанжалды шешудің мүмкін болған жолдары. Кез келген жанжалда оны шешудің үш жолы бар:

- *ең оңай*, бірақ әрқашан да шынайы емес: өзіңді немесе мәселеге деген өзіңнің қатынасыңды өзгерту;
- *ең қиыны*, сондықтан да тәжірибелік мүмкін емес: қарсы пікір білдірушінің пікірін өзгерту, оған өзімізге қажетті бағытта әсер ету;
- *ең оңтайлы және шынайы*: мәселені шешудің өзара тиімді нұсқасын табу және оны жүзеге асыруға күресу.

Жанжалды шешудің мүмкін болған жолдары мына сұрақтарға жауап іздеуден тұрады:

Жанжалды шешу үшін мен не істер едім?

Бұл үшін серіктесім не істер еді?

Жанжалдан шығу қажет болған жалпы мақсаттар қандай?

Мұнда сіз былай жасауыңыз қажет:

- сұхбаттасыңызға көңіл аудару және ниеттестік білдіру;
- серіктестің ерекшеліктеріне сабырлылық таныту, өзінің шынайы жанашырлық сезімін көрсету;
- салмақты болу, өзінің әрекеттерін, сөзін, мимикасын бақылау;
- адамды осы жағдайға не алып келгенін – айқын немесе жасырын мақсаты қандай екенін түсінуге тырысу;

– сұхбаттасушының пікірін толық айтып беруіне мүмкіндік беру, оны мұқият тыңдау; тікелей қайталау, тыңдағанын талдау немесе қорытынды жасау жақсы нәтиже береді – сол арқылы адамға оны тыңдағанын түсінуге мүмкіндік береді;

– әлеуметтік және физикалық қашықтықты оңтайлы деңгейге дейін қысқарту;

– серіктестің назарын ауыр мәселеден қысқа уақытқа болса да басқаға аударту, мұнда кез келген амалдар қолданылуы мүмкін – басқа жерге отыру, қоңырау шалу, жазып алуды сұраудан бастап қандай да бір миға қонымсыз ойды, әзілді айтуға дейін;

– сіздердің мүдделеріңіздің, мақсаттарыңыздың, міндеттеріңіздің жалпылығын атап көрсету;

– сұхбаттасқа оның сөздері тудырған сіздегі жағдай, сезім туралы дайын емес бағалауларды және пікірлерді айту; бұл сұхбаттастың сізге қысқа жауап қайырмай, ашық, мақсатты, өз ұстанымын айта отырып жауап беруге мәжбүрлейді;

– сынға ескерту, сөгістерге жауап беруден бұрын, нақты не көзделіп отырғанын ашып алу қажет; сіз барлығын дұрыс түсінгеніңізге сенімді болуыңыз керек.

Әрбір жеке жағдайда жанжалдың себебі айқын болғанымен, барлық жанжалдар ұқсас негізге ие: *істің шынайы жағдайы адамдардың күтулеріне қарама қайшылықта болады*. Егер бұл солай болса, онда жанжалды шешудің екі стратегиялық жолын көрсетуге болады: не шынайылықты қарсы пікір білдірушінің күтулеріне қайта құруға, не болмаса, қарсы пікір білдірушілердің істің мән-жайына қатынасын өзгертуге тырысуы. Ал, ең алдымен, екі бағыт бойынша да бірдей әрекет ету қажет [35].

1. *Серіктестік атмосферасын құру*. Жалжалдасушы тараптардың алғашқы кездесу сәтінен бастап және әрбір келесі кездесулердің басында бірнеше минут ресми емес сұхбат жүргізу қажет.

2. *Сөйлесудің ашықтығына тырысыңыз*. Келіссөздерге қажетті ақпараттарды дайындаңыз. Ең басынан-ақ бір сөзді әр түрлі мағынада түсінбеу үшін терминология туралы келісіп алыңыз.

3. *Жанжалдың бар екенін мойындаңыз*. Қызығы сол, бұл барлығынан да қиын.

4. *Іс-шара туралы келісіп алыңыз.* Егер жанжал мойындалса, онда ол жылдам шешілмейтіні айқын, сондықтан нәтижесіз пікірталастарды жалғастырудың орнына, оны жеңу үшін қайда және қашан бірлесіп жұмыс жасайтындарыңызды келісіп алыңыз... Талқылауда кімнің қатысатындығы туралы алдын ала келісіп алған жөн.

«Үй мен қабырғалары көмектесетін» болғандықтан, бейтарап жақта немесе тараптардың әрқайсысының жағында кезекпен жиналған жақсы.

5. *Жанжалдың мәселесін тұжырымдаңыз.* Мұнда басты міндет реттеуге келетін екі жақты мәселелер терминінде жанжалды анықтап алудан тұрады. Осы сатыда «біздің» мәселеге карағандай қарау керек – бұл серіктестік рухын бірден көрсетеді. Екі тарап та жағдай туралы өз пікірін айтуы қажет. Олар шиеленісті неден көріп тұр, бұл оларда қандай сезім туғызады және оның ерекшеліктері – әрқайсысы жанжалдық жағдайға өз үлесін бағалайды.

Әрбір тарап көрмей және мойындамай тұрған жақтарды да айқындап алуы да маңызды. Оның шешімін күрделендіруге қабілетті жасырын мүдделерден және жеке шамданушылықтан жырақ болуға барынша тырыңыз. Осы мақсатта тараптардың нақты әрекетіне, қажеттіліктеріне және даулы нәрселерге назарыңызды аударыңыз, тұлғаның жеке басына өтіп кетпеуге тырысыңыз. Адамдардың ниеттерін талқылау немесе мінез-құлқында жеке мақсатын анықтаудың қажеті шамалы.

6. *Шешімнің мүмкін болған нұсқаларын зерттеңіз.*

7. *Келісімге қол жеткізіңіз.* Мұнда айтылған ұсыныстарды талқылау және баға беру, содан кейін ең оңтайлысын таңдау қажет. Ол екі тараптың да талаптарын ескеруі, яғни келісімді болуы қажеттілігі сөзсіз. Кейде келіспеушіліктерді реттеу үшін бір кездесудің және келіссөз жүргізудің өзі жеткілікті. Басқа жағдайларда, мәселе аса маңызды әрі күрделі болғанда, келіссөз жүргізудің бірнеше кезеңі қажет болуы мүмкін.

8. *Шешімнің соңғы мерзімін белгілеңіз.* Егер қатаң бір белгіленген мерзім қоймаса, жанжал бойынша келіссөздер бүкіл уақытты жұтып, өте ұзақ уақытқа созылуы мүмкін. Шегі қойыл-

ған жағдайда, тараптар соған қарай іс жасайды. Тек бұл мерзімдер барлық тараппен де келісілуі және қабылдануы аса маңызды.

9. *Жоспарыңызды іске асырыңыз.* Келісім жасағаннан кейін жанжалды реттеу шараларына кіріскен жөн. Кейінге қалдыру тараптардың бір-біріне күдік, әрі күмән туғызуы мүмкін.

10. *Қабылданған шешімді бағалаңыз.* Жанжалды реттеу бойынша ең табысты келісімді жасауда ашу-ыза немесе өкпелілер қалуы мүмкін.

Жанжалдағы «тәртіп кодексі». Жанжалдарды басқарудың тиімділігі жанжалда ерекше «тәртіп кодексін» ұстана алуға байланысты болады. Н.М. Власовтың пікірінше (1994), бұл кодекстің негізгі талаптарына келесілерді жатқызу қажет:

1. *Қарсы пікір білдірушіге позитивті (тым болмаса бейтарап) қатынаста бол, сенімділік үшін негіз құр.* Жанжалдасудан бұрын, өзіңе қарсы пікір білдірушіні «жақсы көруді» бұйыр және осы жақсы көңіл-күйіңмен онымен өзара әрекет жаса. Бұл не үшін қажет? Жанжал әрдайым біздің мүддемізге қысым жасағанда немесе бізге солай қысым жасалғандай болған жағдайда туындайды. Мұны істейтін адам – дұшпан. Біз дұшпанның бойынан нені көреміз? Оның жеке басының ең жаман тараптарын көреміз және оған күдік, әрі сақтықпен қараймыз.

Жанжалда қарсы пікір білдірушіден «досты» және оның жақсы жақтарын көру орынды. Туындаған мәселені кіммен шешкен жеңіл: дұшпанмен бе, әлде доспен бе?

Қарсы пікір білдірушіде «досты» қалай көруге болады? Бұл жерде келесі кеңестер орынды болады:

– әңгіменің басында басқа тақырыпта, жалпы көзқарас қалыптасқанын тақырыпта жеңіл, әзілдесіп сөйлес. Сол арқылы жанжалда сенімділік базасы құрылады;

– оның адамгершілігі мен абыройы туралы ойла;

– оның жеке басының ең жақсы көріністерін есіңе ал;

– жай ғана оған плюстері мен минусерін еске ал да, оны жеке тұлға ретінде қызығушылықпен қара.

2. *Психиканың жұмыс режимінің эмоциялықтан рационалдысына ауысуы.* Жанжалда жиі эмоция басым болады. Бұл аффектке әкеледі, онда сана өшіп, адам өз әрекеттеріне жауап бере алмайды. Эмоциялық амал істің, мәселенің және қарсы пікір біл-

дірушіге қатынастың ауысуына әкеледі. Біз қарым-қатынастарды анықтап алуда кептеліп қаламыз, ал іс, мәселе шешілусіз қалады. Егер мәселе шешілмесе, онда қарым-қатынас та бұзылады немесе үзіледі.

Міне сондықтан өзінің қатынасында эмоцияны мәселеден ажыратып алу және оларды мүмкіндігіше араластырмау қажет. Мұнда екі тәуелсіз міндеттерді шешуге тырысу керек: бастысы – бұл мәселенің шешімін табу және қарым-қатынастарды реттеу. Бірақ, егер шешімі табылмаса, не жағдай болса да, жақсы қарым-қатынасты сақтауды ойластырған жөн. Өйткені шешімін іздеуге сақталған қарым-қатынасқа сүйене отырып, кейінірек қайта оралуға болады.

3. *Қарсы пікір білдірушіге «бұлқынысын шығарып алуға» мүмкіндік бер, ол басылған кезде сөйле.* Оның «атылысы» кезінде өзіңді жайбарақат, сенімді ұста, бірақ менменшіл болма. Көбісі біздің қарсы пікір білдірушіге ішкі шиеленісін төмендетуге қаншалықты көмек көрсететінімізге байланысты. Бұл бағытта ең орындысы үнсіздік, жымию, қол алысу, өкініш білдіру және т.б. болып табылады. Егер бұл көмектеспесе, онда агрессияның желеп өтпейтін аура бар екенін сезінген жөн. Соңғы жағдайда біз оқшауланған, қорғанышты ортада боламыз.

Көптеген зерттеулер барысында қызықты заңдылық анықталды: егер эмоциялық жауап қайтару түрінде нығаяу алған болса, кері эмоциялық әсер күшейеді. Нығаяу алмай, кері эмоциялық әсер өшеді. Кері эмоциялық әсерге жауап қайтармауға мүмкіндік беретін негізгі амалдар келесілер болуы мүмкін:

- жауап қайтаруға асықпа, кідір;
- өзіне шеттен қара;
- басқа бір затқа назарыңды аудар;
- қарсы пікір білдірушіге шынайы өкініш білдір;
- өз назарыңды басқа объектілерге саналы аударт, есту сезімдеріне емес, көру жән сезіммен қабылданатын объектілерге зейініңді шоғырландыр.

4. *Қарсы пікір білдірушіден наразылығын байсалды негіздеуін талап ет. Бірақ эмоцияны емес, айғақтар мен объективті дәлелдерді ескеретіндігіңді айт.* Мұнда негізгі амалдар:

– әртүрлі ашық сұрақтарды пайдалан. Мысалы, былай сұра: «Сіздің айтып жатқаныңыз айғақ па, әлде пікірлер, болжамдар ма?»;

– айтылып жатқан наразылықтардың санын азайту. Мысалы: «Сіздің дауларыңыз маған жұмысты жақсартуға мүмкіндік береді, сондықтан ең маңыздысын және бірінші дәрежелісін ажыратып көрсетіңіз»;

– бұл наразылықтарды қарсы пікір білдіруші қалайтын нақты соңғы нәтижеге ауыстыр;

– қарсы пікір білдірушіден кеңес сұра, оның наразылығын тудырған нәрсені ол қалай шешетіндігін сұра. Бірақ мұнда ақталма, басқаларды айыптама, жағдайларға жүгінбе;

– қатынасты позитивті күйде аяқта, мысалы, қарсы пікір білдірушіге оған өз қызметінің сыни көзқарасын көрсеткендігін айтып, ризашылық білдір.

5. *Мүмкін болған агрессияны күтілмеген амалдармен жой.* Мұнда басты міндет кері эмоциялардың деңгейін төмендету, идеалында – қарсы пікір білдірушіні кері эмоциядан позитивтіге ауыстыру болып табылады. Мұндай амалдарға келесілерді жатқызуға болады:

– қарсы пікір білдірушіден сенімді түрде кеңес сұра;

– мүлдем басқа туралы, бірақ сұхбаттасушы үшін маңызды зат туралы күтілмеген сұрақ қой;

– бұрында не байланыстырғанын және жағымды болғандығын есіне сал;

– қошемет сөздер айт («Ашуланғанда сіз одан сайын әдемі болып кетесіз...»).

6. *Қарсы пікір білдірушіге мәселені шешуде өз нұсқаларын айтуды ұсын:*

– кінәлілерді іздеме және болған жағдай туралы түсіндірме, бірлесіп одан шығатын жол ізде;

– бірінші қолайлы нұсқада тоқтап қалма, нұсқалардың спектрін жаса, кейін олардан ең жақсысын таңда;

– шешімнің өзара келісімді нұсқасын іздеген жөн, тікелей араласу нүктелерін ізде;

– егер келісе алмасаңдар, онда келісімнің объективті негізін ізде (нормативтер, заңдар, айғақтар, жағдай, нұсқаулықтар және т.б.).

7. Қарсы пікір білдірушінің жеке басына емес, оның тек әрекеттері мен қылықтарына баға бер, мәселеден жеке басқа аттап кетпе. Оның абыройына нұсқан келтірме. Ол тіпті қысым көрсетуде саған орын берсе де, мұны кешірмейді. Былай айтуға болады: «Сіз екі рет өз уәденізді орындамадыңыз», бірақ қарсы білдірушіге: «Сіз – уәдесінде тұрмайтын адамсыз» деп ешқашан айтуға болмайды.

8. Оның пікірлері мен дағуаларының мәнін сұрақтардың көмегімен жаңғырық түрінде көрсет: мақұлдаулар – кедергілер, ал сұрақтар – жауап туғызады. Мұндай сұрақтардың мысалы мынадай болуы мүмкін: «Мен сізді дұрыс түсіндім бе?...», «...сіз осыны айтқыңыз келді ме?», «Егер мен сізді дұрыс түсінген болсам, ...?». Бұл амал түсініспеушілікті болдырмайды және адамға көңіл аудару мен құрметтеуді көрсетеді. Өйткені түсіну – қарсы пікір білдірушімен келісу деген сөз емес.

9. Егер өзіңнің кінәлі екеніңді сезінсең, кешірім сұраудан қорықпа, бірақ мұны сұхбаттың соңында емес, жылдам, шешімді түрде орында. Құлықтың осындай жолымен жүруі, біріншіден, қарсы пікір білдірушіні қарусыз қалдырады және мүмкін болған сынның алдын алады және екіншіден, оған құрмет туғызады, өйткені кешірім сұрауға тек сенімді, әрі кемел адамдар ғана қабілетті. Кешірім сұрау мәселені шешуде ең арзан, әрі бағалы үлес болуы мүмкін.

10. Қабылданған келісімді рәсімде және келешектегі өзара қатынастар туралы келіс. Егер жанжалда тұйыққа тірелсеңдер, пікірлер келісілмеген нүктеге қайта оралыңдар. Әрбір қол жеткізілген келісімді жазып отырыңдар.

11. Егер жанжал айғайға ұласса, бірінші кезекте тыныштал. Адамдар егер өздерінің пікіріне сенімсіз әрі дұрыс емес-тігін білсе, онда тыныштықта өздерін ыңғайсыз сезінеді. Үнсіздік жиі шарасыз жағдай ретінде қабылданады және басқа тарап бұл жағдайда кейде басқа шараны ұсынады. Үнсіздік ұрыстан шығуға мүмкіндік береді. Кез келген жанжалда – екі тарап, егер біреуі жоқ болса, онда кіммен ұрсысады? Бірақ мұнда үнсіздік жәбірлі болуы керек (келемежсіз, табалаушылықсыз, шақырусыз және т.б.).

12. Қарсы пікір білдірушінің эмоциялық жағдайын сипаттаудан қаш. «Неге соншама бұрқырайсың?», «Неге қатты ашуланасың» секілді «тыныштандырушы» сөздер жанжалдың дамуын одан сайын нығайтады және күшейтеді.

Жетекші «аралық сот» рөлінде. Өзінің басқарушылық қызметі бойынша жетекшіге бағынышты бөлімдер мен бөлімшелерде, бағынышты қызметкерлердің арасында туындаған жанжалдық жағдайларда арашашы болуға тура келеді. Мұндай жағдайларда ол «аралық сот» функциясын атқарады. Бұл функцияны іске асыру бірқатар талаптарды орындауды қарастырады:

- жанжалдың мәнін білу;
- үлкен сабырлылық таныту;
- екі тарапқа да оң қарау, сөйлеушілерді эмоциялық қолдау, бұл біреуімен келісімге келуді білдіреді;
- қарсы пікір білдірушілерге өз сезімдерін кедергісіз білдіруге мүмкіндік беру;
- ұстанымдарды емес (қарсыластар ұсынып отырған), мүдделерді (олар мұны не үшін ұсынып отырғаны) ашып алу;
- олардың мүдделерінде жалпы бір нәрсені таба алу;
- жанжалды эмоциялық жағдайдан рационалды өлшемге ауыстыру және ұсыныстарды талдау.

Бағынышты қызметкерлердің жанжалын басқаруда жетекшінің әрекеттер алгоритміне әрекеттердің келесі кезектілігін қоюға болады:

1) Жанжалды талдау;

– жанжал дамуының сатысын анықтау. С.И. Самыгин және Л.Д. Столяренко (1997), егер жетекші бастапқы фазада «жанжалға кіріп және оны басқарса», онда ол 92 пайызға шешіледі, ал егер көтерілу фазасында болса – 46 пайыз, біріншілік шыңда – 5 пайыздан төмен, бәсеңсу фазасында – 20 пайыз, екіншілік көтерілу фазасында – 7 пайыз, екіншілік көтерілуде – 2 пайызға шешіледі, деп айтады;

– жанжалдың жасырын және айқын себептерін және желіуін анықтау;

– жанжалдың басты мәселелерін шешімдер емес мақсаттар санатында анықтау;

– жанжалдасушыларың мүдделерін анықтау. Бастысы – ұстаным емес, мүдде. Біздің ұстанымымыз – бұл, біз мәлімдеп жатқан, пікір білдіріп жатқан, біздің мәселені шешудің үлгісі. Біздің мүддеміз – бұл бізді осы шешімді қабылдауға қозғаушы күш. Мүдделер – бұл біздің қалауымыз бен уайымымыз, оларда – мәселені шешудің кілті;

– қатысушылар мен туындаған мәселелерді жіктеу;
– жанжалдасушылардың жеке сапаларын есепке алу;
– жанжалдасушылардың өзара қатынасында (өзара, ұйымның басқа мүшелерімен, жетекшімен т.б.) жанжалдың алдындағы жағдайды есепке алу.

2) *Жанжал қатысушыларына қатысты өзінің әділдігін, объективтілігін және бейтараптылығын ашық мәлімдеу.* Жетекші үшін ең бастысы – істің мүддесі және ұйымдағы өзара қарым-қатынас.

3) *Жанжал объектісін және жанжалдасушылардың наразылықтарының санын қысқарту.*

4) *Бастамашыға әділ, әрі кесіп-пішілмеген қарым-қатынас.* Назылық пен келіспеушіліктің артында адамды тартындыратын, оған ыңғайсыздық тудыратын елеулі мәселе тұрғанын ұмытпаған жөн.

5) *Бағынушылардың жанжалын басқару процесінде эмоциялық ұстамдылық әрі байсалдылық таныту.*

б) *Жанжалды басқару мен шешудің ең тиімді әдісін анықтау.* Әдісті жүзеге асыру барысында тараптарға мәселені шешудің өз нұсқаларын ұсыну.

«Аралық сот» рөлінде жанжалды басқарудың тікелей және жанана әдістері. Жетекші бағынушылары арасында туындаған жанжалды шешу үшін қолдануы мүмкін болған әдістердің арсеналы қандай? *Тікелей әдістерге* келесілер жатады:

– жетекші жанжалдасушыларды кезегімен өзіне шақырады және әрқайсысына жанжалдың мәні мен себептерін айтып беруді сұрайды. Мұнда ең бастысы, бірінің басқасын қаралаудағы кез келген талпынысын тоқтату және эмоция емес айғақтарды талап ету: «...туралы барлық жаман нәрсені оның көзінше айту керек, артынан емес. Мен әлі сендерге ондай мүмкіндікті жаратып беремін»;

– жетекші екі жанжалдасушыны шақырады және оның қатысуында мәселенің мәнін кезегімен айтып беруін сұрайды. Мұнда, кері эмоция басым болса, ол қарсы пікір білдірушілердің сөзін бөледі; қатал әрі зейінді, тәуелсіз әрі бейтарап тұсты ұстанады;

– жетекші жанжалдасушыларға қызметтестері, жұмыстағы жолдастары тобында бір-біріне өз наразылықтарын білдіруді ұсынады. Мұнда ол осы әңгіме қатысушыларының пікірі, сөздерінің негізінде шешім қабылдайды. Қабылданатын шешімдердің басты өлшемі – топтың абыройы, оның талқылаулары мен ұжымдық шешімі пікірталас тудырмауы әрі объективті болуы керек;

– егер жанжал басылмаса, онда жетекші жазалау шарасына көшеді; мұнда жазалау шарасының диапазоны қайталамалы сыни ескертулер мен жанжалдасушылармен сұхбаттан әкімшілік жаза және кадрлық орын ауыстыруға дейін ауытқиды.

Аталған тікелей амалдармен қатар, жанжалдарды шешудің бірқатар *жананама әдістері* де бар:

– жеке сөйлесу барысында жетекші *«сезімдерді шығару» принципін* жүзеге асырады. Психолог К. Роджерс егер адамға өзінің кері эмоцияларын білдіруге мүмкіндік берсе, әрі қарай олар өздігінен оң эмоциямен алмасады, деп айтады. Сондықтан жетекші сұхбат барысында кері сезімдердің шығуын қамтамасыз етеді. Мұндағы оның ұстанымын «түсінемін және мұқият тыңдаймын» сөздерімен білдіру керек;

– жеке сөйлесу барысында жетекші *«эмоциялық толтыру» принципін* жүзеге асырады. Бұл принципті ұстану, жетекшіге жүгінген қарсы пікір білдірушіден опық жеген адам жапа шегуші тұлға ретінде қарастырылуы қажеттілігін бағамдайды. Сұхбаттасушыда қалыптасқан жағдайдың ішкі көрінісі, оны жапа шегуші ретінде көрсетеді. Және ол қаншалықты дұрыс болмаса, ол соншалықты белсенді «азап шегуші» және «зардап шегуші» ретінде өз ары алдында қорғанады. Егер ол «дұрыс болмаса да» оның қиыншылығымен санасу қажет. Сіз онымен санасатыныңызды көрсете отырып, сіз сұхбаттасушының күйінген жан дүниесінің жағдайын «эмоциялық толтырасыз».

Екі тараптарға да орынды әрі тактикалық мақтаулар, қошеметтер ерекше жылулық береді. Бұл сұхбаттасушының арына

апаратын кілт. Алайда тек қошемет, жағымпаздық емес. Адамда шынайы, табиғи бар болған жақсы қасиеттері туралы айту керек. Мұндай қошеметтердің мүмкін болған мысалдары келесілер:

«Сіз сондай нәзік, әрі әдепті адамсыз ғой. Қалайша сізмен жанжалда дөрекі, әрі қатаң болдыңыз?»;

«Халық даналығында, екі пікірталасушы тарапта, қайсысы ақылды, сол тура емес, деп айтады. Ал сізді барлығы ақылды адам деп санайды. Кім бірінші үнсіз қалса, сол ақылды»;

«Егер сіз өзіңізді балағаттаған кезде айнаға қарасаңыз еді. Ашу ешкімге жараспайды, әсіресе – сізге» [33, 34].

Жанжалдасушыға жағымпаздануға болмайтындығын ескеру қажет. Бұл оңай ғана көрінеді, ал жағымпазданушы сұхбаттасушының ашық немесе жасырын жек көрушілігін шақырады. Адамдардағы шынайылық пен адамгершіліктің табиғилығына көз жеткізе алатындай қарым-қатынаста екенін сездіре алған абзал. Бұл өкінудің толыққанды болуын және келісімге келуге шынайы дайындықты тудыруға жеткілікті болады;

– жеке сөйлесу барысында жетекші *«абыройлы үшінші» принципін* жүзеге асырады. Жанжалдың жағдайы қақтығысушы тараптардың бір-бірін өзара қабылдауларын күрт бұрмалайды. Оларға бәсекелестен еріксіз мадақты, күтілмеген мақұлдауды қабылдау қиын. Адами, серіктестік қатынастың бұл көріністерінде оларға жасырын келемеж естіледі немесе айлалы ой елестейді. Мұндай жағдайда қарсыластың біреуінің екіншісіне қатысты бітістіруші адал ойы тек екеуі үшін абыройлы болған екінші тұлға арқылы жеткізілуі мүмкін. Ренжіген адам үшін ренжітуші тарапынан ол туралы оң пікірлер - тұлғааралық келісімді іздеу жолына оның ойын міндетті түрде бағыттайтын түрткі;

– жеке сөйлесу барысында жетекші *«агрессияны ашу» принципін* жүзеге асырады. Ол жанжалдасушыларға әдейі бір-біріне деген араздықтарын білдіруге мүмкіндік береді. Адамдардың көзінде мұны жасырылған түрде орындаған жөн: жанжалдасушы серіктестерді спорт жарысына, диспут, ойынға және т.б. итермелеуге болады.

Агрессияны ашудың тікелей формасы келесідей түрде жүзеге асырылады: жетекші кабинетінде қарсы пікір білдірушілердің оның қатысуымен жанжалдасуға түрткі болады. Үшінші тұлғаның алдында жанжал қарсыластарды ажыратуға келетіндей шекке шықпайды. Оларға пікірлерін айтуға мүмкіндік бере отырып, жетекші оларды жіберіп, жұмысын жалғастырады. Оның негізінде – қарсы пікір білдірушілердің бір-бірін мәжбүрлі тыңдату және олардың рухани жиегін кеңейту.

Қарсы пікір білдірушілердің бірін-бірі мәжбүрлі тыңдату талаптарын жүзеге асыруда жетекші қарсы білдірушілердің әрқайсысы басқасына жауап беруден бұрын, қарсыластың соңғы қақпа сөзін нақтылықпен қайталауына қол жеткізуі қажет. Жетекші осы талапты орындауды табандылықпен талап ете отырып, сұхбатқа араласады. Әдетте қарсы пікір білдірушілер бір-бірінің қақпа сөзін қайталайтын жағдайда еместігі анықталады, өйткені әрқайсысы негізінен өзін тыңдайды, ал қарсыласқа шындығында айтылмаған сөзді жүктеп қояды.

Жанжалдасушылардың назарын осыған аударта отырып, жетекші олардың бір-бірін адал ниетпен тыңдауға мәжбүрлейді. Мұндай жағдайдың әдеттенбеушілігі өзара қатулану қызуын азайтады және де пікір таласушылардың өзіне өзі сыни қарауының өсуіне ықпал етеді.

Жанжалдасушылардың рухани жиегін кеңейту үшін үнжазба немесе видео үнжазбаны қолданумен жанжалды ерекше хаттамалаудың әртүрлі әдістері қолданылады. Жанжалдан кейін жазба қойылады. Жанжалдасушылар естігендері және көргендерінен жабырқанқы болады. Екеуі де өздерін лайықсыз немесе әдепсіз ұстағандарын түсіне бастайды.

Осы тұста жетекші жанжалды талдауға кіріседі, жанжалды тудыруға себеп болған барлық ұсақ, принциптік мес және анайы заттарды әшкерелейді. Жанжалдасушылар алдында жоғары тұратын өмірлік құндылықтар, рухани мақсаттар айтылады. Сұхбат жәбірленген намыс пен ұсақ-түйек жеке есептерді артта қалдырып, осы жоғары құндылықтар мен мақсаттарға бағытталуға шақырумен аяқталады.

Жанжалдарды басқарудың жанама әдістері жанжалдасушыларды қоса отырып, топтың жалпы еңбек белсенділігі фонында ғана орынды екенін атап кету қажет. Жауапкершіліксіз, әрі басы бірікпеушілік атмосферасында бұл әдістер жанжалдарды шешпеумен қоса, сонымен қатар олардың өсуі мен тереңдеуіне ықпал етуі мүмкін.

4.10 Күйзеліс. Күйзеліске тұрақтылық шиеленістің алдын алу тәсілі ретінде

Кез келген шиеленістің салдары – күйзеліс. Оның белгілері (жоғары козу, ой жинақтай алмау, себепсіз шаршау, т.б.) бірден пайда болып, айқын көрініп тұрады. «Ашуланбаңыз», «Тынышталыңыз» дейді басқалар. Біз қуана ашуланбас едік, бірақ бұл қолымыздан келе бермейді.

Күйзелісті жағдай бізді жаулап алып, жібермейді: жағымсыз ойлар, себепсіз жағымсыз сөздер айтылып кетеді. Бұлай жалғаса берсе адамдар түрлі ауруларға шалдығып та қалады. Бұдан қалай құтылуға болады? Оған үш жағдай әсер етеді: 1) күйзелістің бастапқы кезеңінде; 2) күйзелісті жағдай барысына мүмкін болатын шекара туралы айқын көрініс; 3) күйзеліске тұрақтылыққа қол жеткізуге белсенді дайындық.

Күйзеліс түсінігі мен табиғаты

«Күйзеліс» сөзі ағылшын тілінен аударғанда «қысым» деген мағынаны білдіреді. Ғылымға бұл терминді Канада физиологы Ганс Селье (1927-1982) 1936жылы енгізді, экстремалды жағдайларға организм реакциясының бейімделуінің жалпы концепциясын жасады. Концепцияның және жетекші түсінігінің атақты болуының себебі оның көмегімен қарапайым күнделікті өміріміздің құбылыстарына жауап ала аламыз: пайда болған қиындықтарға, шиеленісті жағдайларға, күтпеген оқиғаларға, т.б.

Күйзеліс түсінігі және даму фазалары

Г. Сельенің классикалық анықтамасы бойынша, күйзеліс – бұл организмнің оған қойылған кез келген талапқа специфици-

калық емес жауабы, бұл жауап пайда болған талап және туындаған қиындықтарды жеңуге бағытталған организмнің қысылуы болып табылады [62].

«Спецификалық емес» дегеніміз бұл жағдайда организм бейімделген барлық реакциясына тән деген мағынада. Мысалы, аязда организмнің жылыуын арттыруы үшін көбірек қимылдауға талпынамыз, ал қан тамырлары терінің беткі қабатында қысылып, жылу алмасу төмендейді. Ыстық күнде организм керісінше рефлексивті түрде тер бөліп, жылу алмасуды жоғарылатады. Бұл – қоршаған ортаның нақты талаптарына жауап беретін спецификалық реакциялар.

Организмнің кез келген сыртқы әсеріне бейімделіп, қайта құрылуы – бұл күйзелістің негізгі мәні. Таңқаларлық, бірақ Г. Сельеның ойынша, суық, ыстық, қуаныш, қайғы, дәрі-дәрмек барлығы организмде бірдей биохимиялық серпін туғызады. Мұндайды электр құрылғылары: тоңазытқыш, жылытқыш, шам, қоңыраудан байқай аламыз, олар физикалық ортаны әр кезде әртүрлі өзгертеді, бірақ олардың жұмысы бір ғана факторға байланысты бұл – электр энергиясы.

Дәл осылай күйзеліс эффектісі сыртқы әсерлерге, оларға берілетін жауаптарға байланысты емес. Мұндай жауаптардың мәні жалғыз.

Г. Селье күйзеліске жауаптың динамикасын үш фаза көрсетеді:

1) үрей реакциясы, организм ресурстары мен қорғаныс күштерінің тез икемделуінен пайда болады;

2) қарсы келу фазасы, күйзеліс әсерін туындатушылармен табысты жеңе алуы;

3) тозу фазасы, ұзаққа созылған және өте қиын күрес, организмнің бейімделуі ауруларға қарсы келу қабілеті төмендейді.

Күйзелістің физиологиялық табиғаты

Күйзелістің физиологиялық және биохимиялық табиғаты қазіргі уақытта жақсы зерттелген. Сызба арқылы күйзелістің физиологиялық табиғатын былай көрсетуге болады. Қандайда бір күйзеліс факторы әсерінен (шиеленіс, күтпеген жағдай, кобалжулар т.б.) адамның ми қабатында күшті козу нүктесі

пайда болады – оны доминанта деп атайды. Оның пайда болуы тізбекті реакцияның пайда болуына себепкер: сонымен қатар ми аралық құрылым – гипоталамус қозады, ол өз кезегінде өзімен тығыз байланысты ішкі секрецияның теміріне байланысты – гипофизді белсендіреді. Гипофиз қанға арнайы гормонды (АКТГ – адренотропты гормон) бөледі, бүйрекүсті безі адреналин және басқа да физиологиялық белсенді заттар (күйзеліс гормондары) бөледі, ал бұл бәріміз білетін күйзелісті жағдайды туындатады: жүрек қағысы жиілейді, тыныс алу жиілейді, қан қысымы жоғарылайды т.б.

Күйзелістегі биохимиялық серпіндер ұзаққа созылған эволюция барысында қалыптасқан организмнің сыртқы қауіпке қорғаныс қабаты болып табылады. Оның физиологиялық мәні – жауымен күресте организмнің барлық күштерін жылдам икемдеу немесе одан қашу.

Бірақ заманауи адам алғашқы адамдарға қарағанда мәселелерін физикалық күш қолдану немесе жылдам жүгірумен шешпейді. Сондықтан сіздің қаныңыздағы қолданылмаған гормондар организмді қоздырып, оған тынышталуға мүмкіндік бермейді.

Егер сол гормондар физикалық белсенділікке жұмсалған болса, күйзеліс салдары қауіпті үлкен болмас еді. Бірақ мұндай мүмкіндік қазіргі адамға беріле бермейді. Сондықтан өзі құрған күйзелісті тұзаққа өзі түседі: күйзелістің қанға авариялық бөлінуі мидағы оның қорын азайтады, ал бүйрекүсті безі оны тез арада қалыпқа келтіре бастайды. Міне, сондықтанда, әлсіз болса да қайталанған эмоциялық қозуда организм рефлекторлы түрде гормонның көп мөлшерде бөлінуі байқалады. Күйзелістің биохимиялық табиғаты осылайша ашуланшақ, адекватты емес адам іс-әрекетінің артында жасырын тұрады.

Күйзелісті жағдай қауіпті болумен қатар, организмдік бұзылыстарға жүрек-қантамырлары, аллергиялық, иммундық және басқа да аурулардың туындауына себепкер. Осынымен қатар адамның еңбекке жарамдылығы, өмірлік және шығармашылық белсенділігі төмендейді. Себепсіз шаршап, пассивтілік, ұйқысыздық немесе ашуланшақтық, барлық әлемге көңілі толмау – күйзелістің белгілері. Осы жерде бұл жағдайға бір нәрсе

жасауға бола ма? деген сұрақ туындайды. Күйзелісті айналып өтуге бола ма?

Бұл сұраққа жауап – міндетті түрде қарсы. Күйзелістен мүлдем құтылу мүмкін емес. Себебі олардың табиғаты рефлекторлы. Бұл – организмнің қолайсыз жағдайларға автоматты түрде жасалатын реакциясы. Бұл – адамның табиғи қорғанысы. Оны өшіру – адамның өмірін жою, сыртқы органы сезіне алмайтын-дай ету.

Күйзеліс және дистресс

«Күйзеліс – өмірдің міндетті компоненті» дейді Г. Селье. Күйзеліс организмнің тұрақтылығын төмендетумен қатар, оны жоғарылата да алады. Күйзелістің мұндай белгілі қызметін бөліп қарастыру үшін Г. Селье былай бөліп көрсетті, күйзеліс сыртқы қолайсыздықты жеңу үшін қажет, ал дистресс денсаулыққа зиянды жағдай.

Күйзеліс – жағымсыз эмоцияның негізімен күресу үшін организмді икемдейтін, белсендіретін қысым.

Дистресс – сыртқы орта талаптарына организмнің адекватты жауап беру мүмкіндігін төмендететін шектен тыс қысым.

Бірақ дистресті тек жағымсыз эмоциямен байланыстырдың қажеті шамалы, ал барлық жағымды эмоциялар одан қорғанады. Кейде керісінше де болады. Адамның кез келген эмоциялық сілкінісі күйзеліс болып табылады. Организмнің сыртқы әсердің қолайсыздығына тұрақтылығы пайда болған қысымның әсерінен күшейе береді. Күйзелістің механизмі организмнің қарсыласуын қамтамасыз етуге шақырылған.

Дистресс бұл механизмдер тиімділігі азайғанда немесе адамдағы күйзеліске әсер етудің көп көрсетілуіне пайда болады.

Осылайша дистресс Г. Селье бөлген үшінші кезеңге сәйкес келеді. Дәл осымен күрес жүргізу қажет, яғни өз алдына күйзеліс қалыпты реакция болғандықтан, күйзелістен дистресске жеткізбеген дұрыс.

Бұл жерде адамның дене температурасының аналогиясын айтуға болады. Адам ауырған кезінде дене қызуы көтеріледі. Себебі бұл кездегі сезім жағымды емес, көп адам оны дәрі

арқылы басуға талпынады. Бірақ заманауи медицина басқаны ұсынады: белгілі бір деңгейге дейін (38° дейін) дәрі арқылы түсірудің қажеті жоқ.

Оның пайда болуы организмнің иммундық жүйесі белсендірілгендігін, организм өз күшімен оны жоюға талпынып жатқандығын көрсетеді. Дәрі егу арқылы біз иммундық жүйенің өз жұмысын жасауына кедергі боламыз. Сондықтан қызу түсіретін дәрі-дәрмектер қолдануға болады, егер көрсетілген нормадан асып жатса ғана. Яғни организм өз күшімен жеңе алмайтындығы айқын болған кезде қолдану керек. Бұл жағдай күйзеліске де қатысты.

Осылайша, күйзелістің табиғатын түсіну бізге күйзелістен қашу – іс-әрекеттің қате стратегиясы болып табылады деген ой келуі тиіс. Әңгіме тіпті тәжірибелі деңгейде мүмкін емес екендігінде емес. Ең маңыздысы күйзеліс көзіне жақындау фазасында адам организмі сыртқы ортаның қолайсыз жағдайына, толық тынышталуы мен босансуға қарағанда күйзеліске барынша тұрақты. Организмді физикалық «шынықтыруымен» қатар эмоционалды түрде шынықтыру қажет, себебі эмоция күйзелістің механизмін түсіруші рөлінде болады.

Күйзеліс туралы айтылғандарды ескере отырып, былай қорытындылауға болады:

- күйзелістен қашпау! «Күйзеліс – өмірдің иісі мен дәмі» деген Сельенің пікіріне құлақ асыңыз;
- ең басты қорғаныс қабатын күйзеліс пен дистресс аралығында қою қажет;
- күйзелістің жақсы жақтарын мойындау, оны кез келген жерден іздеу қажет немесе қолдан жасау керек деген сөз емес. Оған өмір көмектеседі;
- организмге күйзеліспен күресте күйзеліс табиғатын түсіне отырып «ақылмен» көмектесу қажет;
- күйзелісті басқа аурулар сияқты салдарын емдегеннен гөрі алдын алған дұрыс.

Алдын алу оның туындау себептерін айқындаудан басталуы тиіс. Олар айқын көрініп тұрады. Бірақ олардың ішінде бірінші орында шиеленіс болады.

Күйзеліс себептері және көздері

Күйзеліс себептерінің тізімі нақты емес. Күйзеліс себептері ретінде халықаралық конфликттер және елдегі саяси жағдайлардың тұрақсыздығы, және әлеуметтік-экономикалық дағдарыстар да негіз бола алады.

Ұйымдастырушы факторлар

Күйзелістің маңызды қоздырушы бөлігін біздің кәсіби міндеттерімізді орындауымызға тікелей байланысты. Өйгілі оқулықтардың авторлары менеджменттің негізінде күйзелісті тудыратын бірнеше ұйымдастырушы факторларды айқындап көрсетеді:

- жұмыстың шамадан тыс көп не аз болуы;
- рөлдерден туындайтын кикілжің (қызметкерге қарама-қайшылықты талаптар қойылған жағдайларда туындайды);
- рөлдердің айқын еместігі (қызметкер одан не күтетінінен хабарсыз болуы);
- жұмысына қызықсыздар (2000 ер адамнан 23 маман иесінен тұратын зерттеу нәтижелері бойынша қызық жұмысы бар адамдар уайымға аз түсіп, физикалық қиындықтарды аз көретіні анықталған);
- нашар физикалық жағдайлар;
- жауапкершілік пен биліктің ара қатынасының дұрыс болмауы;
- ұйымдардағы ақпарат алмасу жолдарының нашарлығы.

Стрессогенді факторлардың басқа тобына ұйымдастырушы-жекелік типін атаса болады, себебі ол тип адамның өз қызметіне деген үрейлі-субъективті қатынасын айқындап көрсетеді. Неміс психологтары В. Зигерт және Л. Ланге қызметкерлердің бірнеше қалыпты «қорқыныштарын» бөліп берді:

- жұмысты игере алмайтынына қорқыныш;
- қате жіберуге қорқыныш;
- басқалардан қалып кетем бе деген қорқыныш;
- жұмыстан айырылып қалу қорқынышы;
- өзіндік «Менін» жоғалтып алудан қорқу.

Стрессогендер болып сонымен бірге ұжымдағы қолайсыз психологиялық көңіл-күйлер, шешілмеген шиеленістер, әлеуметтік қолдаулардың болмауы да тізімге алынады.

Осы стрессорлар «шоғырына» ұйымдастырушы-өндірістік сипатта адамның жеке өмірінің мәселелері, яғни бірнеше тиімсіз эмоциялар тудыратын негіздемелер де жатады. Жанұядағы берекесіздік, денсаулық мәселелері, орта жастағы дағдарыс және осындай басқа да қатер төндіретін мәселелер адаммен уайымдауға алып келіп, оған, оның күйзеліске тұрақтылық қасиетіне көптеген зиянын тигізеді [35].

Осылайша, стрестің себептері аса көп құпиялардан тұрмайтыны анықталады. Мәселе оның себептеріне әсер ете отырып, қалай профилактика жасау жолдарын табуда. Бұндағы негізгі ереже өз-өзінен болуы; өзіміз қандай да болмасын тәсілмен әсер ете алатынын ажырата алуымыз қажет.

4.11 Өндірістегі жағдайларда күйзелістің алдын-алу

Стрестің маңызды бөлігін біз әр түрлі өндірістік жағдайлардан туындайтын шиеленістерден аламыз. Осындай немесе басқа да кездерде вертикальды іскерлік қатынастар: басшы-қызметкер қатынасы қозғалады. Егер тіпті болмағанда қатардағы қызметкерлер бір-бірімен кикілжіңге түсіп жатса да басшы олардың арасына түсіп, кикілжіңді шешуіне болмайды. Сондықтан күйзелістің алдын алуға деген ұсыныстар екі фронтқа бөлінеді: басшыларға және қызметкерлерге.

Күйзеліске қарсы басшылық

Ұжымдағы стрестің деңгейін төмендету үшін басшы келесідей ұсыныстарға зейін қоюы міндетті:

– өз қызметкерлеріңіздің қабілеттері мен ерекшеліктерін бағалаудағы дәлдікке көп мән беріңіз;

– өз билігіңізді шамадан тыс қолданбаңыз, яғни жауапкершіліктер мен міндеттерге көп талап қойып, қызметкерлердің ашуына тиеңіз;

– егер қызметкер берілген тапсырмадан бас тартса, ашуданбаңыз, бас тартудың себебін сұраңыз, талдаңыз;

– бағынушыларға деген сеніміңіз бен қолдауыңызды көбірек, мүмкін болса жиі көрсетіп отырыңыз;

– өндіріс жағдайына және қызметкерлер құрамына сәйкес келетін басқару стилін қолданыңыз;

– қызметкердің сәтсіздігі жағдайында оның жеке қасиеттері емес, оның қандай жағдайда, жағдаятта жұмыс жасағанын анықтаңыз;

– қызметкерлермен қатынаста ортақ келісімге келу тәсілін өз әдісіңізден алып тастамаңыз;

– қызметкерлерге бағытталған сарказм, әзіл, мысқылдауды болдырмауға тырысыңыз;

– егер бір қызметкерді сынау қажет болса, онда этикалық сынау талаптарынан асып кетпеуін қадағалаңыз;

– қызметкерлерде жинақталған стресстерді кезеңді түрде шығарып тұру амалдарын іздеңіз.

Міне осындай аса қиын емес ұсыныстарды орындау, басшыларға ұжымдағы стресс деңгейін едәуір төмендетуге өз үлесін қосуға болады.

Көріп отырғанымыздай, осы аталған себептердің барлығын да адамның стресті басынан кешіруіне әкеледі. Алайда стресті бастан кешіру деңгейі, яғни, стреске төзімділік әрбір адамда түрліше байқалады. Осыған орай Ю.В. Щербатых стреске төзімділіктің даралық айырмашылық себептерін де бөліп көрсетті:

– Генетикалық бейімділік. Біздің 30 пайыз реакцияларымыз ата-анадан берілетін тұқымқуалаушылық арқылы анықталады, бір адамдар ерте жасынан стреске бейім болса, ал енді бір адамдарда мұндайлар байқалмайды. Бұл жағдайды ата-аналарымыз стреске қалай төзімді екенінен байқап, өзіміз үшін пайдалысын анықтауымызға болады.

– Аанада жүктіліктің өту сипаты. Егер әйелдерде жүктілік уақытында стероид гормондар жоғары байқалса, онда баланың стреске жауабы соғұрлым өткір болуына әкеледі.

– Ерте балалық тәжірибе. Алғашқы жеті жылдағы психотравмалаушы бастан кешулер кейінгі өмір ағымындағы стрестік реакцияның ағымын қиындатады. Психотерапияның қазіргі әдістері (НЛБ) ауыр балалық тәжірибелерді «түзеуге» мүмкіндік береді, бірақ мұндай тәсілдер білікті мамандардың қатысуын талап етеді.

– Адамның мінезі. Ашу, ыза, жауластық, цинизмге бейім адамдар стреске де бейім болып табылады, ал ашық, мейірімді, әзіл сезімі бар адамдар керісінше тағдырдың тауқыметіне неғұрлым тұрақты. Гарвардтың 300 түлегіне жүргізілген зерттеулердің көрсетуі бойынша, әзіл сезімі айқын адамдар стресті жеңіл басынан өткізіп, ұзақ өмір сүрген. Ал Ю.В. Щербатыхтың жүргізген зерттеуі бойынша ар-намысы жоғары, өзінің эмоциясын бақылауға ұмтылатын, сондай ақ қатаң, реалист адамдарда стресс уақытында қан қысымы, қарама-қарсы мінездегі адамдарға қарағанда өте жоғары көтерілген.

– Адамның бағыттылығы. Қоғамда жоғарғы лауазымға, жоғарғы ақшалай кіріске ұмтылмайтын, талаптану дәрежесі төмен адамдарға қарағанда, белсенді, данқ құмар, шыдамсыз, тынымсыз, жетістікке бағдарланған адамдар, стреске бейім. Зерттеулер толықтай дәлелдемесе де атеисттерге қарағанда құдайға сенетін адамдар стресті басынан жеңіл өткізетінін көрсеткен.

– Қоғамдық статус. Қоғамда жоғары лауазымға ие адамдардың стреске төзімділігі жоғары.

– Жақын әлеуметтік қоршаған орта. Адамның туыстары және таныстары көп болған сайын соншалықты стреске төзімділігі де жоғары болады. Бұл достар шын мәнісінде сол адамды стрессордан қорғайды дегенді білдірмейді, бірақ жақын адамдары қиындықтың біршама бөлігін өздеріне қабылдайды. Айналасында жақсылық тілейтін адамдардың болуы, адамның олардың қолдауын сезінуіне және ортаның қауіпті факторларын жеңіл қабылдауға мүмкіндік береді. Осыған қарама-қарсы жалғыз тұратын немесе отбасында үнемі мәселесі бар адамдар стреске бейім және жиі ауыратындығы байқалған.

4.12 Қазақ әдет-ғұрыптарының күйзеліске әсер етуі

XXI ғасыр дерті – күйзеліс

Қазіргі таңда әлем қарқынды даму үстінде. Жаһандану, демографиялық өзгерістер, тыныштық пен қауіпсіздік, қалыпты даму, технологиялар өте жылдам өзгеруде.

XXI ғасыр айшылық алыс жерден қасқағымда жедел хабар алғызып, ақпарат ағынын арттырып тұр. Соның нәтижесінде біз өмір сүріп жатқан кезең – белсенді жүріп жатқан өзгерістер, сілкіністер мен катаклизмдердің уақыты. Оның қарқыны өте жоғары және бізден кез келген сәтте толық дайындықты, жан-тәнімен берілуді және тұрғылықты концентрацияны талап етеді. Өмірінде болып жатқан барлық өзгеріске дереу әрекет етіп, әрқашан лайықты жауап бере алатын адам жоқ. Ерте ме, кеш пе барлығымыз қандай да бір күйзеліспен кездесетініміз анық.

«Стресс» (*ағылш.* Stress – зорлану, күштеу, қиналу, күйзеліс) – психологияда, физиологияда, медицинада – түрлі ситуацияларға (жағдайларға) байланысты оқыс әсерленушілік. Стресс – ортаның күші мен қасиеті әртүрлі түрткілеріне жауап ретінде туатын организмнің бейарнамалы әсерленісінің жиынтығы. «Стресс» атауын медицинаға Канада ғалымы Ганс Селье алғаш XX ғасырдың 60-жылдары енгізді. Күйзеліс туындауының себептері алуан түрлі. Өмірге қатысы бар кез келген нәрсе себеп болу мүмкін. Мысалы, сыртқы себептерге жұмысты ауыстыру, туысқанның қайтыс болуын, т.б. жатқызуға болады. Ішкі себептерге өмірлік ұстанымдар мен құндылықтарды жатқызамыз. Өзін-өзін бағалау да осыған кіреді. Клиникалық бақылаулар ұсақ күйзелістердің ағзаға пайдалы екендігін дәлелдеді. Олар адамды «өзін оятуға», күш жігерін арттыруға итермелейді.

Күйзеліске көбінесе кімдер шалдығады?

1) әйелдер, себебі олар ер адамдарға қарағанда эмоцияға берілгіш;

2) қариялар мен балалар;

3) өзін-өзі төмен бағалайтындар;

4) экстраверттер;

5) невротиктер;

6) алкогольді көп ішетіндер;

7) генетикасынан күйзеліске икемділер.

<i>Күйзеліс қандай дерттерге әкеледі?</i>	<i>Күйзелістен не туындауы мүмкін?</i>
тамыр және жүрек аурулары	жарақат немесе дағдарысты жағдай
қабынулар	күнделікті ұсақ кикілжіндер

ұйқының бұзылуы	жанжал/жағымсыз адамдармен қатынас
бас ауруы мен бұлшық еттің ширығуы	көздеген мақсатқа жеткізбейтін қиындықтар
депрессия және үрейлену	үзілссіз қысым сезіну
ас қорытудың бұзылуы	әрдайым шуды сезіну
демалудың бұзылуы	монотонды және қызу жұмыс
семіру	өзінді-өзін айыптай беру, төмен бағалау
диабет	қаржылық қиындықтар

Күйзеліске қарсы белсенді әрекет ету шаралары

Біріншіден, күйзелістің жеке көрінісін талдау. Анализ келесі міндетті әрекеттерді қосады:

- стрессорлардың тізімін құру (жағдайды басқаруға, мәселені шешуге және тереңірек түсіндіруге көмектеседі);
- стрессорларды саралау (ең күштіден ең әлсізіне қарай);
- стрессорларға қатысты нақты және жүзеге асатын іс-әрекеттерді жоспарлау. Іс-әрекеттер түрлерінің келесідей үшеуін белгілеуге болады:

1) табанасты немесе дереу әрекет (бүгін немесе жақын арадағы күндерде стрессорларға қатысты шара қолдануға болатын жағдай. Мысалы, қызметтік міндеттер, белгісіздік);

2) перспективті әрекет (түзетуге келетін, бірақ қашан шешілетіні белгісіз стрессорларға қатысты. Мысалы, өте ауыр жүктемелер);

3) елемеушілік немесе бейімделу (жақын болашақтағы қол жетерлік жағдайда емес стрессорларға қатысты; бұндай стрессорларға бейімделіп немесе сол қалпында қабылдай білу қажет. Мысалы, ұнамсыз жұмыс жағдайы).

Күйзеліске қарсы тұру үшін ағзаның физиологиялық қабілеттерін жұмылдыру (мобилизация):

- күнделікті сұйықтық қабылдауды өсіру арқылы (сұйықтықты сегіз-он стақанға дейін);
- тамақтану арқылы;
- тыныс алу арқылы;
- дене жаттығулары арқылы (шыдамдылық (күніне 20 мин) пен икемділікке (күніне 5 мин) арналған жаттығулар кешені).

Күйзеліске қарсы тұру үшін психофизиологиялық мүмкіндіктерді мобилизациялау немесе психикалық өзін-өзі реттеу

Психикалық өзін-өзі реттеу – өзінің жағдайын реттеуге көзделген арнайы ұйымдастырылған психикалық белсенділік көмегімен адамның аутоықпалы. «Емделудің бір шарты – жазылуды қалау» деп Сенека айтқан. Психикалық өзін-өзі реттеудің негізгі түрлеріне мыналар жатады:

– саналы түрде жүйке – бұлшық етті босаңсыту түріндегі *релаксация* (лат. *relaxatio* – қысымның азаюы);

– аутотренинг түріндегі өзін-өзі сендіру – саналы түрде дененің әртүрлі мүшелерін және органдарын босаңсыту, ауырлық, жылу сезімдерін сендіруге негізделген әдіс;

– сенсорлы репродукция немесе визуализация формасында өзін-өзі көндіру (жанға жағымды образдарды, көріністерді елестету немесе өмірдегі болған күшті кездерді еске алу арқылы психикалық өзін-өзі реттеу әдісі);

– медитация (*лат. meditatio* – толғану, ойлану) – ақыл-ой әрекеттері арқылы адам психикасын терең зейініне, өзіне үңілуіне әсер етеді [63].

4.13 Қазақ әдет-ғұрпының күйзелістен шығуға әсері

Салт-дәстүр дегеніміз – халықтық жөн-жоралғы, ұстанымдардың жиынтығы. Салт-дәстүр – халықтың өмір-тұрмысынан, шаруашылық тіршілігінен, қалыптасқан қоғамдық қатынастарынан, дүниетанымынан туындайтын мәдени құбылыс. Әдет-ғұрып ұзақ тарихи мерзімде біртіндеп қалыптасып, халықтың санасына сіңіп, қай ұлттың болсын ұлттық болмысын құрайды және оны басқа этностардан ерекшелендіреді. Қазақ әдет-ғұрыптарын олардың қоғамдағы атқаратын қызметіне қарай отбасылық және қауымдық-қоғамдық ғұрыптар деп үлкен екі топқа бөлуге болады. Дәстүрлер – әлеуметтік іс-қимылды ретке келтіріп, тәртіпке түсіретін сара жол [64].

Қандай күйзелістер кездескен? Қай әдет-ғұрыптар күйзелістерден шығуға көмектескен?

Барлығымызға белгілі, қазақ даласында психология, стресс деген ұғым ХХ-ХХІ ғасырға дейін беймәлім болған. Бірақ, күйзеліс пен психологияның әр түрлі көрінісі халқымыздың күнделікті тұрмысында, тарихи даму кезеңінде кездесіп тұрды. Мысалы, ұлы Абайдың қара сөздері, Шаһкәрімнің және басқа да тұлғалардың еңбектерінен оның көрінісін кездестіре аламыз. Басынан бағы тайып, тұрлаусыздық, күншілдік пен сатқындық, азғындық, жалғандық жайлап, жүрер бағыт таппай, рухани дағдарған елдің тауқымет-тақсіреті Абай шығармаларына арқау болды:

«Ел бұзылса, құрады шайтан өрмек,
Періште төменшіктеп, қайғы жемек»,
«Мұңдасарға кісі жоқ сөзді ұғарлық»,
«Жүрегім менің қырық жамау, Қиянатшыл дүниеден»,
«Ішім толған у мен өрт, сыртым дүрдей»,
«Мыңмен жалғыз алыстым, кіна қойма...».
«*Ұмытпа шүкір етуді,*
Көрсен де қайғы-қасірет» деген де Абай атамыз.

Қазақ ұлтының тұрмысында кездесетін күйзелістер және одан шығу жолдары

Тарих беттерін ашып, терең үңілер болсақ, қазақ даласында небір шайқастар, нағыз қан майдан болғанын түсіне аламыз. Көрші елдерден (Қытай, Моңғол, Қалмақ, Ресей) көрген азап, бейнет талай батырдың, арулар мен аналардың, болашақта жалауымызды желбіретер кішкентай бүлдіршіндердің өмірін қиды. Сол сұрапыл заманның зары ретінде «Елім-ай» халық әні шыққан:

Ел-жұртынан айырылған қиын екен,
Қара көзге мөлтілдеп жас келеді,
Елім-ай, Елім-ай.
Мына заман қай заман? Бағы заман,
Баяғыдай болсайшы тағы заман,
Елім-ай, Елім-ай.

Қай кезде жақыннан айырылу – адамды күйзеліске ұшырататын бақытсыздық. Ал ол бүкіл халықтың басына төнген нәу-

бет: ашаршылық, қантөгіс, соғыс салдарынан болып жатса, тығырықтан шығар жол қайсы? Ұлы халқымыз мұндайда мұң-шерін қалай төккен? Күйзелістен қалай шығуға тырысқан?

Абайдың 5-қара сөзінде: «Көкірек толған қайғы кісінің өзіне де билетпей, бойды шымырлатып, буынды құртып, я көзден жас болып ағады, я *тілден сөз* болып ағады» дейді. Ауыр қайғыны жеңілдету, бөлісу, шер тарқату, өлімнің орны мен қадірін білдіру барысында *жоқтау айту*, *көңіл айту* және жаны жаралы, қаралы адамды *жұбату*, *көңіл шайын беру* – қазақтың осындайда жанашырлық танытатын, қайғыны бөлісу арқылы азайтуға тырысатын ежелгі ғұрпы.

Қазақтың ұмытылып бара жатқан жақсы дәстүрлерінің бірі – о дүниенің қонағы болған адамын *жоқтаумен* қайтпас сапарға шығарып салу. Данышпан Абай бұл туралы:

Біреудің кісісі өлсе қаралы – ол,
Қаза көрген жүрегі жаралы – ол.
Көзінің жасын тыймай жылап жүріп,
Зарланып неге әнге салады ол?
Туғанда дүние есігін ашады өлең,
Өлеңмен жер қойнына кірер денең.
Өмірдегі қызығың бәрі өлеңмен,
Ойлансаңшы, бос қақпайелең-селең, – деген еді.

Елім деп еңіреп туған ерлерін, қол бастаған батырларын, ту көтерген ұлдарын жоқтау арқылы ардақтау – бағзы заманнан келе жатқан салт.

Мұң-шерді сыртқа шығару – «Жоқтау», «Жылау», «Дауыс» деп түрліше аталғанымен, бұлар адамның қазасына байланысты айтылатын азалы рәсім.

Қазақ дәстүрі бойынша қайтыс адамның артында қалған жұбайы, қызы, қарындасы, келіні, т.б ең жақын туыстарының әйелдері марқұмның жылы толып, асы берілгенше қара жамылып үш мезгіл таңертең, түсте, кеште жоқтау айтқан. Ән 7-8 буынды өлең шумағында құрылып, үлгісі жағынан жоқтаудың музыкалық-интонациялық әуе-сазы сынсу, естірту, көңіл айту, т.б. ғұрыптық ән-әуендердің стиль ерекшелігіне қарай сабақтасады.

Жоқтау – түркі халықтарында ежелден тұрмыс-салтымен бірге келе жатқан көне жанр, адам қайтыс болған күннен бастап

оның жылы өтіп, асы берілгенше айтылады. Жоқтау барлық адамның жан дүниесін тебіrentетін, сай-сүйегін сырқырататын, егілтетін болуы керек. «Өлеңмен жер қойнына кірер денен» деп ұлы Абай атамыз айтқандай, жоқтау әсем дауысты әйелдердің айтуымен құлаққа жетсе, күңіренген жұрт ұйып тындап, еріксіз егіледі.

Жоқтау өлеңдерінің тәрбиелік мәні

Жоқтау тәрбиелік үлгі-өнегесі бар, мәдениеттілік пен адамды бағалаудың және оны есте сақтаудың бір белгісі ретінде қалыптасқан. Жоқтау – аза ғұрпын көтере түсетін, қайғыны басатын, қазаға аса лайықты қаралы салттың бірегей түрі. Қайтыс болған адамның жақсылығын, еліне істеген қызметін, үлгі-өнегесін паш ететін тұрмыс-салт дәстүрі, жыры, зарлы өлең.

Жоқтаудың дінге қатысы жоқ, ол қалыпты халықтық салт, өлімнің берік әдет-ғұрпы деп ұғыну керек. «Боздағым» деп басталатын қазақтың жоқтау жырлары – елге үлгі. Қазақ жырларынан бастау алатын жоқтаулардағы зарлы, өкінішті сезімдерді бейнелейтін тұсына ел өзегі өртені өксісе, енді бірде оның терең өмір белестеріне үңілте отырып, мәнді де мағыналы ой түйіндеуі сөзсіз.

Осындай аса ауыр күйзелісті қайғыға түскен адамға жұрт келіп, *көңіл айтады*.

Көңіл айту – азалы адамды жұбатуға арналған дәстүрлі ғұрыптық салт. Бұл ізгі дәстүр көптеген халықта ертеден бар. *Көңіл айту жаны ашығандықты, қайғыға ортақтастықты, жақындықты, сыйластықты* білдіреді.

Адам ойын *тереңнен тербеп*, қайғысын сейілтетін философиялық ойлы, ұтқыр сөздермен көркем жеткізіледі. Негізгі ой мақал-мәтелмен алыстан орағытыла келе, қайғылы адамның *жігерін қайрап, үмітін жалғайды*. Мысалы, Байдалы би Уәлидің кіші әйелі Айғанымға:

«Үміт, сенім, тілек бар, қуантып, қуат алдырар.

Жылау деген азап бар, қуартып отқа жандырар.

Мен қайғыңды қозғағалы келгем жоқ, қайратыңды қолдағалы келдім», – деген екен.

Бөлтірік шешен қырғыз билеушісінің баласы қайтыс болғанда:

«Аққу құсқа оқ тисе, қанатын суға тигізбес,

Ақсүйекке оқ тисе, көршісіне сездірмес...

Әлімдердің ақ сөзі, өлгеніңді тірілтіп, өшкеніңді жандырап,

Дос көтерер өлімді, бекем бу, төрем, белиңді!» – деп көңіл айтыпты.

Адамның қайғысын бөлісу қазақ қоғамында ертеден тамырын үзбей келе жатқан рәсім.

Көңіл айтудың рәсімдерінің бір түрі – азалы адамды жұбату.

Жұбату – тұрмыс-салт жырларының бір түрі. Азалы адамды жұбату – ертеден келе жатқан ізгі дәстүр.

Тақырып өзегі – өмір, тұрмыс тәжірибесінен қорытылған аталы сөз, ақыл, өсиет. Айтушы алдымен «Қанаты бүтін сұңқар жоқ, тұяғы бүтін тұлпар жоқ» екенін айтып алады да, «Тозбасты ұста соқпайды, өлместі құдай жаратпайды», – деп, табиғаттың бұлжымайтын қатал заңын еске алады. Осыдан кейін «Жетпесті кума, келмеске жылама», «Өлгеннің соңынан өлмек жоқ, өлгенге қайтып келмек жоқ» деген түйін айтады.

«Ат тұяғын тай басар», «Арғымақтың тұяғы тасты басса кетілер, сазды басса жетілер», – деп жоқтың орны бармен толанынын, жеткіншек жас ұрпақпен жетілетінін айтады. «Арты қайырлы болсын, қалғанына өмір берсін» деген тілек білдіреді.

Жұбату батырлар жырында, лиро-эпостық, халықтық дастандарда көп ұшырайды. Мәселен, «Қозы Көрпеш-Баян сұлу» жырындағы Ханымның Тайлақты, Тазшаның Ханымды жұбатуы, т.б.

1916 жылғы ұлт-азаттық көтерілісіне байланысты туған халық жырларында да жұбату мол.

«Жұбату шайы» – марқұмның артында қалған ең жақын туыстарын арнайы шақырып, қайғысын жеңілдету үшін беретін ас, тамақ. Жұбату шайын әдетте марқұмның қыркы өткен соң, туғантуыс, дос-жарандары, көрші-қолаңы кезекпен шақырып береді.

Жұбату шайы азалы адамның қайғысын ұмыттыруға және өмірді ары қарай жалғастыруға, яғни психологиялық қолдау көрсетуге негізделген. Өмірге деген үмітін, отын жағуға, құлшыныс қайта оятуға көмегін тигізеді. Осындай әдет-ғұрыптар нағыз психологиялық көмектің өзі емес пе?!

Жақынның қайтыс болуынан басқа қандай қиындық, күйзеліс болған? Жоңғар, моңғолдардың шапқыншылығынан кейін талай отбасы тұрғынсыз, мүліксіз қалып қалған. Дана қазекен бұл қиын жағдайдан да шығу жолын іздеп тапқан.

Жылу жинау. Біреу төтеннен бақытсыздыққа ұшырағанда, үй мүлкі, малынан айрылғанында ауыл тұрғындары, көрші-көлемі, туған-туысы мал, дүние, ақшалай көмек көрсетеді. Мұны олардың ортасынан бір адам ұйымдастырады. Бұлайша жәрдем көрсету – «жылу жинау» деп аталады. Арам жолмен шығынға ұшырағандарға жылу жиналмайды. Олар: дүние-мүлкін қартаға салып ұтқызып жібергендер, зинақорлыққа салынғандар, ішіп құртқандар, қоғамның, мемлекеттің дүние-мүлкін жеп қойғандар.

Қазақ халқының әдет-ғұрпы, салт-дәстүрі ұлтты ұйытуға, ауызбіршілік пен ынтымақ-берекені арттыруға негізделген, тәрбиелік мәні зор ұстаным.

Сан ғасырдың қойнауында қалған талай тар жол, тайғақ кешуді басынан өткерген бабалардан ұрпаққа аманат болып келе жатқан ұлттық салт-дәстүр, әдет-ғұрпымыз уақыт тезіне орай сәл-пәл өзгеріске ұшырағанымен бүгінгі күні де қазақ деген ұлы дала елі перзенттерінің жүрегіне адамгершілікті ұялатып, қиындықта қолдау, қайғы мен қуанышта бір-бірінің қасынан табылуға жетелеп келеді.

Нарықтық экономиканың қиындығы қыспаққа алған жандарда «Асар», «Мектепке жол», «Туған жерге туынды тік», «Атымтай жомарт» ... деген сияқты толып жатқан ізгілікке негізделген жалпы халықтық шаралар ұлттық салт-дәстүрден бастау алды.

Сонымен, күйзелістен қашу мүмкін емес, ал оған қарсы тұра білу – әркімнің қолынан келе бермейтін ерлік. Өмірде бақытты болу – ол адамның өз шешімі. Бақытты болу күйзеліске деген төзімділікті арттырады.

Ол үшін не істеу қажет?

Кереметке сену, өмірге қуану, өзіне ұнайтын нәрсемен айналысу, басқаларға көмектесу, кітап оқу, спортпен айналысу, өзіне сену, отбасы мен достарына жақын болу, қорқыныштардан қашпау және ең бастысы, өз жүрегінді тыңдау қажет.

Күнделікті өмірде стресс, депрессия, күйзеліс деген ұғым қоғамда жиі айтыла бастады. Әрине, өмір бар жерде жақыныңнан,

туған-туыстан айыратын, біреуге ерте, біреуге кеш келетін өлім бар; жұмысқа, отбасына қатысты түрлі тосын жайдан да ешкім қашып құтыла алмайды.

Тек соның бәрін қайғырғанда еңсені түсірмей, сүрінгенде құламай, күйзелгенде күйінбей өткеру бір бөлек.

Сол уақытта салтыңнан аттамай, иманыңнан жаңылмасан болғаны. Сонан кейін өмірдің ғажабын түсіне білген жан оның азабына жол бермесе керек.

Жақсыға үміт ет, жаманға дайын бол.

4.14 Қазақ билерінің ел басқаруы

Тарихи тұрғыда дәстүрлі қазақ қоғамындағы ел басқарудың тамаша демократиялық жүйесі қалыптасқан. Ол – билер құқығы, осынау билік иелері өткізген билер кеңесі, билер соты. Негізінен, қазақ халқының ежелден қалыптасқан сана-сезімінде билік – «ел басқару», «өкім ету» сөздерімен мәндес ұғымда. Дешті Қыпшақ дәуірінде, Жошы Ұлысы, Қазақ Ордасы, одан кейінгі патшалық Ресейдің қол астындағы кезеңдерде қазақтан талай-талай азулы да ақылман билер шыққан. Олар халық пен ханның арасында дәнекер, үйлестіруші, тіпті, мемлекеттің рухани-идеологиялық саясатын жүзеге асырушылар болды. Қазақтың мемлекеттік құрылымындағы мұндай қызмет – «билер институты» деп аталады [65].

Би дегеніміз кім?

Ұлт болып ұйығаннан бері берік қалыптасқан дәстүрлі қазақ қоғамының саяси-әлеуметтік жүйесіндегі демократиялық биліктің иесін «би» деп атаған. Зерттеушілердің ішінде В.В. Бартольдтың пайымдауынша, «Би» сөзі шамамен 14-15 ғасырларда ежелгі түрік тіліндегі «Бек» атауының бір нұсқасы ретінде пайда болған. Сөйтіп, ол «басқарушы», «ел билеуші» деген мағынасын білдіреді. Уақыт өте келе «би» сөзі бастапқы сематикалық-тілдік реңкінен ажырады, негізінен, дау-жанжалды шешетін, кесімді төрелік айтатын, әділ үкім шығаратын адамды бейнелеу, атау үшін қолданыла бастады.

17 ғасырда тірлік кешкен Махмұд ибн Уәли өзінің «Бахр әл-асрар фи манакиб әл-ахйар» атты еңбегінде «Жоғарғы мәртебелі

әмірлер мен елге сыйлы, пендәуи тірліктен азат адамдардың» барлығы «би» деп аталғанын жазып кетті. Ал қазақтардың дәстүрлі түсінігінде «би» мынандай төрт түрлі мағынаға ие атау: 1. Ел билеушісі, иелік етуші; 2. Сот, төреші; 3. Батагөй, шешен; 4. Бітістіруші, дипломат, елші.

Иә, қазақтың Майқы биі, Аяз биі, Мөңке биі, Бейсенбі биі, Әнет биі, Бұхар биі, Төле биі, Қаз дайысты Қазыбек биі, Әйтеке биі, Нияз биі (Тілеуліұлы), Шоң биі, Шеген биі (Мұсаұлы), Мамашәріп биі, Беген биі (Азынабайұлы) және тағы да басқа билері осындай данагөй, қара қылды қақ жаратын әділ, ел мен елді, ағайынды бір-бірімен жарастырушы бітімгер, халық қатты құрметтеген тарихи тұлғалар. Тарихи, энциклопедиялық әдебиеттерде оншақты би-шешендер хақында айтылып жүргенімен, әлі де ескерусіз, елеусіз қалып келе жатқан қазақтың белгілі билері қаншама!

Қазақтың алғашқы заңгерлерінің бірі Д. Сұлтанғазин өзінің «Бұрынғы замандағы қазақтардың билік қылуы» атты зерттеуінде былай деп жазады: «...бағзы билер болыпты, бек білімді, атақты һәм ақылды әділетті, көпті көрген және іс бітіргенде әдет рәсімдерін тегіс біліп, әр жұмысты қара қылды қақ жарып орнына келтіреді екен..., һәм солардың бітірген жұмыстарын ұлы хандары да әрқашан бұзбайды екен... Сондай билер турасында қазақтың мақалы да бар. Батыр мен биді салыстырғанда, биді қатты артық көретінін білдіретін сол мақалы мынау: «Батыр деген бір барак ит, екі қатынның бірі табатын, би деген бір ақсарағат, бүтін елден біреуі ғана табатын» («Дала уәлаятының газеті», 1888 жыл, №51) [65].

Біздер Нияз Тілеуліұлы тәрізді атақты билердің қоғамдағы рөлін жан-жақты түсінуіміз үшін сол кездегі олар өмір сүрген қазақ халқының тарихи-әлеуметтік, даму сатыларының ерекшеліктерін де жете талдап, таразылауымыз қажет. Баршамызға мәлім, XIX ғасырдың басында қазақ қоғамында саяси билік жүйесінде өзгерістер ене бастады. Сол заманда ең төменгі – бұқаралық билікті ауыл-аймаққа, ру-тайпаға беделді, өмірлік тәжірибесі бай ақсақалдар атқарды, орта буындағы билік тізгінін ру-тайпа басылары, билер атқарды. Мемлекеттік және мемлекетаралық дәрежедегі маңызды мәселелерді шешетін жоғары би-

лікті хандар мен сұлтандар иемденді. Алайда Абылай хан Нияз Тілеуліұлы тәрізді айрықша құрметті билерін ханға балап, оларды мемлекеттік істерге де араластырды. Бұл жөнінде академик Манаш Қозыбаевтың ғылыми еңбектерінде, би-шешендердің мұрасын жинаушы Нысанбек Төреқұлұлының кітаптарында нақты айтылған.

Шен кумаған Шеген би арғыннан шыққан, «Қырда Беген тұрғанда» деп есімі мақалға айналған Беген би мен қарадан шығып хан атанған Нияз би қыпшақтан шыққан билер болса да, Торғай, Қостанай, Ақмола өңірінде үш жүздің балаларының арнамысын қорғады. Бұл билердің әділдікте туысына бұрмай тура би атанғаны олардың барлық иісі қазаққа ортақ асыл перзенттер болғанын танытпайды ма?!

Кезінде ру-тайпа басылары – билер мен хан-сұлтандар екі билік жүйесін құрып, бүкіл қазақ қоғамының елдік тұтастығы олардың өзара тепе-теңдігі мен бір-біріне қарама-қарсылығы принциптеріне негізделуі заңды еді. Билер мен батырлар халыққа жақын және оның кең қолдауына ие потестарлы билік иелері болғандықтан, хан-сұлтандардың билігін белгілі бір дәрежеде шектеп отырды.

Хандар мен сұлтандар атақты билердің елдегі билігінен қаймықты, олармен үнемі санасып отырды. Сол себепті де Абылай хан Нияз биді ерекше құрметтеп, ханға балады, ол халық арасында «хан Нияз» атанды. Өйтпегенде, мұрагерлік салтымен дала жұртын билеген Шыңғыс хан ұрпақтары – төрелер тұқымы хандық биліктің бұлжымауы үшін билердің әкімшілік, әлеуметтік-саяси және мәдени рөлімен міндетті түрде санасты [64, 65].

Мемлекеттік басқару жүйесінде билердің мынандай кейбір айрықша құқықтары болды: «Жеті жарғы» қағидаларына сәйкес олар өзіне бағынышты ру-тайпа шегінде әкімшілік билік жүргізді. Сот төрелігін жүзеге асырып, соған байланысты ұлтының әдет-ғұрпын, салт-дәстүрін, наным-сенімін терең білуге тиісті болды. Билер ру-тайпаның басшысы болғандықтан, әкімшілік қызметті де қоса атқарды, өз қауымының тәртіп, талабына жауапты болды. Сөйтіп, хандардың халық арасындағы тірегіне айналды. Осыған орай олардың ең данагөй, беделдісі хан жанындағы

билер кеңесінің құрамына еніп, ескі қағидаларды жаңғыртып, заңи жосындар қабылдауға қатысты, ханның ішкі, сыртқы саясатына, әскери доктринасына оң ықпалын тигізді.

Билерге тән қасиеттер

Шешендік. Түрлі айтыс-тартыс, дауда билік айтқанда шешендік өнерді меңгере алмаған бидің шешімі әсерсіз, шалажансар болып шығады, лаулаған араздық өртін өшіре алмайды. Қазақ билерінің шешендік мектебі – халық, өздерінің бұл өнерге бейім тума таланты. Шешендік жас талғамайды. Нияз бидің он жасынан шешендігімен, тапқырлығымен билікке араласуы соның айғағы. Ол бір ауыз сөзбен құн кесіп, жалғыз уәжбен дау шешкен. Билердің шешендікпен шебер айтқан ақыл, нақыл сөздері жаратылыста, қоғам өмірінде болған өзгеріс, құбылыстарды жіті көзбен байқап, бақылап айтқан озық ойының жемісі. Әрбір бидің шешендік өнерді қолданғанда сөйлеу мәнері, стилі болған. Жалпы билер қатысқан шешендік дауларды: жер дауы, жесір дауы, құн дауы, мал дауы және ар дауы деп беске бөлуге болады. Нияз бидің көп қатысқан айтыс-тартысы негізінен, ел мен жер, ар дауы, құн дауы болыпты.

«Жеке адамдар бірде шешендік сөздердің авторы болып аталса, екінші бір нұсқаларда кейіпкер ретінде айтылады, – дейді Балтабай Адамбаев, – Мысалы, қыпшақ Арғынбай мал мен басқа тапшы, бірақ ауыздыға сөз, аяқтыға жол бермейтін шешен кісі екен. Сонда бір жиында Қоңырат Жайымбай датқа кемітіп:

– Сөйле – сөйле, құлағы жоқ – шұнақ биім, құйрығы жоқ – шолақ биім!, – депті. Сонда Арғынбай шешен: «Жақсы айтасың, датқа! Жүйелі сөз жүйесін табар, жүйесіз сөз иесін табар. Сен мал мен басқа мақтандың, байлық түбі – бақыл, қазына түбі – ақыл; атадан алтау тусаң да бір жалғыздық бар; Асқа тойған кекіреп, басқа толған кетілер. Ешкі егіз тауып қойдан көп болмас, ит сегіз тауып малдан көп болмас. Құлағым шұнақ болса – сұңқар шығармын, құйрығым шолақ болса – тұлпар шығармын. Құдайдың маған берейін десе – баласы жоқ па, саған жіберейін десе – бәлесі жоқ па?» депті».

Ақындық. Шешендік өнерді меңгерген билер тақпақтап сөйлеген, ойын, шешімін жыр жолдарымен де толғаған. Тек олар өздерін ақынмын деп санамаған. Яғни, шешендік пен ақындықты тең ұштастырып сөйлеу – билерге тән қасиет. Үш заңгер биіміз Төле, Қазыбек, Әйтекенің әрбір сөзі, Шеген, Беген, Нияз билердің шығарған шешімдері жалындап жанған жыр болуы сондықтан ғой. Су төгілмес жорғадай шебер сөйлеген сол билеріміздің айтқандары қазір біздің асыл мұрамыз ретінде тарихта жазылып қалып отыр.

Әрі би, әрі жырау атанған Бұхар Қалқаманұлының (1685-1777) халқымен қоштасар алдында айтқан соңғы сөзін еске алсақ, ол қаншама терең мағыналы, өлең болып өріліп тұрған қанатты сөз еді. Бұхар бидің ақжолтай ақындығын танытып тұрған бұл ой-толғауы мынандай еді:

*– Ата-ананың қадірін балалы болсаң білерсің,
Ақ тәніңнің қадірін жаралы болсаң білерсің,
Бостандықтың қадірін жазалы болсаң білерсің,
Дәулетіңнің қадірін мал кеткенде білерсің,
Тіршіліктің қадірін жан кеткенде білерсің,
Аңдып жүрген дұшпаның дәл жеткенде білерсің.*

Заңгерлік. Ел арасындағы даулар билер талқысына салынғанында екі жақтың билерінің бірі – айыптаушы (прокурор), екіншісі – ақтаушы (адвокат) болады және бір би – төрелік айтар төбе би болып тағайындалып, айтыс-тартысты шешуге үш би қатысады. Сол себепті билерді бәріне ортақ атаумен заңгер дегеніміз дұрыс. Себебі, билер айыптауда, ақтауда, төрелік айтуда Заңды білуге тиісті ғой.

Бітімгерлік. Билер ел бірлігіне, ұлт тұтастығына нұқсан келтірер дауларды шешумен қатар көрші мемлекеттермен қарым-қатынас жасауда хандарға кеңесші болған. Абылай ханның Ресеймен қарым-қатынаста Нияз би Тілеуліұлы тәрізді билерді жанына ертіп жүруі, олардың ақыл-кеңесіне арқа сүйеген. Ал Абылай хан 1743 жылы жоңғар басқыншыларының қолына түсіп қалғанында Қаз дауысты Қазыбек би Ресей үкіметі жолдаған секунд-майор Миллер экспедициясының құрамында елшілікке барды. Сонда қазақ биінің: «Біз, қазақ мал баққан елміз, ешкімге соқтықпай жай жатқан елміз, басымыздан құт-береке қашпасын

деп, жеріміздің шетін жау баспасын деп, найзаға үкі таққан елміз. Ешбір дұшпан басынбаған елміз, басымыздан сөз асырмаған елміз, достықты сақтай білген елміз, дәм-тұзды ақтай білген елміз», – деп тақпақтай сөйлегеніне Қалдан Серен разы болып, Абылай ханның басына азаттық береді. Осындай оқиғаларға байланысты қазақ халқында «Жауластырмақ – жаушыдан, елдестірмек – елшіден», «Елшісіне қарап елін таны» деген қағиданың қалыптасқаны анық.

Батырлық. Халқымызда Жәнібек, Малайсары, Наурызбай, Райымбек, Сырым, Мұнасап тәрізді билердің батырлығымен де атақ-даңқы шыққан. Нияз би де жорықтарға қатысқан. Шеген би алғашқыда Кенесарыға малдан көмек көрсетсе, кейін оның қолына қосылмақ болып қарулы жасақ та құрған. Сарыбай би Айдосұлы (1821-1890) Сұраншы батырдың сенімді серігі болған. Кеңгірбай би Жігітекұлы (1720-1808) орыс патшасына тәуелді болмау үшін күрескен. Бұл жөнінде Ресейдің, Қазақстанның мемлекеттік мұрағаттарында тарихи деректер көп. Билердің батырлығы қолына қару алып жауларға қарсы шабуымен ғана емес, қылышынан қан тамған қаһарлы хан-сұлтандарға, елдесуден кеткен дұшпанына, басқа мемлекеттердің басшыларына қаймықпай қарсы тұрып, ақиқатты ашық айтуымен де бағаланғаны мәлім.

Саясаткерлік. Қазақ елі мен басқа елдер арасында қоғамдық маңызы зор саяси мәселелерді шешуде билер хан, сұлтандарға көмек көрсетіп, кеңесші болған. Айбатты хандардың өзі «Билер кеңесінде» көпшілік дауыспен қабылданған шешімдерді өзінің жеке билігімен бұзуға дәті бармаған. Тарихи деректер бойынша, Абылай ханның жанында үнемі кеңесшісі болып сегіз би бірге жүрген. Солардың бірі – Нияз би Тілеуліұлы. Оны академик Манаш Қозыбаевтың өзі жазып кетті. Ал енді Әз Тәуке хан «Жеті жарғыны» өмірге әкелгенінде Төле, Қазыбек, Әйтекелердің ақыл-кеңестерін басшылыққа алған дейді, тарихшылар.

1695 жылы Қазақ Ордасында болған орыс елшілері Ф. Скибин мен М. Трошин билердің ішкі, сыртқы саясатқа тікелей араласатыны туралы кейін былай деп жазыпты: «... Тәуке хан Қазақ Ордасының таңдаулы адамдарын (билерін, М.С.) өзіне шақырып алды да, біздің – Федка мен Матюшкенің – көзімше, әлгілерден

мына біздерді ұстап қала ма, әлде жібере ме, Русь қалалары мен слободкаларына соғыс ашып бара ма, әлде бейбіт тұра бере ме, соны сұрап алды» [66].

Ойшылдық, білімпаздық, келешекті болжай білушілік. Билер Күн мен Ай, Жұлдыз бен Көк аспан, Жер мен су, тау мен тастың, жер бетінде қыбырлаған жәндіктердің, жануар, құстардың, қоршаған ортаның табиғатын түсініп, қасиеттерін біліп, ой қорытқан. Ғылымнан, білімнен хабардар болып, пайымды пікірлер айтарда соларды салыстырмалы түрде пайдаланып, қанатты сөздерді ел жадында қалдырған. Әр мәселеде ой түйемен қатар келешекке де болжау жасаған. Нияз бидің өлер алдында балаларын жанына шақырып алып, Ақмола өңірінің Тілеулі ұрпақтарына тарлық ететінін, олардың Торғай өңіріне де барып қоныстануын, сол жақтың оларға жайлы болатынын өсиет етіп айтып кетуі, оның ойшылдығы, көріпкелдігі, келешекті болжай білетіндігі.

Мөңке би Аманұлының (1763-1836) кесім, шешім, билік, шешендік сөздерінің ішінде халықтың болашағын болжап термелеген «Сары азамат» «Сардар бек» деп басталатын толғауы, «Ақырзаман болғанда» деп оның белгілерін дәл тауып айтуы – нағыз, әулие абыздарға тән ерекше көріпкелдігі мен көрегендігі.

2007 жылы Балтабай Адамбаевтың құрастыруында «Ана тілі» баспасынан шыққан «Қазақтың шешендік сөздері» деген кітапта Нияз би Тілеуліұлы туралы былай деп жазылыпты:

«Абылай ханның Кенжетай, Нияз деген екі биі болыпты, басқа он биі бұларды күндеп: «Кенжетай мен Нияз ханды қал-жақтайды, ал, оларды хан жақтайды» деп мәтел қылып халыққа таратыпты. Мұны Абылай естіп бір күні күндеуші билерден: «Жердің құты, елдің құты, ауылдың құты, аймақтың құты не? – деп сұрапты. Билер шеше алмайды. Сөйтіп отырғанда Кенжетай мен Нияз келіпті. Келіп отырысымен Абылай: «Белдерінді шешпес бұрын мына жұмбақты шешіңдер» деп әлгіні айтыпты. Нияз би: «Меніңше жердің құты – жаңбыр, елдің құты – азамат, ауылдың құты – жақсы әйел, аймақтың құты – әділ басшы» депті». Нияз бидің бұлайша талдап таразылап, жердің, елдің, ауылдың, аймақтың құтын дәл анықтауы ойшылдығынан, білімділігінен, парасаттылығынан екенін біледі.

Адамның жан-дүниесін түсіне білушілік. Би адамның жан-дүниесін терең түсіне білмесе, ақ пен қараны айыра алмауы мүмкін. Екі жақтың биі болып қарсы пікір таластырғанда, төбе би болып шешім шығарғанда ешкімнің де ар-намысына тимей, ұсақ-түйек кемшіліктерін теріп тізбей, шыққан тегін кінәламай тең ұстап сөйлесу, сезіміне әсер ету психолог-биге тән қасиет.

Нияз бидің бойына біткен бір қасиеті қарсыласының жан-дүниесіне үңіліп, оның әрбір қимыл, қозғалысын, дауыс ырғағын үнемі қадағалап, соған сәйкес өзі де дауыс ырғағын біресе жоғарылатып, біресе төмендетіп, қимыл қозғалысы мен бет пішімін өзгертіп, айыпкерге әсер ете біледі екен. Бұл Әбдіғапардың әкесі Жанбосынның естелігінен біз білген құнды деректер.

Тәлімгерлік, тәрбиешілік. Әлсіздің жоғын жоқтап, қорлық, зорлық көргендерді қорғап халықты имандылыққа, адалдыққа, әділдікке, тәртіпке шақырған билер өзінен кейінгі ұрпақтың да ел ұйытқысы болғанын қалағаны ақиқат. Олар өз балаларының бірін немесе елдегі көкірегінде көзі бар жастардың бірін би болуға, ел басқару өнеріне баулып тәрбиелеген.

Өзінің ру, тайпасындағы ұл-қыздардың парасатты, елін, жерін сүйген перзент болып өсуін мұрат тұтқан. Ата-бабаларынан қалған ұлағатты сөздерді, мақал-мәтелдерді, шешендік сөздер мен ойлы жырларды жас ұрпақтың құлағына құйып, олардың тәрбиелі жан болып өсуіне ат салысқан. Өзінің әділ билігімен, ізгі істерімен жан-жағындағы адамдарға ой салған. Отбасында, туған-туыстарының арасында, қоғамдық ортада өздерін үлгілі ұстап, жан-жағына шипалы шуағын төккен және төге білген.

Қазақтағы ел басқарудың үлгісі

Қазақ қоғамындағы билердің рөлі мен билер алқасы туралы. Егемен ел болғалы қазақ халқының табиғатынан туындайтын талай тағылымды тұстарды ауызға алып, қайта жаңғыртып, ұлттық үрдіске лайықтап кесіп-пішіп жатқанымыз белгілі. Қазақтың үш ұлы биінің, әрі батыр, әрі би Сырым Датұлының ме-

рейтойларын атап өткенде көптеген ойлар туындаған. Шынында да өз заманында бұл бабаларымыз ел бастаған көсем, сөз бастаған шешен ретінде танылған еді.

Сонда бізді толғандыратыны: неге біз патшалық отарлауға дейін мұрты бұзылмаған ел басқарудың тамаша үрдісі – билер алқасын қайта жандандырмаймыз деген ой еді. Бізге, енді ғана егемендіктің дәмін тата бастаған іргелі елге, ғасырлар бойы жалғасқан халықтық дәстүрді неге қайта жаңғыртпасқа?

Талғам таразысына салып көрейікші. Қашан қазақ жері отарлау саясатының құрсауына түскенге дейін билер алқасы арқылы дау-дамай, жанжал ғана емес, азаматтық, елдік, рулық мәні бар мәселелер кең көлемде шешіліп отырды.

Билердің басқаруы өмірдің, күнделікті тіршіліктің қажеттігінен туындаған, қазақтың ұлттық табиғаттына сай келетін. «Бас жарылса – бөрік ішінде, қол сынса – жең ішінде» деп, қандай шаруаны болмасын сабырлықпен, көптің қатысуымен, елдің төрелік етуімен, билердің билік құруымен шешіп отыратын. Соның арқасында ешкімді итжеккенге айдатпаған, абақты, түрме тұрғызудың қажеттілігі болмаған. Бітім, құн беру, келісімге келу, ағайыншылық жолдарымен талай күрделі мәселенің күрмеуі шешілген. Қандай мәселені де әр елдің, әр ауылдың билері, ақсақалдары үнемі әділдікпен шешіп отырған.

Әрдайым кара қылды қақ жарған әділдікті берік сақтаған. Халқымыздың ежелден ұстанымы осындай болған. «Тура биде туған жоқ, туғанды биде иман жоқ» деген мақал халықтың тәжірибесінен алынған.

Қазақта «Он үште – отау иесі, он алтыда – ордаға кіреді» деген сөз бар. Өйткені 16 жас – кәмелет жасы. Ордаға кіреді деген сөз осы жаста хан сайлауға, би сайлауға, әлеуметтік маңызы бар мәселелерді шешуге қатысады деген ұғымды білдіреді. Ал халық сынынан өтіп, ақыл-парасатымен танылған балалар 16 жасында би болып сайланған, ел басқару ісіне араласқан.

Біздің білуімізше, билер беделі мен орнына қарай: төбе би, төтенше би, жеке би, бітуа би, аға би, бала би болып келеді. Әркімнің өзінің билік айтатын, пәтуаға шақыратын тұстары болған. Мәселен, төтенше би шұғыл мазмұндағы мәселелерді шешкен. Бұл – тұрақты би емес, мұндай мәртебенің қай-қай-

сысы да билердің кеңесуімен ғана берілген. Өздері «мына мәселеде пәленшенің білігі бар, соны белгілесек» деп отырған. Әрмен қарай қалай алып кетеді, ол сол бидің парасат-пайымына байланысты болған. Әдетте би атаулы өзінің ойын дәлелдеп шығатын, соған үлкен дайындығы бар, өмірлік-пәлсапалық тәжірибесі мол, құқықтық мәселелерді терең меңгерген адамдардан іріктелген. Аңғаратын бір жәйт, қазақта билердің айтқандарына бәрі де мойынсұнған, бұл бір қаймағы бұзылмаған елдіктің әдемі нышандары.

Қазақ халқының тұңғыш аудармашысы, публицист және прогресшіл бағыт ұстаған ағартушы-демократ Дінмұхамед Ғазыұлы Сұлтанғазин (1897-1917/18) өз зерттеулерінде Ш. Уәлиханов сияқты қазақ қоғамындағы билер сотының тиімді және гуманистік сипаттағы нышандарына ерекше назар аударған [67].

Қазақтың билер сотының демократиялық және ұлттық ерекшеліктерге сай келетіні хақында ерекше толғаныспен жазады. Билер сотының жағымды, бюрократиялық сипаттардан мүлдем ала жақтарын мақтанышпен көрсетеді.

Сұлтанғазин билердің ертеректе сайланбағанын, ақсақалдар өздерінің халық дәстүрлерін жақсы білгендіктен би боп танылғандарын айтады. Билердің шешімдерін ешкім өзгертпеген, тіпті хандардың өзі билердің ісіне араласпаған, тіпті шешімдерін бұза аламаған.

Бұрынғы және қазіргі қазақ қауымына белгілі заңгер, саясатшы Дінмұхамед Сұлтанғазиннің бұл пікірінен мынаны аңғаруға болады. Билер сотының шешімі дауласқан екі жақтың да талаптарына сай келіп отырған, билердің іс бойынша айтқан билігіне даугер де, айыпкер де риза болған. Егер бір жақ шығарылған билікке риза болмаса шешім әділетсіз деп танылған.

Қазан төңкерісіне дейінгі билер сотының тәжірибесіне небір күрделі істер бойынша шығарылған үкімнің әділеттілігіне бүкіл ел риза болып отырған.

Қазақтағы билердің дауға кесік айту дәстүрі туралы Әлихан Бөкейхановтың еңбектерінен де кездестіруге болады. Оның «Қазақ» газетінің 1913 жылғы 21-санында жарық көрген «Бас қосу турасында» деген мақаласында қазақ халқының дәстүрлі салтындағы үлкен жиынға әр рудың сөзін ұстап баратын адам-

ның, ақсақалдың, бидің қазіргі дәуірдегі көпшілік атынан сайланып, қызмет ететін депутатпен орайлас екендігі салыстырып көрсеткенін байқаймыз. Ендігі уақытта, орысқа қараған заманда қазақтар бас қосып, іс жасау үшін, өз ішіндегі алауыздықты, әрі тарт, бері тарт берекесіздікті құрту керек деген ой айтады.

Байдың, мықтының, атқамінерлердің шабындыққа, егін жаюға, жаз қонысқа, қыс тебінге жасайтын зорлықтарын айғақтап, мұжық арасындағы жерді пайдаланудағы бірауыздылық, әділеттілік қазақ шаруаларына үлгі ретінде тартылады. Орыс заңына бір жолата бас ию, ескі шарифат шарттарын орындау – осы секілді екінің біріне жығылған үзілді-кесілді таңдаудың дәл қазіргі күнде қазақ тұрмысына келмейтіндігін автор «Тағы да би хәм билік» атты мақаласында айта келіп, заманға лайық, екі бағыттың да тиімді рәсімдерін алған жолды жөн көреді.

Халықтың осындай қарапайым тәжірибесінен туындаған қазылық институт, билік-төрелік айту әдеті қалыптасқан.

Билер институтындағы ұлы тұлғалар. Қазақ еліндегі билер институтындағы ұлы тұлғалар туралы сөз еткенде қазақ жерінің тұтастығына өлшеусіз үлес қосқан халқымыздың үш данасы, ұлтжанды үш кемеңгер Төлеби, Қазыбек би, Әйтеке билердің қазақ сахарасының 7 салада, 7 бағыт-бағдарда, 7 бапты жарғысын саралағанын айтпаса болмайды. Қожаберген жыраудың «Жеті жарғы» дастанында:

Шығайдан соң орнына Тәуке қалды,

Кезінде Өз Тәуке деп атақ алды.

Қазыбек, Төле би, Әйтеке ақылшы боп,

Дейтұғын «Жеті жарғы» заң шығарды, – деуі осыдан.

«Жеті жарғы» ғұмыр кешу салты бір, төскейде малы, төсекте басы қосылған үш халықтың мүддесіне қызмет ететін, халықаралық ережеге сәйкес көтерілген ел билеу заңы деуге болады.

Тәуке хан 1680 жылы хан сайланып, сонымен қоса Хан кеңесіне қарақалпақ Сасық би, Мұхамед би, қырғыз Көкім би, кіші жүздің атынан айыр тілді алшын Әйтеке би, ұлы жүзден үйсін Төле би, орта жүзден арғын Қаз дауысты Қазыбек би сайланады.

Алты бидің ең жасы үлкені, Тәукенің әкесі Жәңгір ханның кеңесшісі болған қарақалпақ Сасық биді Хан кеңесін басқаратын кемеңгер билікке сайлады.

1684 жылы көктемде Хан кеңесінде қабылданған «Жеті жарғыны» жазғандардың бірі төртқара Бәйбекұлы Әйтеке (1644-1700) – Тұран жұртының ортақ перзенті, қазақ халқының киелі отбасынан өсіп-өнген, парасатты, талғамы жоғары, әруақты, халқына қадірлі азамат. Бабасы Жалаңтөс батырдың әскери мектебінен тәлім алған Әйтеке би де, өзге билер де қазақ хандығының саяси бірлігін нығайтуды, тәуелсіздігін сақтап қалуды көздеп, Тәуке ханға бір сардарға бағынған, соғыс өнеріне жаттықтырылған тұрақты халық жасағын құруды ұсынады. Бірақ уақытша болса да қазақ жүздерінің басын қосып, өзара қақтығысуларды тоқтатқан Тәуке хан қолындағы қарулы билікті әлдебіреуге ұстатқысы келмей, бұл пікірге мән бермейді.

Қарадан шыққан әскери элита, елге билік айтқан шешендер мен көсемдер хан тірегіне айналады. Хандық билік жүйесі мен ақыл-күштің тетігі – батырлар мен билер билігіне осылай ұласты. Билер мен батырлар әкелген қара халықтың рухы хандық өктемдікті шектей білді. Бүкіл қазақтық мәжіліс, бүкіл қазақтық негізгі заң, үш жүздің бірлігі, ынтымағы осылай туындады, ұлттық сана халық көңіліне осылай ұялады. Ен далада өз құдіреті – ел құдіретіне айналғандықтан хандық билікті ең биік тұғырға қондырған әз Тәукеге Төле би, Қазыбек би, Әйтеке бидің Абылай ханға Бұқар жыраудың тоқтау сала алуы осыдан [67].

Қазақ халқының ұлттық санасының қайнар басында халқымыздың үш кемеңгер билері Төле би, Қаз дауысты Қазыбек би, Әйтеке би тұрғаны хақ.

Билер қаншама дана болса да өздеріне сын көзбен қарап, кемшіліктерін де көре білген. Оны біз Қаз дауысты Қазыбектің мына бір айтқандарынан байқаймыз:

Асқар тау, сенде бір мін бар – асу бермейсің,
Тасқын су, сенде бір мін бар – өткел бермейсің,
Билер, сендерде бір мін бар – басқаға сөз бермейсің.

Қаз дауысты Қазыбек Келдібекұлы 18 жасынан бастап қазақ елі басынан кешірген тағдыр тауқыметінің, алмағайып замана

оқиғаларының куәгері, Орта жүздің төбе биі, шешендік өнердің маңдай алды өкілі ретінде еліміздің тарихында мәңгілік орын алған аса ірі тұлға. Ол қазақ халқының біртұтас, дербес мемлекетін құруға және оны нығайтуға қатынасқан ірі мемлекет қайраткері. Сонымен қатар Қазыбек би өз тұсындағы хандарының ақылшысы, мемлекет аралық шиеленістерді бейбіт жолмен реттеуді жақтаған парасатты елші-мәмлегер, дипломат та бола білген. Қазыбек бидің беделі мен ықпалына қазақ хандары ғана емес, ұлы империялардың әкімшіліктері де сүйенген. Атап айтқанда, 1761 жылы Қытай империясының елшілігі, 1762 жылы орыс мемлекеті әкімшілігінің өкілдері оған арнайы келіп қайтқан.

Сол дәуірдің даналары туралы айтқанда, үш жүздің атақты билерінің өкшесін басқан, кемеңгерлігі тасқан, шешендігі асқан, бір өзі дала академиясы болған, өзі би, өзі жырау, өзі дипломат, өзі мемлекет қайраткері, замана данасы, қазақ мемлекетін бүкіл еуразиялық биікке көтеруге үлкен үлес қосқан Бұқар жырауды да атамасқа болмайды. Мұхтар Әуезов айтып кеткендей, «тыныштық заманда қиюы қашып, арасы ашылған қарындасты табыстырып, қысылшаң заманда сасқан елге жол табатын, бет нұсқайтын, кемеңгер, көрегені болған» билер мен жыраулар қазақ тарихында легион десе де болады.

Тарих тақырыбына жазып жүрген тамаша қаламгер Мұқтар Мағауиннің дәлелдегеніндей, Тәуке ханның тұсында Бұқар жырау «Ордадағы белді би, батагөй ақсақалдардың бірі» болды. Ардақты ағалары Төле би, Қаз дауысты Қазыбек пен Әйтеке сияқты даналар мектебінен өтіп, «Жеті жарғыны» жазуға қатысты.

Ол халық бабасына, халық данасына айналды. Абылайхан, Бұқар жырау барша билікке қатысқан қауым ұлт тұтастығының, біріккен мемлекеттердің идеологиясын қалыптастырды. Ұлттық, халықтық ағынның жыршысы, ұйытқысы Бұқар жырау ұлт санасының қайнар бұлағының бастауы бола білді.

Дала демократиясы көшпелілер өркениетінде басқадай өзгеше сипат алды. Кейіннен қазақ мемлекеттігі қожырап, хансымақтар отаршыл жүйеге сүйеніп, осы дала демократиясының қалыптасқан қаймағын бұзған кезде, Сырым, Исатайлар Абылайхан заманын көкседі. Билік пирамидасындағы халықтық,

батырлық, билік арналарының жоғалып, олардың орнына империялық диктат, озбырлық талау, таптық езу арнасы күш ала бастаған кезде батырлар мен билерді, шаруаларды бұқара қауымды аңсады. Қазақ батырлары мен билері Сырым, Исатай батырлар дабыл қағып күрес алаңына шықты. Әулие дананың қазақ халқының тарихындағы орны осындай.

Орыс әкімдері қазақ даласын хансыз басқарудың сан жолдарын қарастыра бастағанда-ақ тек төрелермен ғана ақылдасқан екен. Ал төрелер «қара қазақ өзін-өзі басқаруға, әлі жетілмеген, ол халықтың бағына қарай құдай-тағала басына бізді қойған», деп сендірген екен. 1822 жылы қабылданған белгілі «Орта жүз қазақтары үшін» атты жарғыға «Округтарға аға сұлтан төрелерден сайланады» деген баптың енуіне осы сөздер себеп болғаны сөзсіз. Патшалық Ресейдің көзалдында қарапайым қазақтың да ел басқара алатынын дәлелдеген Орта жүздегі Айдаболдың Едігесінен туған Шоң (1754-1836) болды. Ол «қарадан» аға би сұлтан болған тұңғыш би. Содан кейін Шоң салған ізбен Шорманның, оның баласы Мұсаның, Тұрсынбай Боштайының, Сатыбалды Қазанқапының, Өскенбай Құнанбайының, Жайық Ыбырайының, Зілқара Мұсатының, Естемес Есенейдің әр кезеңдерде әр округтарға аға сұлтан болып тағайындалғаны тарихтан аян.

Шоң өмірінде Керекуден асып ешқайда бармаса да қала салып, отырықшылыққа айналған халық ұрпағының қауіп-қатер, ауру-сырқауға, ұшырамай өсетінін, еңбектің неше түрлісімен, оқу-жазуды дамытуға болатынын мойындаған жан. Шоң өзінің ақыл-парасат, алғыр істерімен қара қазақтың да ел басқара алатынын әкімдерге дәлелдеп шығу мақсатын ұстанған.

Осы тұста Шоңға жолыққан поляк демократ-жазушысы Адольф Янушкевич 1846 жылы Парижде шыққан «Күнделіктер мен хаттар» атты кітабында: «Шоң үлкен адам болған. Елді әрі ақылды, әрі әділ және іскер басқарғаны сонша, оның өкіметіне хандар да қызыға қараған. Ол заманда төрелер халықты қатты қанаған екен. Шоң оларды өзі билеген аймақтан аластатып, халқының шексіз сүйіспеншілігіне бөленген», деген сөз қалдыруы бекер болмаса керек [68].

Демек, би – билеуші ғана емес, сонымен қатар білім мен өнер иесі, яғни өз заманының тарихшысы, заңшысы, ақылшысы.

Қазақ сөз қадірін білген халық, сөзге тоқтаған халық. Қасиетті сөз – киелі сөз екенін білген халық. «Бас кеспек болса да тіл кеспек жоқ» деп айтарын айтқан халық. Үш би айта білді, Әз Тәуке хан, Абылай хан тыңдай білді, бағалай білді.

Осы уақытқа дейін біз «хан» деген сөзге үрке қарап келдік. Оларды «ақ дегені – алғыс, қара дегені – қарғыс» өктем әмірші деп білдік. Шындығына келгенде, қазақ сахарасында ел билеушілердің демократиялық жолын ұстағанын сол заманның куәгері – жыраулар поэзиясынан да байқау қиын емес. Мәселен, Бұқар жыраудың көп толғауларында Абылай хан атына үлкен сындар айтылады. Хан болса, көбіне-көп жырау сөзімен есептесіп отырған, сөзін жерге тастамаған. Мұның өзі ел басқару ісіндегі демократияның бір көрінісі.

Әдетте хан өз ордасына үш жүзден кеңесшілер жинаған. Бұл – Хан кеңесі деп аталған. Осы Кеңестің шешімін орындауға хан міндетті болған. Әз Тәукенің хандық дәуірі кезінен жеткен «Күлтөбенің басында күнде кеңес» деген сөз бар.

Әз Тәуке хан барша мемлекеттік мәселелерді ел жіберген өкілдерімен кеңесіп, шешіп отырған. Хан әділ шешімге осындай жолмен келген. Қазақ тұрмысындағы ең қиын дау – жер дауы, жесір дауы кезінде би біреу болмаған. Бірнеше бидің пікірі бір жерде тоғысқан кезде ғана түйінді шешім қабылданған.

Қазақ – «қара қылды қақ жарған» биді құрметтеген халық. Бұра тартқан бидің қадірі болмаған, ондайлар көп ұзамай-ақ ел билігінен ығысып қалып отырған. Осының бәрін демократияның қазақ еліндегі биік үлгісі деп бағалауымыз керек.

Жалпы қазақ елі тарихындағы билер институтында аты шыққан ұлы тұлғалардың саны аз емес. Олардың ішінде он үш жасында қазақ пен қалмақ елінің дауын шешіп, ұрыс-төбелессіз қонтажыны бітімге келтірген Қазыбек, он үш жасында билік айтып, көзге түскен Мөңке би, Шақшақтың Жәнібегі мен Әнеттің Кеңгірбайы сияқты билерді сөзден мүдірткен он бес жасар Жобалай бар. Олар – нағыз халық даналары, даланың цистероналары.

Шешендік өнер қай жерде сөзге бостандық, еркіндік болса, жүйелі сөзге жұртшылық, қоғам құлақ асса, міне, сол жерде, сол елде ғана дамиды. Керісінше, ақыл-ойға, тілге қысым жасалып,

шек қойылған жерде талант аясы тарылып, сөз өнері тоқырайды. Сондықтан билердің шешендік сөз өнері өз алдын бір үлкен тәрбие мектебі болып саналған.

Тоталитарлық дәуірде бас та кесілді, тіл де кесілді. Қазақ ата салтынан ада қалды. Замана талабы – көреген бабаларды, дана ағаларды тыңдау керек екендігін ел жадына салады. Бұл да тарих тағылымы.

Осы арада Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә. Назарбаевтың «Өткенді талдаумен көбіне білімі таяз адамдар, тарихты конъюктуралық реңкке, аяқ астынан саясат қажетіне қиюластырушы білімсіздер, немесе саясатшысымақтар айналысатындықтан да кәсібилердің әділдігі аса маңызды» деген пікіріне қосылып, ата-баба шежіресін, одан қалды тарихын қолдан жасайтын дәрға тосқауыл қою керектігін айтқан жөн.

Қазақ мемлекетіндегі билер басқарудың сабақтастығы. Қазіргі жағдайда егемен ел басқарудың тың жолдарын іздестіргенде ұмытыла бастаған билер институтын белгілі бір деңгейлерде қайта жаңғыртсақ та артық болмас еді. Мысалы, қазір қазақ мектебінің қай бағытты ұстануы керек деген мәселесі күн тәртібінде тұр. Қазақтың жаңа мектебі ұлттық үрдіске негізделген пәлсапалық әдістемелік арнамен өрістеуі қажет. Қазақтар үлкен ойшылдардан кенде болмаған. Майқы би, Қазыбек би, Төле би, Әйтеке би, Сырым Датұлы сияқты мол пәлсапа иелерін қалай мақтаныш етпеске. Олардың артында қалған бай мұрасы қазіргі қазақ мектебінің негізін құраса оңды болар еді, бекзаттығы мен талайды тамсандырып, халықтың ар-ұятына айналғанды.

Біле білсек, ұрпақтардың сабақтастығы жоқ па билердің үрдісінде. «Түгел сөздің түбі бір, түп атасы – Майқы би» демекші, кейінгі билер өзінің алдында өмір сүргендердің тәлім-тәжірибесін ескеріп отырған. Сөйтіп, ұрпақтардың байланысына сызат түспеген. Билердің сөзі сол күйінше кейінгі ұрпаққа жетіп отырған.

Атақты билердің барлығы осындай халық мектебінен тәлім-тәрбие, үлгі-өнеге алған. Мәселен, Қазыбек би Бұқарада оқыған кезде ғұлама ғалым Тобықты Әнет бабаның қасына көшіп барып, айлап-жылдап, қазақтың әдет-ғұрыпын, шарифат заңдарын үйренген, батасын алған.

Осы сияқты әрі батыр, әрі шешен Қошқарұлы Жәнібек – Төледен, Датұлы Сырым – Малайсары биден бата алған. Демек, қазақта аға-кексе ақындар мен шешендерден, билерден ақыл кеңес сұрап, бата алу бейне бір ұстаз алдында емтихан тапсырып, сыннан өтіп, кәметтік аттестат алумен пара-пар болған.

Билердің сөздері кітап болып халыққа таратылмаған, бірақ, ауызекі айтылған пәлсапалық, дүниетанушылық, қоғамға, адамға, заманға, уақытқа көзқарастарын негізге ала отырып, ұлттық мектептің іргетасын қаласа дейміз. Нағыз ұлттық мектеп дегенің де осы болар еді ғой. Әрине, елді басқарудың батыстық үрдісіне мойынсұнып отырғанда билер мектебін ашып, олардың қызмет өрісін кеңейтудің оңай іс еместігін түсінеміз. Әл-Фараби бабамыз негіздеп кеткен шығыстық үрдіспен басқарудың ұзын-ырғасын әлі толық байыбына жетіп, меңгере қойған жоқпыз.

Қалың қазақ шоғырланған жерде халықтық ұлттық ерекшеліктерін ескере отырып, басқарудың билер институты сияқты түрінде қолдануға болар еді. Бұл, әрине, күні ертең осы бағытпен жүрейік деген сөз емес. Бірақ, өзіміздің төл табиғатымызға жақын басқару әдісін ұстансақ, одан көштен қалып қоймайтындығымыз анық. Демек, билер алқасын пайдаланып, талай шаруаны тыңғылықты шешуге болады. Сонда ол көп нәтиже берер еді. Түрме арқылы ешкімді үркітпес едік. Билерді тек ақ-қараны ашатын адамдар десек, онда қателескеніміз, оларды кең мағынасында халықтың тәрбиешілері деп білгеніміз жөн.

Билердің ең үлкен тағылым – олар сөз құдыретін, сөз ғылымын терең меңгерген адамдар. Олар қоғамның дамуында сөзді құралына айналдыра білген. Сонысымен қоғамды дамытушы, жетектеуші құралға, ілгері апарушы құралға айналдырған. Дәл қазір билердің басқаруын кеңінен енгізуге толық мүмкіндік бар. Қазіргі қабылданып жатқан заңдарға халықтық мазмұнға ие билер үрдісін пайдалану жөніндегі арнаулы бап енгізсе де жөн болар еді.

Жалпы билер институты қоғамдық, шаруашылық өмірдің қай саласында да қолданыс табуға әбден лайық. Мәселен, мектепті алайық. Директор, тәуір әкім не ұйымдастырушы болуы мүмкін. Алайда педагогикалық оқиғаға әділ баға беруде екі талай. Не істемек керек? Мұндай да педагогикада мол хабары

бар төтенше би төрелік айтса, көп мәселенің беті ашылар еді. Басқа салаларда да дәл осылайша жанжал туа қалса, оны ушықтырмай шешкен жөн.

Билер туралы сөз еткенде жадымыздан шығармайтын бір мәселе – қалың қазақ шоғырланған жерде ғана, онда да басқа ұлт мәдениетінің ықпалы үстемдік етпеген кезде ғана билер алқасы нәтижелі жұмыс істейді десек шындыққа сәйкес келеді. Қазақтың тарихынан хабары бар, жеті атасын білетін қазақтар ғана билер алқасының шешіміне ден қоюы мүмкін. Мұның өзі халықты тәрбиелеп қана қоймайды, әрі рухани жағынан қанағаттандырады.

Осы мақсатпен республикада ең алғашқы болып Оңтүстік Қазақстан облысының Арыс қаласында Билер кеңесі құрылды. Қалада жеті би бар. Қасиетті сан, қастерлі билік.

Жеті би халықты тәртіпке шақырумен айналысты. Отбасының жанжалы, ағайынның ашу-арызы, арақтың кейбір ылаңы сотқа жетіп көрген емес. Бірақ, бұлар биліктің атқарып жатқан жұмысының бөлшектері ғана.

Арыстық қазіргі заманның билерінің ортақ пікірі төмендегідей ойға сайып келеді: өз еркіміз қолға тигенде, әркімге еліктемей ата жолымен жүру керек.

Егін ек, жер ал. Ата жолымен жүрсек біз адаспаймыз, ағайын.

Қарап отырсақ, билер араласпаған мәселелер некен-саяқ: әмеңгерлік дейсіз бе, жер дауы, жесір дауы ма, біреудің басы жарылып, көзі шықса да әділ бидің төрелігімен шешілген. Үлкен мемлекеттік мәселелермен қатар ауыл арасындағы майда-шүйде көрінетін жәйіттер де билер алқасының араласуымен шешімін тауып отырған.

Тағы бір мәселе – бидің өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, арнайы сыныптар ашса да жаман болмас еді.

Оған оқуға қабылданатын әрбір шәкірт талантына, қабілетіне, дарынына, билік зердесіне, парасаттылыққа сәйкес оқытылып тәрбиеленеді. Мектепте Шығыс пен Батыс мәдениетінің жетістіктері тілге тиек болады. Халық педагогикасының озық дәстүрлері өмірмен ұштастырылып, оқу-тәрбие процесінде түрлі ұлттық, мазмұны әлемдік бағдарламаларға сай ғылыми-тәжірибелік әдістемелер негізге алынады [69, 70].

Егемендікке қолымыз жеткен екен, ел үшін басқарудың тың формаларын қарастырудың еш сәкеттігі жоқ. Қайта бұрыннан барды жандандыру азаматтық борышымыз болса керек. Оның үстіне мемлекеттік саясат жөніндегі Ұлттық кеңес құрылған кезде билер мектебі институтына да талдау жасауға тиіс сияқты.

Өйткені ұлы идея ұлы күшті тудырады. Дәл осы кезде елді басқару, меңгеру өнері шыңдалады. Біріншіден, ханды халық сайлайды. Екіншіден, елге бай құт емес, би құт екендігі айқындалады. Дана көсем Ақназар (Хақназар), Жәңгір, Тәуке, Абылай хандар кезінде елді бірлікке, ұлдарын ерлікке, азаттық аңсаған халықты ынтымаққа, азаттық күреске шақырған шешен билердің мәртебесі биік тұғырға көтеріледі.

Халқымыздың ата-дәстүрін, саяси мәдениетін, дала заңын, шежіре тарихын жетік білетін, шешендік өнерін игерген еліміздің атақты билері халық санасын қалыптастыруға үлес қосқан кеменгер заманауи идеологтарына айналады.

Халық ішінде «тұтас хандыққа Есім хан жеткен, тұтас билікке Төле би жеткен» деген сөз бар. Бұл қанатты ұғым көптеген көне қолжазбалар мен шежірелерде де кездеседі.

Бақылау сұрақтары:

1. Тұлғааралық өзара қарым-қатынастың жақтарын түсіндіріңіз.
2. Қатынастың паралингвистикалық құралына сипаттама беріңіз.
3. Вербальдық мінез-құлықтың жіктелуін негіздеңіз.
4. Қатынастағы психикалық өзара әрекеттік жанжалдар мен қобалжулардың шығу себептерін анықтаңыз.
5. Іс-әрекет барысындағы қатынас психологиясына анықтама беріңіз.
6. Дау-дамайлар және олардың пайда болу, шешу жолдарын іздестіріңіз.
7. Психологиялық дау-дамайларға, жанжалдарға, кикілжіндерге сипаттама бере отырып, өзара байланысын талдаңыз.
8. Дау-дамайлық қатынастар мен әрекеттерге талдау жасап, психологиялық әсер етуді үйреніңіз.
9. Бір мезгілде жүзеге аса алмайтын қызығушылықтар, қажеттіліктер, құндылықтарды талдап, белсенділендіруді меңгеріңіз.
10. Тепе-теңдік, жол беру, жанжал, ынтымақтастық, дау-дамай түсініктеріне сипаттама беріп, мәнін ашыңыз.
11. Билер тағылымы: сөз құдыреті, сөз ғылымы ұғымдарына сипаттама беріп, «Ерте замандағы еліміздегі құқықтық нормативтерді жүргізу жолдары» тақырыбына эссе жазыңыз.
12. Қазақ хандығындағы билердің басқару сабақтастығына талдау жасаңыз.

13. Қазақ жеріндегі билер институты және қазіргі кезеңдегі басқару құрылымдарының байланысын қарастырыңыз.

14. Билер институтындағы ұлы тұлғалардың еңбектеріне талдау жасаңыз

15. Қазақ билерінің даулы мәселелерді шешу жолдарын қайта жаңғыртуға өзіндік пікіріңіз.

16. Қазақ қоғамындағы билердің рөлі мен билер алқасының өзара байланысын көрсетіңіз.

17. Қазіргі шешендік сөз өнерінің ерекшеліктері мен дамуын сипаттаңыз.

18. Билерге тән қасиеттер: шешендік, ақындық, заңгерлік, бітімгерлік, батырлық, саясаткерліктің өзара қатынасына анықтама беріңіз.

19. Күйзеліске қарсы тұрудағы психофизиологиялық мүмкіндіктерді анықтап, оларда кездесетін қиындықтарды түсіндіріңіз.

20. Күйзеліске қарсы мобилизациялаудың немесе психикалық өзін-өзі реттеудің кезеңдерін анықтаңыз.

21. Дау-дамай туындаған жағдайларда олардың шешу жолдарын тауып, сараптама жасаңыз.

22. Шешендіктің өзіндік ерекшеліктерінің жетістіктерін көрсетіңіз.

23. Көпшілік алдында сөз сөйлеудің мәдениетін үйреніп, дағдыларын қалыптастырыңыз.

24. Қазақтың әдет-ғұрып заңы бойынша жүргізілген дау-дамайларда орын алған шешендік сөздердің артықшылығын біліңіз.

25. Халық ауыз әдебиетінде билерді бағалаудың атақ-лауазымына тән ерекшеліктерінің заңдылықтарына сипаттама беріңіз.

26. Хан кеңесінде қабылданған «Жеті жарғыны» түсініп, мәнін ашыңыз.

27. Халқымыздың атадәстүрін, саяси мәдениетін, дала заңын, шежіре тарихын жетік білетін, шешендік өнерін игерген еліміздің атақты билерін атаңыз.

28. Билердің өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, оның талантына, қабілетіне, дарынына, билік зердесіне, парасаттылыққа сәйкес өзіңізді оқытып тәрбиелеңіз.

29. Қазақ батырлары мен билері және олардың қазақ халқының тарихындағы орнын анықтаңыз.

30. Ата-бабалардан қалған ұлағатты сөздерді, мақал-мәтелдерді, шешендік сөздер мен ойлы жырларды оқып, оларды жадыңызда сақтаңыз.

V тарау

БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ ҚОЛДАНБАЛЫ НЕГІЗДЕРІ

5. БАСШЫ ТҮЛҒАСЫНЫҢ КӘСІБИ МАҢЫЗДЫ ҚАСИЕТТЕРІН АНЫҚТАУҒА АРНАЛҒАН ӘДІСТЕМЕЛЕР

5.1 Әлсіз басшылардың белгілері

1. Әрқашан ойламаған жағдаяттарға тап болады, өйткені оларды алдын ала болжауға қабілетсіз.
2. Істі білетініне және оны бәрінен жақсы жасайтынына сенімді, себебі барлығын өзі жасауға тырысады.
3. Бір қолына телефон тұтқасын ұстап, екінші қолымен құжатқа қол қойып, сол уақытта жұмысшыға кеңес бере отырып, келушілерді қабылдайды.
4. Оның жазба үстелі әрқашан қағаздарға толы. Оның үстіне олардың қайсысы маңызды, қайсысы тез орындауды қажет ететіні, қайсысы керек емес екені мүлдем түсініксіз.
5. Түнде де жұмыс істейді.
6. Оқылмаған қағаздар салынған папкасын немесе сөмкесін ылғи ұстап жүреді (үйден жұмысқа және керісінше).
7. Ешқашан ешнәрсені аяғына дейін шешпейді, шешілмеген сұрақтардың ауыртпалығы оның иығына түседі, психикасына қысым жасайды.
8. Орындалатын шешім қабылдаудың орнына, ең жақсы шешім қабылдауға тырысады.
9. Бағынушыларын тегімен атайды. «Жақсы жігіт» атағын алуға тырысады.
10. Кез келген екі жақты келісімге дайын және сонымен қатар «кемсіту нысанын» іздейді.

11. «Ашық есік» ұстанымы бойынша жұмыс істейді, оның кабинетіне кім және қашан қаласа да кіре алады.

Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. – Киев, 1994. – С.78-79.

Бағынушыларды жазалаудың жеті ережесі

1. Жұмысшының жағымсыз әрекетіне реакция (жауап) жылдам болу керек: ыстық плитаға қолын тигізді, күйді – бірден қолын тартып алды.

2. Жазаны бірінші рет қолданғанда, оны екінші рет қайталамайтындай ету керек. Ыстық плитадағы сияқты: екінші рет қолын кім ыстық плитаға қояды! Жазаның «мөлшерін» көпшілікпен қабылданғандай біртіндеп көбейту дұрыс емес.

3. Әлдеқандай бір нәрсе үшін ғана жазалау керек (ыстық плитада қолдың бір нүктесін ғана күйдіресің). Бізде адамның нақты мінез-құлығын емес, барлығы үшін және адамды түгелімен жазалайды.

4. Ыстық плитаға кімнің қолы тигені маңызды емес, нәтиже әрқашан бірдей. Біздің басшылар кейде қатысушылардың барлығын емес, нақты бір адамның нақты бір мінез-құлқы үшін жазалайды.

5. Күйген жердегі ауруды басуға болады. Біз өзімізге ұнамайтын әрекет үшін жазалауға назарымызды аударып, өзіміз қалаған әрекет мәнерін көрсетуді ұмытып кетеміз. Кінәліде жиі жазаның ауруы өте күшті болмауына арналған құралдар мен баламалар болмайды.

6. Ыстық плита мен дененің арақашықтығы неғұрлым үлкен болса, күй мүмкіндігі соғұрлым аз. Сен мадақтауға неғұрлым жақын болсаң, өзіңнің әріптестеріңді жазалау соғұрлым аз болады.

7. Кінәлінің өзіне жазаны анықтауды ұсын. Адамдар әдетте өздеріне қатаңырақ жаза ойлап табады.

8. Ешқашан ұмытпа, жазалау үшін мейірімділік те, түсінушілік те, ойлау да, дарын да, сүйішпеншілік те – ештеңе қажет емес. Тіке мағынасында да, жанама мағынасында да кезкелген «ақымақ» адамды «бөліп тастауға» қабілетті, өкінішке қарай, кейде біздің басшылар да бұл жағдайда болады.

Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2004. – 619-620 с. (Библиотека практической психологии).

5.2 Менеджерлердің сегіз типтік қателіктері (Э. Шварц пен А. Маккензи бойынша)

1. Менеджерлер әріптестермен қарым-қатынасты жақсарту мақсатында кабинет есігін ашық қалдырып, қалыптасқан жағдай бойынша, кері нәтиже алады. Олардың маңызды міндеттерді шешуіне жиі кедергі болады, алаңдатады.

2. Көбінесе менеджерлер өздерінің іс-әрекетін жоспарламайды, өйткені олардың бұған уақыты жоқ. Олар тиімді жоспарлау жақсы нәтиже алуға мүмкіндік бере отырып, уақытты үнемдейтінін білмейді.

3. Менеджерлер маңызды істерге емес, асығыс істерге көңіл аударуға бейім. Сондықтан олар болашаққа кедергі туғыза отырып, күтпеген қиыншылықтарға тап болады.

4. Менеджерлер кешіккендерді күтіп және жиналысты баспамай, уақытында келгендерді жазалайды және кешіккендерді көтермелейді. Бүгін уақытында келгендер ертең кешігіп, кешіккендер ертең одан да көп кешігетіні жоққа шығарылмайды...

5. Менеджерлер өздерінің өкілеттілігі мен жауапкершілігін тәжірибесіз бағынушыларға қайта сеніп тапсыруға икемсіз. Бірақ бағынушылар тек қана тәжірибе жинаған соң басшының сеніміне лайық бола алады, ал бұл жауапкершілікті тапсырмалары өз бетінше орындағанда ғана мүмкін.

6. Менеджерлер өздерінің қағаздарын ұмытып кетпес үшін өздерінің столдарына қалдырады. Содан соң қағаздар не жоғалады, не көңілден таса болады және сол уақытта істелуі керек жұмысқа кедергі болады.

7. Менеджер жұмыста неғұрлым көп кідірсе, ол соғұрлым көп шаршайды және тағы істелуі керек жұмыстар соғұрлым көбейеді. Нәтижесінде одан ұзақ кідіруге тура келеді.

8. Менеджелер әдетте тиімділік пен жылдамдықты араластырады. Оларды жұмыстың дұрыс орындалуы дұрыс жұмысты орындауға қарағанда көбірек алаңдатады.

Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. – Киев, 1994. – С. 149-150.

5.3 Басшыңыздың кім екенін айтыңыз, ... бұл сізге қалай әсер ететінін біліп аласыз

Сіз өзіңіздің басшыңыз қандай типке жататынын білесіз бе? Сіз мұны міндетті түрде білу керексіз, өйткені қызмет бойынша көтерілуіңіз белгілі бір деңгейде осыған байланысты. Неміс психологы М. Эйхбергер басшымен қатынас құруға мынадай ұсыныстар береді:

– сіздің жеке басшыңыз қандай типке жататынын біліп алыңыз. Жуықтап алғанның өзінде алты типтің біреуіне жатқызыңыз: «патриарх», «үлкен әпке», «деспот», «темір бикеш», «дилетант», «жалғыз-жауынгер»;

– басшымен қарым-қатынас құрудың дұрыс формаларын іріктеңіз. Сіздің мықты жақтарыңызға оның зейінін қалай аударуға болады? Онымен дауласу қандай болуы мүмкін? Оны не ренжітуі мүмкін?

Назарларыңызға басшылардың типологиясы мен олармен дұрыс қатынас құру бойынша кеңестер беріледі.

1. «Деспот»

Ол үлкен жиналыс алдында өзінің қарамағындағыларды даярлау «білігімен» сипатталады. Ереже бойынша, оның авторитарлық стилінің астарында жалғыздық, өзін жеке толыққанды сезінбеу кешені немесе шектен тыс талап қою жатады. Ол өзінің кемшіліктерін аса қаталдықпен жасырады.

Мұндай басшымен денсаулығына зиян келтірмей қатынас құрудың екі мүмкіншілігі бар: одан қашу арқылы құтқарылу немесе оның ауыр ескертулерін жүректен өткізбеу.

Неге көңіл бөлу керек? Есіңізде болсын, сіз әлсіз, өзіне сенімсіз тұлғамен жұмыс істейсіз. «Екінің бірі басшы бола бермейді» деген провокаторлық пікірлерден сақ болыңыз. Сізге қиын болса да, сіздің қарсыласыңыз өзін сіздің алдыңызда «патша» сезінетіндей тырысыңыз.

Басшыны не ренжітеді? Сіздің «барлығын-жақсы-білуіңіз». «Менікі бәрібір дұрыс» дегендей сөздер оны ашуландыруы мүмкін.

Өзіңіздің қабілеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? Бұл оңай емес. Ең жақсы шығу жолы – дұрыс жеке іс-әрекеттер.

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? Іскерлік деректермен, дәлелдемелермен. Егер жауап ретінде сізге айқайласа немесе дөрекі сөйлесе – өзіңіздің реніш сезімдеріңізді мүлдем білдірмеңіз. Көз жасына ерік берген адам жеңіледі.

2. «Патриарх».

«Патриарх» фирма үшін не жақсы екенін тек қана өзі білетініне толық сенімді. Ол өзінің қол астындағылардан өзі ұсынған бағытты сөзсіз қабылдауын күтеді. Жетекшіліктің авторитарлық стиліне қарамастан, басшы ұжымда мойындау мен махаббатқа бөленеді. Оны кәсіби құзыреттілік пен қамқорлығы үшін бағалайды. «Патриарх» өзінің әріптестерінің мәселелері туралы біледі, оларды шешуге өзінің кеңестері мен ісі арқылы қатысады.

Неге көңіл бөлу керек? Сіз басшыңыздың әкелік инстинкті мен оның «эгосын» оның есігі ашық тұрған кабинетіне жүгіріп келіп, сіз үшін қандай да бір маңызды іс бойынша кеңес сұрау арқылы таңқалдырасыз.

Бастықты не ренжітеді? Басшыңызбен алдын ала кеңеспей өзіңіздің қалауыңызша жасаған әрекеттеріңіз.

Өзіңіздің қабілеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? Кәсіби міндегіңіз бойынша орнатылғаннан көп жетістікке жету арқылы. Оның сөзбе сөз айтып отыруының орнына құжаттарды құруға өз қызметіңізді ұсыныңыз. Құжат жобасын басшының қалауынша жасаңыз. Басшыны бұл істен босату арқылы оның «МЕНін» жоймайсыз.

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? «Патриарх» басшы тек қана өзінің идеяларына сенеді. Егер сіз оның ақылды оқушысы рөлін ойнасаңыз ғана, сіздің идеяларыңыз жарыққа шыға алады. Жеке идеяларыңызды оның ойының дамуы ретінде көрсетіңіз.

3. «Жалғыз-жауынгер»

Бұл басшы айналадағылардан қалың пердемен оқшауланады. Ол еріксіз және аса үнемдеушілікпен кезкелген, тіпті қажетсіз ақпаратты, кейде қарама-қайшы болса да көрсетеді.

Неге көңіл бөлу керек? Жиі бұл басшы өз саласының сарапшысы болады. Бірақ мекеме ішінде коммуникация құрылымын

жасау қажеттілігі мен оларға өзіне қызмет етуге жол беру қуандырмайды. «Жалғыз-жауынгер» өзінің жазба үстелін «танкіге қарсы бөгет» пен қатал хатшы және кабинетін емен есікпен бекітеді. Сондықтан оны әрбір ұсақ-түйек үшін мазаламау керек. Хатшысы арқылы жазбаша түрде жасалған түсініктемелер онымен сағаттап әңгімелесуден тиімдірек болады. Егер «көзден тыс» байланыс мәселені шешу үшін жеткіліксіз болса, хатшыдан басшыға әңгімелесу қай уақытта ыңғайлы болатынын сұраңыз.

Басшыны не ренжітеді? Әңгіме құруға үнемі баулу және өте ұзақ сөйлесу. «Оның басшылық етуінің мүмкін емес әдістері» туралы сырттай пікір айту.

Өзіңіздің қабілеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? Тынымсыз жұмыспен, бірақ жетістік бойынша қуанышты сыртқа көрсетпеу керек. Сирек жеке әңгімелесулердің бірінде басшыға өзіңіз қол жеткізген жетістік туралы еске салыңыз: «Мен ұйымдастырған жаппай сатылым сізге ұнады ма?» немесе «Менің баяндамама қатысты не ойлайсыз?».

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? Өзіңіздің жақсы ойластырылған және нақты құрастырылған ұсыныстарыңызды көрсету арқылы. Өзіңізді қазіргі уақытта үлкен жұмыспен айналысатын адам ретінде көрсетіңіз.

4. «Темір бикеш»

Ол суыққанды, авторитарлы, өз-өзіне сенімді және өзінің күшін жақсы біледі. Ол дискуссия мен жиналысты тиімсіз және уақытты алатын құрал ретінде теріске шығарып, қастық мен жазалаудың ережелерін жақсы біледі. Кім күтілген жетістікті алып келмесе, одан ескерту алады.

Неге көңіл бөлу керек? «Темір бикеш» өзінің айналасындағылардан тәртіп пен мойынсұнғыштықты күтеді. Әйел-басшы бола отырып, ол ұжымды тек қана қатыгездік пен жолбермеушілік қана басқарады деп ойлайды.

Бастықты не ренжітеді? Оның бұйрығынан бас тарту. Әйел адамның мейіріміне сеніп, селқостық жасаған әріптес өзінің мойнына арқан тастайды. Кінәлілерді қатаң жазалайды.

Өзіңіздің қабілеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? Тек қана өндірістік жетістіктермен. Әділеттілік пен кәсібилік

«темір бикешті» ризашылыққа алып келеді. Егер сіз шет тілдері курсына немесе бухгалтерлік есеп курсына қатыссаңыз, басыңызға сәйкес куәлікті көрсетіңіз.

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? Өз-өзіңізге аса сенімді болыңыз. Егер басшы сізге қарсы әділетсіз кінә такса, іскерлік дауыс ырғағымен көп кешікпей теріске шығарыңыз. Қандай жағдай болса да байбаламға салынбаңыз. «Темір бикешке» сіз оның өзінің кәсібилігіне сенімді және ешқандай шектеумен шектелмеген артында тұрғаныңызды білдіріңіз.

5. «Үлкен әпке»

Ол «башылықтың әйелдік стилімен» башылық етеді. Дискуссиямен ұжымдық жұмысты жақсы көреді. Өзі күшті тұлға бола отырып, онымен өзі сияқты әріптестермен жұмыс істегенді қалайды.

Неге көңіл бөлу керек? «Үлкен әпке» үшін тек қана іскерлік емес, сонымен қатар әлеуметтік құзыреттілік те маңызды. Ол өзінің әріптестеріндегі команда бірлігін бағалайды.

Басшыны не ренжітеді? Әріптестердің қастығы, ұжымдағы жұмыстан қашу, сол сияқты жауапкершілікті үлкен әпкені бозаруға дейін апаратын басқа адамның мойнына арту.

Өзіңіздің қабылеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? Ұжымның жалпы жиналыстарында, бас қосуларда қызықты идеялар мен ұсыныстарды айтыңыз және жетілдіріңіз. Сіз қалай өндірісті арттырғанызды, жаңа тұрақты клиентті тапқаныңыз немесе компьютерді өзіңіз қалай жөндегеніңіз туралы айтыңыз.

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? Дискуссиялармен іскерлік жиналыстар үлкен әпке үшін команданың қозғаушы күші болып табылады. Жақсы дәлелдемелерді табыңыз. Өзіңіздің жұмысыңызға қатысты сынды ешқашан жеке тұлғаныздың сыны ретінде қабылдамаңыз. Үлкен әпке өзінің қол астындағыларының әлсіз жақтары туралы айтуды әдеттегі іс деп санайды, бірақ ешкімді ренжіткісі келмейді және жеке сапаларға тиіспейді.

6. «Дилетант»

Ол басшы орнына кәсіби сапаларының арқасында емес, жақсы қарым-қатынас арқылы жеткен. Сондықтан ұжым ішінде бас-

шының әлсіз жақтары көпшіліктің жетістігі болып табылады, онымен бірге ресми емес басшылар пайда болады. Егер сіз «дилетанттың» қол астында немесе оның орынбасары болсаңыз, есіңізде болсын, басшылық етуге жеке қабілетіңіздің бар екенін дәлелдеуге мүмкіндігіңіз жоғары. Бірақ «дилетантпен» әріптес болу өте күрделі іс болып табылады. Кәсіби құзыретсіз бола отырып, «дилетант» өзінің қоластындағысының кішігірім қатесінің арқасында да көтерілу мүмкіндігін жібермейді және жылдар өткен соң ол да ол туралы еске алатын болады.

Неге көңіл бөлу керек? «Дилетант» өзінің қауқарсыздығын біле тұра, сізге өз қорқынышыңыз бен тәуекеліңізге сеніп әрекет етуге мүмкіншілік берген жағдай ғана жеңіл болады. Егер басшы қажетті құзыреттіліктің жоқтығын ұғынбай, оны жетекшіліктің авторитарлық стилімен және көргенсіз әрекеттермен жасырмақ болса, жағдай әлдеқайда қиын болады. Бұл жағдайда сізге қорғануға тура келеді. Сондықтан алдын ала әріптестеріңіздің арасынан өзіңізге жақтаушы тауып алыңыз.

Басшыны не ренжітеді? Сіз ашық түрде онымен бәсекелесеніз, бұл соғыс жариялау сияқты көрінеді, оның артынан сәйкес санкциялар жүргізіледі. Жоғары инстанцияларға шағымдану әдетте көмектеспейді, өйткені дәл сол жоғарыда «дилетантқа» өз уақытында орын алуға көмектескен және өздерінің қателіктері мен оның құзыретсізділігін мойындағылары келмейді.

Өзіңіздің қабілеттеріңізге оның зейінін қалай аудару керек? ешқалай, ол ештеңені түсінбейді.

Өзіңіздің идеяларыңыз бен қызығушылықтарыңызды қалай сақтауға болады? Мойынсұнуды сақтай отырып, «Дилатант» – басшы сізді өзінің жақтаушысы ретінде көргенше, сіздің қолыңыз байлаулы болады.

SUPER плюс (Минск). – 1994. 14 октябры. – №21. – С. 1-2.

5.4 Жетекші стилі

Басшы қызметіндегі адамдардың типтері

«Стило» – ежелгі гректер жазу таяғын осылай атаған: «стило» қандай болса, жұмыс сондай. «Стиль» сөзінің көп мағынасы бар.

Бұл еңбекте ол кезкелген іс-әрекеттің тәсілдері мен әдістерін ғана емес, сонымен қатар жұмысшының өзінің ерекше қасиеттерін, оның өзін-өзі ұстау әдебін де білдіреді.

«Адам – бұл стиль» деп айтып жатады. Бұл барлық деңгейдегі басшылар мен жетекшілерге қатысты. Өнеркәсіп көлеміне қарамастан қандай басшылар болады?

«Интеллектуал»

Мінсіз сыртқы келбет. Жиі «регресс», «прогресс» және «процесс» сөздерін қолданады. Ғылыми дәрежесі бар. Жоғарыдағы басшылық құрметтемейді, бірақ қорқады. «Төмендегілер» еріксіз болады. Ол болған кезкелген жерді трибунаға айналдырады. Анық және ұзақ сөйлейді.

АҚШ күрделі мәселелер немесе Жапониядағы өнімдер сапасымен күресу әдістері немесе галактикадағы өзгерістер туралы көп біледі және көп айтып бере алады. Бердяевты (орыс тіліндегі ең жаңа басылымдар) және Конфуцийді (көшірмесін) оқыған. Ағартушылық іс-әрекетке ұмтылады (жұмыс істейтін жүйесінен тыс).

Басшылыққа әдетте кездейсоқ және басты өлшем – білімділік бойынша түседі. Оның алдындағылар: кейде аяқталмаған орта біліммен, кейде толық емес жоғары біліммен іріктелгендей болу керек.

Ол оқу ортасында да белгілі, келесі академиялық дәрежеге көтерілу үшін уақыт табады. Жасырын арман – ғылым академиясының шынайы мүшесі болу, яғни академик. Ақиқат академиктермен қарым-қатынас құрғанды ұнатады, олармен өзінің бай өндірістік тәжірибесімен бөліседі.

«Өзіміздің жігіт»

Ол туралы былай айтқың келеді: «Шындық сияқты қарапайым». Жыртық джинсы мен кооперативтік футболкада, былғары куртқамен жүреді. Жұмысқа спорттық немесе үй киімінде де келе алады.

Қол астындағылардың барлығына, барлық соғыстың ардагерлері мен бесжылдықтарды қоса алғанда «сен» деп сөйлейді. Жас ерлерді «әке», қыздарды – «шеше» деп атайды. Өзінің сауаты аз «ата-бабаларынан» шыққаны туралы айтқанды жақсы көреді. Оның ұйымдастырушылық қабілеттері, ешбір асыра сілтеусіз, осындай шараларда оны танытандардың барлығын таңқалдырады.

Бірақ жеке өнеркәсібіне қатысты алсақ, онда ол әлсірейді. Әдетте әртүрлі «интеллектуалдық» жаңашылдықты өнеркәсіпке ендірулерден кейін және оның дос-басшыларының үлкен ұйымдастырушылық жұмысынан кейін басшы бола алады. Ол шынайы сенеді: шығаруға болатынның барлығы баяғыда шығарылып қойған. Ештеңеге бас қатырудың қажеті жоқ – барлығы қалай жүріп жатса, солай жүре берсін деген ниетте болады. Кезкелген сайлау қызметтеріне көп дауыс жинаудың арқасында өтеді: сайлауды жүргізушілер оның мінсіздігіне қарсы келе алмайды. Оның толық кәсіби жарамсыздығы анықталғанда басқа басшылық жұмысты оңай табады.

«Фигаро»

Барлық жерде көрінетін жауапты келбет, ол ана жерде басшы болған, енді – осы жерде болды. Өзінің өнеркәсібінде «келу күні, кету күні» қарқынында болады. Ол туралы былай айтады: «Қазір ғана болған» немесе «Енді келіп қалу керек». Ол – барлық қалалық, облыстық, республикалық басқару органдарында өзіміздің адам.

Барлық жерде ол асығыс шешім талап ететін маңызды сұрақтармен жүреді. Және оның өнеркәсібі, мекемесі қызық болып көрінсе де, өркендейді. Кейін көптеген жерлерде оның әлденесі бұзылады: не хатшыларды жаппай ауыстырған, не олардың басшылары жоғалып кеткен. Анықталады, оған жоғарыда істейтін ештеңе қалған жоқ, жергілікті органдар да «ештеңе шешпейді». Ал өзінің өнеркәсібінде немен айналысу керектігін ол білмейді, себебі ол мұнда уақытша болған, келіп-кетіп тұрған. Ол өзінің жұмыс орнында біраз уақыт жалғыз отырады, содан соң кенеттен із-түзсіз жоғалады.

Өнеркәсіп үйренгендей ұзақ уақыт басшысыз болады, ал жаңа басшы пайда болғанда, ескі басшының қайда екенін сұрастыра бастайды. Ол іссапар уақыт қоры көп өнеркәсіпте қамтамасыз етуші немесе тауарды жеткізуші болып жүргеніне көп уақыт өткенін естиді.

«Имитатор»

Сырттай сүйкімді жемістің немесе көкөністің пластмассалық муляжына ұқсайды. Қысы-жазы бетінің түсі қызыл-қоңыр. Алғашқы ой жағымды: бастамашыл, белсенді, жұмысқа қабілетті. Бірақ бұл ой қате.

Шынында тек қана жиналыстарда, жиындарда және басқа да отырыстарда осындай болады. Кезкелген орында президиумда отырғандай отырады. Оның барлық сөйлеміндегі негізгі екі сөз – «нақты» және «тұрақтандыру». Бұл екі сөзді басқа сөздермен байланыстырады.

Білімі орташа – «бизнестің қысқартылған мектебі» сияқты қайсыбір күндізгі курспен және институттың сырттай факультетінің есте сақталмайтын ұзақ атауымен. Басшылық креслоға түскенде көп жыл комиссияда, кеңестерде, комитеттерде, ұжымдарда болған соң келеді. Және «жоғарыдағы» кезкелген бұйрықтар, тіпті тілектерді өте жақын қабылдайды, тіпті басқа істерін сол үшін ысырып қояды.

Өнеркәсіптегі ең жақсы жетістікке ол демалыста болғанда ғана жетеді. Демалыстан кейін немесе іс-сапардан соң жиналыстар мен мәжілістерді қайта бастайды. Қарамағындағы мамандарға жұмыс істеу уақыты қалмайды.

«Бульдозер»

Өзіне мойынсұндыра алмағанның барлығын жояды. Қарамағындағыларды қорқытады және сонысымен олардың өнімділігін арттырады. Махаббат пен құрметке үміттенбейді де. Өте қатаң кезеңдерді сағынышпен еске алады.

Экономикалық тартпаларға жүгінбейді, олардың ішінен өзін-өзі қаржыландыру мен өзін-өзі қамтамасыз етуді қалайды. Осы тұрғыда ығи моральдық және қылмыстық кодекстермен кикілжіңге түседі, бірақ ол – әсерленгіш емес және оған көңіл бөлмейді.

Жеке кәсіпкерлер мен журналистерді жек көреді. Кезкелген типтегі апаттарда айырбасқа келмейді. Оны осы сапалар қоғам үшін пайдалы ететініне сенімді. Қайта тәрбиелеуге келмейді.

Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2004. – 613-616 с. – (Библиотека практической психологии).

5.5 Басшының басқару стилін өзіндік бағалау

Нұсқау.

Берілген сұрақтарға нақты жауап беруде, өз мінезіңізге, әдеттеріңізге, бейімділіктеріңізге қатысты және Сізге сәйкес өз мінез-құлығыңызға адамдармен қарым-қатынаста шынайы келе-

тін тұсын дөңгелектеп белгілеңіз. Егерде Сізбен кездеспейтін бір жағдай болса, онда оны көз алдыңызға елестетіңіз.

Екінші сауалнама

1. Мен адамдармен жұмыс істеу барысында менің бұйрығымды бұлжытпай орындауын қалаймын.

2. Мені жаңа істермен қызықтыруға болады, бірақ мен олардан тез суынамын.

3. Адамдар менің шыдамдылығыма және ұстамдылығыма қызғана қарайды.

4. Мен қиын кезде басқалардың жайын, содан кейін ғана өзімді ойлаймын.

5. Менің ата-анам қаламаған ісімді істеуде анда-санда қысым жасайды.

6. Егерде біреулер көп қызығушылық таныта берсе мен қолдамаймын.

7. Мен қинала жұмыс істеймін. Себебі өз көмекшілеріме сене бермеймін.

8. Егер де мені түсінбеген жағдайды сезінсем, мен өз дәлелдерімді айтудан бас тартамын.

9. Өз қол астындағыларымды шынайы бағалай білемін, олардың ортасынан күшті, орташа, әлсіз деңгейлерін бөліп ажырата аламын.

10. Әртүрлі бұйрықтар бермес бұрын, көмекшілеріммен ақылдасамын.

11. Мен адамдардың ашуын туғызбай үшін өз дегенімді анда-санда жасатамын.

12. Өз қол астындағыларымның жетістіктері мен кемшіліктерін нақты және әділетті бағалаймын, себебі мен өз берген бағама сенемін.

13. Менің бұйрықтарымды дәл және әділ орындауда өз қол астындағыларыма бұлжытпай талап қоя аламын.

14. Маған біреуді басқарғаннан, жұмысты өзім орындағанды жеңіл көрем.

15. Көбі мені сезімтал және қайырымды басшы деп санайды.

16. Менің ойымша, ұжымнан ешнәрсе жасыруға болмайды – барлық жақсылық пен жамандықты білгені дұрыс деп санаймын.

17. Егер мен кедергілерге жолықсам, онда менің адамдармен жұмысқа деген қызығушылығым жойылады.

18. Мен ұжымның басқаруына қарсымын, себебі өз тарапымнан тиімді басқаруды қамтамасыз еткенді қалаймын.

19. Мен өз беделімді түсірмес үшін, ешқашан қателігімді мойындамаймын.

20. Менің жиі тиімді жұмыс істеуіме уақыт жете бермейді.

21. Қол астындағыларымның қатал сөздеріне дау туғызбайтын жауап айтқым келеді.

22. Қол астындағыларымның шын көңілмен менің бұйрығымды орындауы үшін барлығын жасаймын.

23. Мен қол астындағыларыммен өте тығыз байланыста және достық қарым-қатынастамын.

24. Мен барлық бастамаларымда түрлі жағдайларға қарамастан алғашқылардың бірі болуға ұмтыламын.

25. Басым жағдаяттарға қолайлы басқару стилінің әмбебеп түрін қолданамын.

26. Мен әрдайым ұжым мүшелері көпшілігінің пікірлеріне қарсы шыққаннан гөрі, маған олардың пікіріне қосылу жеңілірек.

27. Менің пікірім бойымша, қол астындағыларымның әрқайсысының болмас жетістіктерін мақтап отыру қажет.

28. Қол астындағыларымды басқа адамдардың көзінше сынамаймын.

29. Мен талап қойғаннан гөрі, жиі өтініш білдіруге тура келеді.

30. Мені әсіресе қатты жалықтырғанда, ашуланған уақытта өз сезімдерімді бақылай алмаймын.

31. Егерде қол астындағыларымның арасында жиі болуға мүмкіндік болса, жұмыстың тиімділігі артар еді.

32. Мен кейбір кезде қол астындағыларымның қызығушылығына, қажеттіліктеріне кездейсоқ қараймын.

33. Мен оларды аса бақыламай-ақ сауатты қол астындағыларыма көбінесе күрделі міндетті шешуде дербестік беремін.

34. Маған қол астындағыларымның мәселелерін талқылау және талдау ұнайды.

35. Менің көмекшілерім тек қана өз міндеттерімен шектелмейді, менің функционалды міндеттерімді де атқара алады. Көмекшілерім өз жұмыстарын орындап қана қоймай, маған да көмектесе алады.

36. Жоғары жақтағы басшылармен дау-дамайдан қашу жеңілдеу, қол астындағыларға қарағанда, себебі олар маған әрқашанда тәуелді.

37. Мен әрқашанда өз бұйрықтарымды ешқандай қиын жағдаяттарға қарамастан орындауға тырысамын.

38. Маған ең қиыны – адамдардың жұмыс барысына араласу және олардан қосымша іс-қимыл талап ету.

39. Қол астындағыларымның жағдайын жақсы түсіну үшін, мен өзімді олардың орнына қоямын.

40. Менің ойымша, адамдарды басқару үшін икемді болу керек, себебі қол астындағыларға темірдей қатал да, тым жібектей жұмсақ та болмау керек.

41. Мені қол астындағыларымның қызығушылығына қарағанда өз мәселелерім көбірек толғандырады.

42. Мен ағымдағы іс-әрекеттерден үлкен эмоционалды және интеллектуалды қысымнан ауыртпашылық көремін.

43. Қашанда мен ақылға қонбайтын істерге қарсы шыққанымда, ата-аналарым мені бағынуға итермелеп көндіреді.

44. Менің елестетуім бойынша, адамдармен жұмыс істеу өте қиын азапты іс.

45. Мен ұжымдағы өзара көмектесу мен бірлескен іс-әрекетті дамытуға тырысамын.

46. Мен қол астындағыларымның кеңестері мен ұсыныстарын үлкен қошеметпен қабылдаймын.

47. Басшының басқарудағы ең маңыздысы қызметтегі міндеттерін дұрыс бөлу.

48. Қашанда қол астындағылар менеджерлердің еріктерін орындаушысы ретінде қызмет етсе, соғұрлым тиімді басқаруға қол жеткізеді.

49. Қол астындағылар – жауапкершілігі төмен адамдар, сондықтан оларды үнемі бақылауға алу керек.

50. Ұжымға толық дербестік беру керек және олардың арасына араласпаған ұтымды.

51. Сапалы басшылықты атқару үшін аса қабілетті қол астындағыларды мадақтау және ұқыпсыз (жауапкершіліксіз) адамдардан талапты қатаңдату керек.

52. Мен әрқашанда қателіктерімді мойындаймын және дұрыс шешімдерді таңдаймын.

53. Объективті жағдаяттарды басқару барысында мен жиі қолайсыз уақиғалардың себебін түсіндіруге мәжбүр боламын.

54. Еңбек тәртібін бұзушыларды қатаң жауапқа тартамын.

55. Қол астындағылардың кемшіліктерін сынға алғанда өте қаталмын.

56. Кейде мен ұжымға бөтен адам ретінде көрінемін.

57. Қол астындағыларды сынағаннан гөрі, мақтағанды ұнатамын.

58. Мен ұжыммен өзара жақсы қарым-қатынастамын, ойларымен бөлісемін.

59. Қол астындағылармен тым жұмсақтығым үшін ескерту аламын.

60. Егерде қол астындағыларым менің талабыма сәйкес жұмыс атқарса, биікке жетер едім.

Белгіленген өзіне сәйкес жауаптарды есептеп және алдыңғы кілт-кестесіне кіре отып, авторитарлық, либералдық, демократиялық басқару стилінің дәрежесін анықтауға болады.

Басқару стилінің тестіге арналған кілті

Басқару стилі	Бекіту нөмірі	Жауаптар саны
Авторитарлық	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либералдық	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократиялық	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Басқару стильдерінің әртүрлі дәрежесі алынған жауаптардың қосындына тәуелді.

Берілген тест бойынша басқару стилінің бағалауын дәл анықтау қиын. Бұл жерде өзін-өзі бағалау емес, практикалық

талдау қажет. Балл төменгі деңгей бойынша: төменгі 0-7; орташа 8-13; жоғарғы 14-20 баллдан төмен болса, онда басқару стилі тұрақсыз және белгісіз болып есептеледі.

Тәжірибелі басшыда басқару стилі араласып байқалады. Біздің пікіріміз бойынша, авторитарлық және демократиялық стилі араласып отырғаны қолайлы, қашанда менеджер жұмыс барысында адамдармен икемді әдістерді қолданады және күнделікті тиімді басқару стилін ұстанады.

Жеке (индивидуалды) басқару стиліне толық сипаттама беру үшін және оның болашақта дамуына төмендегі кестеде көрсетілген мәліметтерді басшылыққа алуға болады.

Жеке (индивидуалды) басқару стиліне сипаттама

Оң жауаптардың қосындысы	Басқару стильдерінің дәрежесі
Авторитарлық	
0-7	Төменгі: көшбасшы болуға тілегі аз, менеджердің дағдылары тұрақсыз, өзіне сенімділігі жоғары, қайсарлығы басым, бастаған ісін аяғына дейін жеткізеді, артта қалған және қабілетсіз қол астындағыларды сынға алады.
8-13	Орташа: басқарушы көшбасшы болуға ынталы, қол астындағылардың әрекеттерін білікті басқару, талап қою және қайсарлық, ұжымға қатал бұйрықпен әсер ету және бағындырумен мақсаттылық, қара басының қамы, қол астындағылардың қажеттілігіне үстірт қарау, орынбасарларының ұсыныстарын тыңдамайды.
14-20	Жоғары: көшбасшы қасиеттері анық көрінеді және жеке билікке талпыну, ой-пікірлері шешімге қабілетті, пікірталаста өз пікірін жоғары санайтын, шешім қабылдауда ешкімге бой бермейтін, талаптарда қатаң және қуатты, қол астындағылардың ынтасымен есептесе алмауы және оларға дербестік беруі, сынауға келгенде тым қатаң және бағалауда таптаурындарға сүйену, мәнсапқорлық және орынбасарларымен төмен сыйымсыздығы, жаза лауды артығымен пайдалану, қоғам пікірлерімен санаспайды.
Либералдық	
0-7	Төменгі: адамдармен жұмыс істеу тілегі тұрақсыз, қол астындағылардың алдында мақсат қоя алмауы және

	олармен бірлесе отырып шешім қабылдамауы, өзіне-өзі сенімділігі төмен және міндеттерді бөлуде айқынсыз, қол астындағылардың кемшіліктерін сынауы барысында импульсивті (ойлауы әлсіз), Талап қоюы және жауапкершілігі төмен, өзінің міндеттерін орынбасарларына аударуға тырысады.
8-13	Орташа: адамдарды басқаруда әлсіздік таныту, сенімділік және талап қоя алмаушылық, дербес шешім қабылдау барысында қорқыныш сезімі басым, шексіз жұмсақтық, тәртіп бұзушыларға келісімге итермелеу.
14-20	Жоғары: ұжымның қызығушылықтарына бей-жай қарайды, қиын шешімдермен өзіне жауапкершілік артқысы келмейді, басқарудан бас тарту және талап қоя алмаушылық, ерік жігері әлсіз және өзіндік ұстанымы жоқ, өз пікірін қорғай алмайды, іс-әрекетінде мақсатсыз және нақты жоспарлары жоқ, қол астындағылар алдында беделі төмен, әріптестерімен ешқандай дистанция сақтай алмайды, басындырады, міндеттерін орындата алмайды.
Демократиялық	
0-7	Төмен: қол астындағыларына жақын болуы мен талпынуы, олармен бірлескен әрекеттесуі және жауаптарын тыңдауы төмен, көмекшілерінің кеңестеріне мән бергісі келмейді, ұжым іс-әрекетін орынбасарлары және белсенді мүшелері арқылы бағыттайды, өзінің кейбір ұйымдастырушылық қасиеттеріне сенімсіз.
8-13	Орташа: ұжым қызығушылықтарымен тұрақты өмір сүруге талпыну, персоналдарға қамқорлық көрсету, орынбасарларына сенім білдіру және олардың бастамашылығын мадақтау, сенім мен қысымды пайдалану, персоналдың пікірлеріне құлақ асу.
14-20	Жоғары: ұжым іс-әрекетін бағыттау және үйлестіру біліктілігі, өте қабілетті қол астындағыларға дербестік беру, ынтасын және жұмыстағы жаңа әдістерін дамыту, моральдық жағынан қолдау көрсету және сендіру, пікірталаста әділетті және мәдениетті болу, ұжымда әлеуметтік-психологиялық процестерді және тұлғаның жеке қасиеттерін біліп-тану, сын және ашықтылықты дамыту, дау-дамайларды алдын-ала болжау және мейірімділік хал-ахуалды құру.

Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.А. Бодалева, А.А. Держача, Л.Г. Лаптева. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. – 640 с. илл. С. 336-340.

5.6 Тұлғаның шығармашылық әлеуетінің деңгейін бағалау

Мақсаты: бұл әдістеме тұлғаның шығармашылық әлеуетінің даму деңгейін сипаттайтын, тұлғалық қасиеттердің немесе олардың көріну жиілігінің өзіндік бағасын анықтауға көмектеседі.

Нұсқау: Берілген 18 пайымдаудың барлығын 9 баллдық шкала бойынша бағалаңыз. Таңдаған бағаны шеңбермен белгілеңіз.

Тест сұрақтары	Бағалар шкаласы
1. Бастаған ісіңізді қаншалықты соңына дейін жиі жеткізе аласыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
2. Егер барлық адамдарды логиктер және эвристиктер, яғни жаңа ойлардың генераторлары деп бөлуге болатын болса, онда қаншалықты деңгейде сіз жаңа ойлардың генераторы боласыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
3. Қаншалықты деңгейде сіз өзіңізді батыл адамдардың қатарына жатқызасыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
4. Сіздің соңғы алынған нәтижелеріңіз бастапқы жобадан, ойдан қаншалықты деңгейде жиі өзгеше болып шығады?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
5. Сізге уәде берген адамдардың сол уәдені орындауы үшін қаншалықты деңгейде табанды бола аласыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
6. Сіздің біреуге қаншалықты жиі сын сөздер айтуыңызға тура келеді?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
7. Сізге туындайтын мәселелердің шешілуі сіздің күш-қуатыңыз және тегеурініңізге қаншалықты жиі тәуелді болып келеді?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
8. Сіздің ұжымыңыздағы адамдардың қанша пайызы сізді, сіздің бастамаларыңыз бен ұсыныстарыңызды қолдайды? (1 балл – шамамен 10%).	1,2,3,4,5,6,7,8,9
9. Сіздің көңіл-күйіңіз қаншалықты жиі оптимистік және көтеріңкі болады?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
10. Егер соңғы бір жыл ішінде сіз шешуге міндетті болған мәселелердің барлығын шартты түрде теориялық және тәжірибелік деп бөлетін болсақ, онда тәжірибелік мәселелердің үлес салмағы қандай болады?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
11. Сізге өз ұстанымдарыңыз бен көзқарастарыңызды қаншалықты жиі қорғауға тура келеді?	1,2,3,4,5,6,7,8,9

12. Сіздің үйірлігіңіз, қарым-қатынасқа бейімдігіңіз сіз үшін өмірлік мәні бар мәселелерді шешуде қаншалықты деңгейде көмектеседі?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
13. Ұжымда ең күрделі мәселелерді және істерді шешу кезіндегі басты жауапкершілікті өз мойныңызға алуға тура келетін жағдайлар қаншалықты жиі туындайды?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
14. Сіз ойларыңызды, жобаларыңызды қаншалықты деңгейде және қаншалықты жиі жүзеге асыра алдыңыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
15. Тапқырлық немесе іскерлік танытып, өзіңіздің жұмыстағы немесе оқудағы қарсыластарыңыздан аз болса да, қаншалықты жиі озып кете алдыңыз?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
16. Сіздің достарыңыз бен жақындарыңыздың арасында қаншалықты көп адам сізді тәрбиелі және зерделі адам деп санайды?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
17. Сізге өміріңізде, тіпті сіздің достарыңыз үшін күтпеген жаңа іс болып көрінген нәрсені қаншалықты жиі жасауға тура келді?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
18. Сізге өміріңізді күрт өзгертуге немесе ескі мәселелерді шешуде принципті түрде жаңа әдістерді қаншалықты жиі табуға тура келді?	1,2,3,4,5,6,7,8,9

Нәтижелерді талдау және интерпретациясы. Жинаған балдардың қосынды санына қарай, өзіңіздің шығармашылық әлеуетіңіздің деңгейін анықтаңыз.

Балдардың қосындысы	Тұлғаның шығармашылық әлеуетінің деңгейі
18-39	Өте төмен
40-54	Төмен
55-69	Орташадан төмен
70-84	Орташадан сәл төмен
85-99	Орташа
100-114	Орташадан сәл жоғары
115-129	Орташадан жоғары
130-142	Жоғары
143-162	Өте жоғары

Измайлова, М.А. Деловое общение: учеб. пособие. – 4-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2011. – С. 182-184.

5.7 Басқару құзыреттілігін анықтауға бағытталған әдістеме (И.А. Аглуллинаның авторлық тесті)

Мақсаты: әдістеме басқару іс-әрекетісаласындағы респонденттің дайындық деңгейін анықтауға бағытталған.

Ол басқару проблемасы бойынша білім деңгейін бағалауға мүмкіндік береді.

Тесті өткізу барысында студентке басқару проблемасына байланысты 50 сұрақтан тұратын сауалнама беріледі. Бес балама жауаптардың ішінде толық және дұрыс жауапты таңдау қажет. Сонымен бірге студентке тапсырма бланкасы мен жауаптар беріледі және ол оқытушыға тапсырылады әрі баға қою үшін негіз болып табылады. Баға келесі талаптар бойынша қойылады:

– «Өте жақсы» баға ұсынылған сұрақтар тізімінде кемінде 4/5 дұрыс жауап үшін.

– «Жақсы» баға ұсынылған сұрақтар тізімінде кемінде 3/4 дұрыс жауап үшін.

– «Қанағаттандырарлық» баға ұсынылған сұрақтар тізімінде 1/2 дұрыс жауаптан төмен емес үшін.

– «Қанағаттандырарлықсыз» баға ұсынылған сұрақтар тізімінде кемінде 1/2 дұрыс жауап төмен болса.

Тесті өткізу уақытын оқытушы тестің әрбір тапсырмасы үшін үш минут бере отырып анықтайды. Егер студент оқытушы көрсеткен уақытқа үлгермеген жағдайда, жауап дұрыс емес деп есептеледі.

Тестілеу үшін сұрақтар:

1. *Басқару деген не?*

1. Бұл – өндірістік ұжымда еңбекті ұйымдастыру.

2. Бұл – ақпараттардың қозғалысы және оның бастапқыдан командалыққа трансформациялануы.

3. Бұл – өндірістік процестердің табиғи реттелуі.

4. Бұл – адамдардың бірлескен іс-әрекетін үйлестіру үшін қажет саналы мақсатқа бағытталған ықпал ету.

5. Бұл – өндірістік жүйелердің ұйымдасып дамуы.

2. *Басқару жүйесі деген не?*

1. Бұл – басқарушы және басқарылатын объектілердің жиынтығы.

2. Бұл – өзінің күйін өзгертуге қабілетті жүйе.

3. Бұл – ұйымдағы процестердің табиғи реттелуін жүзеге асыратын жүйе.

4. Бұл басқарылатын жүйедегі басқару процесі жүзеге асатын, басқарушылық және коммуникациялық кіші жүйелерден (жүйешік) тұратын жүйе.

5. Бұл – басқарушы субъектісінен және басқару объектілерінен тұратын жүйе.

3. Ұйымдастырылған басқаруға тән ерекшеліктерді көрсетіңіз.

1. Басқаратын және басқарылатын жүйелердің арасында тура және кері байланыстың бар болуы.

2. Ұйымның құрылымдарын алдын ала қалыптастыру процесі және оны басқару жүйесі, басқару функциясын жүзеге асыратын механизм.

3. Басқаруда әлеуметтік-экономикалық құралдардың басым болуы.

4. Басқаруды компьютеризациялаудың жоғары деңгейі.

5. Қоғамда үстем болған жекеменшік жүйесі.

4. Басқарудың ұйымдастырылған формаларына қандай басқару тәсілдері тән?

1. Технологиялық құралдардың жиынтығы.

2. Әкімшілік құралдар.

3. Әлеуметтік-экономикалық құралдар.

4. Адам мінез-құлығының факторлары.

5. Заңдар, заңдық актілер, ақпараттық жүйе және коммуникациялық тәсілдердің жиынтығы.

5. Сіздің ойыңызша, менеджмент басқару типі ретінде қандай қасиеттерге ие болуы қажет?

1. Басқарудың экономикалық тәсілдеріне тірек, қызметтің және өнімдердің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету, нарықтық жағдайда қызметкерлерді басқару.

2. Басқаруда ғылыми әдістерді қолдану.

3. Басқаруды ажырату немесе біріктіру.
4. Өзіндік ұйымдастырылған мәдениет.
5. Басқару өнерінің ғылымилықтан үстем болуы.

6. Адамдардың бірлескен іс-әрекетін үйлестіретін басқару әсер ету ықпалы ретінде қалай жүзеге асады?

1. Өкілеттілікті және жауапкершіліктерді, міндеттерді бөлу арқылы.
2. Басқару субъектісі өз қызметін атқару арқылы.
3. Басқару жүйесінің тиімділігі арқасында.
4. Оның басты сипаттамаларында адами факторларды есепке алу арқылы.
5. Басқаруды персонализациялау арқылы.

7. Төмендегі басқару типінің қайсысы көбінесе ғылыми деңгейге және ғылым ұсыныстарға сүйенеді?

1. Экономикалық басқару.
2. Ғылыми-концептуалдық басқару.
3. Эмпирикалық басқару.
4. Прагматикалық басқару.
5. Математикалық әдістерді қолдану негізінде басқару.

8. Төмендегі басқару типтерінің қайсысы басқаруда тәсілдерді анықтау көрсеткіші бойынша менеджмент түсінігіне сәйкес келеді?

1. Командалық-әкімшілік басқару.
2. Экономикалық басқару.
3. Әлеуметтік-экономикалық басқару.
4. 2 немесе 3 пункттердегі жауаптар нұсқасы.
5. Тізімде дұрыс жауап нұсқасы жоқ.

9. Төмендегі басқару типінің қайсысы басқаруда нарықтың рөлін есептеу көрсеткіші бойынша менеджмент түсінігіне сәйкес келеді?

1. Жоспарлы-директивтік басқару.
2. Мақсаттық басқару.
3. Маркетинг.

4. 2 немесе 3 пункттердегі жауаптар нұсқасы.
5. Тізімде дұрыс жауаптар нұсқасы жоқ.

10. Басқаруда ғылыми бағыттың негізгісі не?

1. Басқаруды оңтайлы қамтамасыз ету.
2. Эмпирикалық басқаруды қолдану.
3. Басқару өнерін элементтермен ғылымилықта үйлестіру.
4. Басқарудағы жүйелік бағыт.
5. Басқару тиімділігін ғылыми бағытта, модельдер және жүйелік бағыт, терең білімдер негізінде қамтамасыз ету.

11. Тікелей және жанама басқарудың арасындағы негізгі ерекшелікті атаңыз.

1. Қойылған мақсатқа жету үшін арнайы жағдай жасау.
2. Басқару стилінде.
3. Басқаруда қолданылатын әдістер мен формалар.
4. Қандай жолмен басқарылатын объектіге басқарушы жүйенің ықпалының жүзеге асуында.
5. Басқарушылық ықпалдың мақсаттық бағытталуының өзгеруі.

12. Сіз қандай тәсілмен әлеуметтік-экономикалық саладағы келесі факторлардың басқару тиімділігіне әсер ету деңгейін рангілейсіз?

1. Басқаруда компьютерлік технологияның қолданылуы.
 2. Экономикалық дамудың нарықтық жағдайы.
 3. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық факторлары.
 4. Басқару өнері және тәжірибе.
 5. Басқарушының тұлғасы және оның беделі.
- 1) б), г), а), в), д).
 - 2) б), г), а), д), в).
 3. г), а), б), в), д).
 - 4) д), г), б), в), а).
 - 5) а), б), в), г), д).

13. Сіз басқару механизмінің негізінде нені түсінесіз?

1. Басқарушы жүйенің басқару объектісіне ықпал ету тәсілдерінің жиынтығы.

2. Өзара байланысқан және кешендік басқару әдістерінің жиынтығы.

3. Басқару принциптеріндегі жүйе қызметтерінің жиынтығы.
4. Басқарудың ұйымдастырылған формалары.
5. Басқару тұжырымдамасы.

14. Басқару мақсаты неде?

1. Қойылған мақсатқа жету (мысалы, максималды пайдаға жету).

2. Басқару жүйесінде пайда болған мәселені шешу.
3. Жұмысшылардың мүдделерін қанағаттандыру.
4. Ұйымның барлық әлеуеттік мүмкіндіктерін жүзеге асыру.
5. Басқарушы жүйенің алдында тұрған міндеттерді кешенді шешу.

15. Өкілдікті бөлу көрсеткіші бойынша басқару типінің қайсысы менеджмент түсінігіне толық сәйкес келеді?

1. Авторитарлық басқару.
2. Ұжымдық басқару.
3. Демократиялық басқару.
4. Либералдық басқару (еркіне жіберу).
5. Тізімде дұрыс жауап нұсқасы жоқ.

16. Формальдық басқару деген не?

1. Бұл – адами қатынастарға сүйенетін басқару.
2. Бұл – ұйымдық (ресми) талаптарға сүйенетін басқару.
3. Бұл – әртүрлі жолмен пайда болған жағдайлардың барлығын есепке ала отырып басқару.
4. Бұл – ұжымдағы барлық әлеуметтік-психологиялық жағдайды есепке ала отырып басқару.
5. Бұл – ғылыми әдістерді жан-жақты қолдануға негізделген басқару.

17. Құрамды бөліктері бар және олардың әрекеттестігі өзгермелі жағдайларда белгілі бір мақсатқа жетуге бағытталған және ұйымды ашық жүйе ретінде қарастыратын қандай бағыт?

1. Процестік бағыт.
2. Жүйелік бағыт.
3. Ғылыми бағыт.
4. Ситуациялық бағыт.
5. Сандық бағыт.

18. Басқару жүйесін талдау ретінде нені түсінуге болады?

1. Жүйе параметрлерінің бөлшектеніп төмен деңгейдегі параметрлерге ауысуы.
2. Басқарушылық шешімді қабылдау және өңдеу үшін ақпарат жинау тәсілі.
3. Басқару жүйесін құрамдас компоненттерге (элементтерге) ойша немесе нақты бөлу және осы бөлуді жүзеге асырған принциптерді түсіндіру.
4. Жекеден жалпы түсініктерге өту.
5. Жүйе параметрлерін олардың мәндерін анықтау (бағалау) мақсатында бақылау.

19. Басқарудың экономикалық әдістеріне басқару субъектісінің басқару объектісіне қандай ықпал ету тәсілдері неғұрлым сәйкес келеді?

1. Ұйымның жақын және болашақтағы мақсатын анықтау.
2. Басқарылатын объектілердегі материалдық және еңбек ресурстарын ұтымды түрде қолдануға бағытталған әсер ету.
3. Өндірістік іс-әрекетке қажетті ресурстармен қамтамасыз ету.
4. Жұмысшылардың материалдық қызығушылықтарын жоғарылатуға бағытталған әсер ету.
5. Білікті жұмысшыларды сақтауға бағытталған кадрлық саясатты жүргізу және әзірлеу.

20. Сіз төменде келтірілген әрекеттердің қайсысын басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдісіне жатқызасыз?

1. Ұжымда жағымды моральдық хал-ахуалды қалыптастыру және еңбек ұжымы мүшелері арасында жағымды тілектестік қатынасты дамыту.
2. Басқару жүйесінің құрылымын алдын ала қалыптастыру немесе өзгерту.

3. Еңбек іс-әрекетінде жұмысшылардың өзара қатынасын қамтитын адами факторларды қолдану.

4. Қызметкерлердің іс-әрекет нәтижелерін бағалау үшін қазіргі кездегі әдістерді қолдану.

5. Еңбек ұжымында дау-дамай деңгейінің төмендеуі.

21. Жүйенің өз ішіндегі және сонымен бірге сыртқы ортадағы белгілі бір факторлардың әсерін қарастыратын, сондай-ақ белгілі бір жағдайларға тән, әрі осы жағдайға сәйкес басқарушылық шешім қабылдауды ұстанатын басқарудағы бағыт.

1. Процестік бағыт.
2. Сандық бағыт.
3. Жүйелік бағыт.
4. Ситуациялық бағыт.
5. Ғылыми бағыт.

22. Басқару жүйесін зерттеу барысында сараптамалық бағалау ретінде нені түсінуге болады?

1. Мамандардың (эксперттер) пікіріне негізделген, тікелей өлшеуге келмейтін процестердің параметрлерін сандық немесе сапалық бағалау.

2. Басқару жүйесінде кездейсоқ оқиғалардың ықтималдылығын бөлудің белгісіз параметрлерін бағалау үшін қолданылатын бақылаулар (өлшеу) нәтижелері.

3. Басқару жүйесінің жай-күйі туралы мамандардың бірізді логикалық және сенімді пікіріне негізделген пайымдама.

4. Басқару жүйесінде жүргізілген эксперимент нәтижесінде алынған процестердің параметрлерін сандық немесе сапалық бағалау.

5. Басқару тиімділігіне әсер тигізетін белгілі бір факторлардың мәндері немесе құндылықтары туралы мамандардың көзқарасы.

23. Басқарушының шешім қабылдау барысында белгілі бір ретпен әрекеттерді жүзеге асыруын қалай атаймыз?

1. Бағдарланған басқару.
2. Бағдарланбаған басқару.

3. Әкімшілік басқару.
4. Автоматизацияланған басқару.
5. Автоматтық реттелу.

24. Жүйені жобалау дегеніміз не?

1. Жүйенің жаңа ұйымдық құрылымын әзірлеу.
2. Жүйенің элементтерін біріктіру (кешендік және жүйелік).
3. Жүйенің қызмет ету жағдайын өзгертудің мүмкін болатын әсерін алдын ала көре білу.
4. Басқару жүйесінің міндеттерін қалыптастыру.
5. Жүйенің жұмыс істеу модельдерін әзірлеу оны құрастырудан немесе оны қайта ұйымдастырудан бұрын жүзеге асырылады.

25. Басқару жүйесін диагностикалау деген не?

1. Бұл – жүйенің негізгі параметрлерінің өзара байланысы мен мәндерін талдау
2. Бұл – жүйенің негізгі параметрлерінің мәндерін бақылау (өлшеу)
3. Бұл – басқару объектісінің нормадан, тенденциясынан, мақсатынан ауытқуы және деформация себептері, ерекшеліктерін сипаттау тәсілдері
4. Бұл – жүйенің негізгі белгілері мен сипаттамаларын талдау
5. Бұл – жүйенің әртүрлі әсерлерге байланысты мінез-құлқын зерттеу мақсатында эксперимент өткізу тәсілдері.

26. Басқару жүйесін синтездеу деген не?

1. Жүйені жеке компоненттерге бөлу процедурасы.
2. Жүйенің жеке элементтерін бір тұтастыққа біріктіру.
3. Жүйе параметрлерінің төмен деңгейдегі параметрлерге ауысуы.
4. Жалпы түсініктерден жекеге өту.
5. Бұл – басқаруға деген жүйелік-құрылымдық бағыт.

27. Егер басқару жүйесінің математикалық моделіне сай берілген жауапқа (шығысқа) ықпал еткен кіріс әсерлерді табу қажет болса, онда берілген тапсырма қай класқа жатады?

1. Тікелей тапсырма класына.
2. Тапсырма құрылымын біріктіру класына.
3. Тапсырманы басқару класына.
4. Тапсырманы анықтап сәйкестендіру класына.
5. Кері тапсырмалар класына.

28. *Келесі реттелмеген жұмыстар тізбесін қолдана отырып, қандай жолмен басқару жүйесіндегі эксперименттік зерттеу кезеңдерін қажетті кезекпен бөліп қоюға болады?*

А) Жүйе туралы ақпаратты берілген кластың міндеттерін шешу әдісі мен шарттарын алдын ала талдау.

Б) Эксперимент барысында міндеттерді қою.

В) Эксперимент жүргізу.

Г) Экспериментті жоспарлау және дайындау.

Д) Нәтижелерді интерпретациялау және жалпылау, талдау.

1. а), б), в), г), д)

2. б), а), г), в), д),

3. б), г), а), в), д)

4. г), а), б), в), д)

5. а), г), в), б), д)

29. *Төменде көрсетілген үш себептің қайсысы фирма нәтижелерінің ауытқуын тудыруы мүмкін?*

А) Бәсекелестердің өндірістік мүмкіндіктері туралы қате ақпаратты қолдану.

Б) Бизестегі қауіпсіздік деңгейінің төмендеуі.

В) Орындаушыларға басқару бұйрық, өкімдерінің нақты жеткізілмеуі.

Г) Фирма бастамасына бәсекелестердің реакциясын есепке алынбауы.

Д) Фирманың таза кірісінің жол беруге болмайтындай төмендеуі.

1. а), б), в)

2. а), в), г)

3. б), в), г)

4. а), г), д)

5. в), г), д)

30. Басқару жүйесіндегі мәселе дегеніміз не?

1. Мамандар қажеттіліктерінің қанағаттанбау қалпы.
2. Басқару объектілерінің әлеуеттік мүмкіндіктері.
3. Басқару объектісінде анықталған кемшіліктер.
4. Еңбек ұжымындағы дау-дамай жағдайы.
5. Тез арада шешуді талап ететін, басқару объектісіндегі қалаулы және шынайы қалыптарының арасында мәнді айырмашылықтың болуы.

31. Қоғамда қалыптасқан мәдениет әлеуеті қандай жолмен әлеуметтік-экономикалық дамудың объективті жағдайларына әсер етеді?

1. Шетел мемлекеттерінің позитивті тәжірибелерін қолдануға және қайта қалыптастыруға әсер етеді.
2. Қайта қалыптастыруды өткізуді тежейді.
3. Әсер етпейді.
4. Нарықтық қатынастар жағдайына ғана жағымды әсер етеді.
5. Біздің мәдениетіміздің ұлттық-тарихи ерекшеліктеріне карама-қайшы.

32. Басқаруды ақпараттық қамтамасыз етуді зерттеу барысында қандай топтастыру көрсеткіштерін қолдануға болады?

1. Қолданылатын ақпараттың динамикасы және көлемі, түрі, құрылымы.
2. Басқару жүйесін техникалық қамтамасыз ету.
3. Басқару жүйесінің коммуникациялық мүмкіндіктері.
4. Ақпараттық технологиялардың мүмкіндіктері және есептеу техника құралдары.
5. Ақпаратпен жұмыстың прогрессивті тәсілдерін игеру деңгейі.

33. Басқарудағы жүйелік бағыттың негізгі идеясы неде?

1. Басқару жүйесінің әрекетін оның құрамына кіретін компоненттер әрекетінің жиынтығы ретінде қарастырады.
2. Басқару жүйесін мақсаттық жүйе ретінде қарастырады.

3. Жүйені сыртқы ортамен оның құрайтын бөліктің жиынтығы ретінде қарастырады.

4. Жүйені қоршаған ортамен және өзара әрекеттесетін элементтер жиынтығы ретінде қарастырады.

5. Басқару жүйесін тұтас қарастырады.

34. Басқарудағы ақпараттық-кибрнетикалық бағыттың негізгі идеясы неде?

1. Басқаруды басқару жүйесіндегі элементтердің арасындағы ақпараттың қайта қалыптасу және алмасу процесі ретінде қарастырады.

2. Басқарушының іс-әрекет ерекшеліктеріне ақпарат жинау және өңдеу ретінде басты зейін аударады.

3. Басқаруды өзара байланысқан процестердің жиынтығы ретінде қарастырады.

4. Басқаруды формальды-логикалық заңдылықтары бар процестердің жиынтығы ретінде қарастырады.

5. Басқару формальды-логикалық құрылымға ие, ақпараттың қайта қалыптасу процесі ретінде.

35. Басқару жүйесіндегі имитациялық модельдеу деген не?

1. Бұл басқаруды басқару жүйесі қызмет ету моделін құрастыру және зерделеу жолымен зерттеу процесі.

2. Бұл жүйе математикалық моделі арқылы есептеу.

3. Бұл басқару жүйесінің шынайы жүзеге асуынан бөлек формада көрсету.

4. Уақыт бойынша жүйені іске қосу имитациясы немесе оның көп нұсқаны есептеу арқылы эксперимент жүргізу жолдарын қолдану және басқару жүйесіндегі математикалық моделінің құрастыру процесі.

5. Қосымша ақпараттарды алу мақсатында нақты басқару жүйесін оның математикалық моделімен алмастыру.

36. Басқарушылық шешімді құқықтық қамтамасыз етудің мағынасы неде?

1. Басқарудағы шешімдердің мазмұнын заң және басқа құжаттар негізін қарастыру.

2. Басқару шешімдерін Конституция жағдайына және заң, заңдық актілер талаптарына сәйкес қамтамасыз ету.

3. Заң және заңдық актілерді басқарудың негізгі инструменттерінің бірі ретінде қарастыру.

4. Басқарудағы шешімдердің құқықтық қорғалғандығы.

5. Заң және басқа нормативті құжаттарды шешім қабылдау үшін керекті ақпарат ретінде қарастыру.

37. Рефлексивті басқару дегеніміз не?

1. Басқару субъектісінің мақсат қою қабілеті және белгілі бір жүйеде басқару іс-әрекетінің ережелерін және нормаларын қолдана отырып, мақсатқа жетуге ұмтылуы.

2. Интуиция және басқару процесінде субъектінің шешім қабылдау және өңдеу өнімі.

3. Басқаруда заң және басқа нормативті құжаттарды қолдану.

4. Басқару субъектісінің басқару объектісіне тиімді ықпал ету тәсілдерін қолдана білу және таңдау қабілеті.

5. Басқарудағы шешімдерді ақпараттық қолдау және ақпараттық қамтамасыз ету.

38. Тиімді басқаруды қандай факторларға байланысты бағалауға болады?

1. Іс-әрекет нәтижелері, уақыт және энергия, ресурстар, күш шығынына байланысты.

2. Жұмыс нәтижелерінің тұрақтылығына байланысты.

3. Басқару объектісінің қауіпсіздігіне және басқаруды қамтамасыз етуге байланысты.

4. Нарықтағы орнына және жағдайына байланысты.

5. Жұмысшылардың еңбегін ынталандыру және мотивация деңгейіне байланысты.

39. Уақыт факторын ескеретін басқару тиімділігі немен анықталынады?

1. Шешім қабылдау және басқару ырғақтылығы.

2. Жұмысшылар іс-әрекетінің мақсаттық бағдары.

3. Нарықта тұтынушылар сұранысын қанағаттандыру.

4. Материалдық және еңбектік ресурстардың сапасы және санының жеткіліктілігі.

5. Басқаруда субъектілердің дайындық деңгейі және бастамашылығы.

40. Негізгі ресурстардың шығынын ескеретін басқару немен анықталынады?

1. Сапамен және материалдық, қаржы және еңбек ресурстарын үнемді пайдаланумен.

2. Басқаруда ақпараттық құралдар мен технологияларды қолдану.

3. Жұмысшылардың кәсіби әлеуетімен.

4. Мақсатқа жету барысында басқарудың барлық қосалқы жүйелер әрекетінің сәйкестілігі.

5. Басқаруда таңдалып ұйымдастырылған құрылым және оның жүзеге асатын мақсатпен сәйкес келу деңгейі.

41. Жүйенің шығатын айнымалылары мен кіретін айнымалылары арасындағы байланыс деңгейін қандай әдістің көмегімен бағалауға болады?

1. Функционалдық тәуелділік.

2. Регрессивті және корреляциялық талдау.

3. Факторлар арасындағы байланысты мазмұндық талдау.

4. Кластерлік талдау.

5. Факторлық талдау.

42. Факторлық талдаудың көмегімен басқару жүйесінде қандай зерттеу міндеттерін шешуге болады?

1. Жүйеден шығатын нәтижелерге фактордың әсер ету күшін орнату.

2. Жүйенің әртүрлі белгілерінің арасындағы функционалды тәуелділікті анықтау.

3. Тікелей бақылауға берілмейтін, жалпыланған факторларды анықтау және көптеген белгілердің құрылымын таңдау.

4. 1 немесе 3 пункттердегі міндеттер.

5. Дұрыс жауап нұсқасы жоқ.

43. *Басқару жүйесінде жүзеге асатын әртүрлі факторлардың арасындағы себеп-салдар байланысының бар екендігін қандай әдістер көмегімен негіздеуге болады?*

1. Корреляциялық талдау.
2. Регрессивті талдау.
3. Функционалдық тәуелділік.
4. Эксперттік бағалау әдісі.
5. Факторлық талдау.

44. *Жүйенің өзінде және сыртқы ортаның өзгерістеріне әсер етуге мүмкіндік беретін басқару қалай аталады?*

1. Оптималды басқару.
2. Адаптивті басқару.
3. Ұтымды басқару.
4. Ақыл-оймен басқару.
5. Тиімді басқару.

45. *Басқаруда адами факторлар рөлінің жоғарылауы немен түсіндіріледі?*

1. Басқарудағы міндеттерді шешуді кәсібилікпен, ерік-жігермен, біліммен және жоғары интеллектімен сәйкестендіру.
2. Ақпарат рөлінің өсуі және басқарудағы уақыт факторының мәні.
3. Сапа үшін жауапкершіліктің жоғарылауы және қабылдайтын шешімдердің тиімділігі.
4. 1,2 және 4 пункттердегі факторлар жиынтығы.
5. Дұрыс жауап нұсқасы жоқ.

46. *Фирманы басқару жүйесінің даму әлеуеті немен анықталады?*

1. Ақпараттың болуы, басқару техникасы және технологиясы.
2. Фирманың экономикалық жағдайы (ресурстардың болуы және оны қолдану мүмкіндігі).
3. Қызметкерлерді басқару.
4. Жоғарыда айтылған факторлардың ешқайсысымен анықталмайды.
5. 1, 2 және 3 пункттерде көрсетілген факторлардың барлығы.

47. Басқаруды жетілдіретін және басқаруды зерттеудің негізгі бағыттарын атаңыз

1. Адами факторларды есепке алатын бағыт (ұйымдасқан-әкімшілік, әлеуметтік-экономикалық, технологиялық).
2. Ғылыми факторды есепке алатын бағыт (эмпирикалық, ғылыми-концептуалдық, прагматикалық).
3. Динамика (өзгеріс) факторын есепке алатын бағыт (функционалды-құрылымдық, процессуалды, ақпараттық).
4. Жоғарыда айтылған барлық бағыттар.
5. Дұрыс жауабы жоқ.

48. Басқару жүйесіндегі негізгі даму үрдістерін атаңыз.

1. Басқару әдіснамасының дамуы.
2. Экономикалық өмірге нарықтық механизмдердің бағытталуы, ғылыми-техникалық бағдарламаны жүзеге асыру.
3. Басқаруда ақпараттық технологиялардың дамуы.
4. Барлық көрсетілген үрдістердің жиынтығы.
5. Тізімде дұрыс жауап нұсқасы жоқ.

49. Басқару жүйесінің қай сипаттамалары көбінесе меншік нысандарымен анықталады?

1. Басқару масштабы.
2. Басқару объектісінің шегі.
3. Басқару жүйесінің құрылымы.
4. Басқарудағы шығын.
5. Барлық сипаттамалар жиынтығы жекеменшік формасымен анықталады.

50. Меншіктің нысандары мен сипаты қалайшы басқарудың ерекшеліктері мен мазмұнын анықтайды?

1. Меншік түрі басқаруға әсер етпейді, ол тек өндірістің қызмет етуінің сыртқы экономикалық жағдайын ғана анықтайды.
2. Меншік түрі басқарудың әлеуметтік-экономикалық жағдайын анықтайды және олар арқылы басқару ұйымының қалыптасуына әсер етеді.
3. Меншік түрі еңбек белсенділігін анықтайды және басқару процесінде еңбекті ынталандыруға әсер етеді.

4. Меншік түрі басқару мақсатын өзгертеді және сонымен басқарудың барлық жүйесін түбірімен өзгертеді.

5. Меншік сипаты және нысаны басқарудың мазмұнын және ерекшеліктерін өзгертеді.

Мәтіндік бақылау тапсырмасының кілті

Сұрақтар №№	Дұрыс жауаптар №№	Сұрақтар №№	Дұрыс жауаптар №№
1	4	26	2
2	4	27	5
3	2	28	2
4	5	29	2
5	1	30	5
6	1	31	1
7	2	32	1
8	4	33	5
9	4	34	5
10	5	35	4
11	3	36	2
12	1	37	1
13	1	38	1
14	1	39	1
15	3	40	1
16	2	41	2
17	2	42	4
18	3	43	3
19	4	44	2
20	1	45	4
21	4	46	5
22	1	47	4
23	1	48	4
24	5	49	5
25	3	50	5

Тест на определение управленческой компетентности (Авторский тест И.А. Аглуллина). – Психология и педагогика: учебное пособие / Под редакцией А.А. Бодалева, В.И. Жукова, Л.Г. Лаптева, В.А. Слостенина. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 538-547.

5.8 Құнды бағдарлар анықтамасы

Құнды бағдарлар жүйесі тұлға бағыттылығының мазмұндылық жағын анықтайды және айнала қоршаған ортаға және өзіне деген қатынастың негізін, дүниетаным негізі мен өмірлік белсенділік себебінің ұйытқысын, өмірлік ұстаным мен «өмір философиясының» негізін құрайды.

М. Рокичтің құнды бағдарларды өлшеу әдістемесі бүгінгі таңда кеңінен таралған болып табылады. Ол құндылықтардың тікелей сатылай тізіміне негізделген. М. Рокич құндылықтардың екі түрін бөліп көрсетеді:

– *терминалдық* – қандай да бір жеке өмір сүрудің түпкі мақсатының оған талпынуға тұратындығына сену;

– *инструменталдық (құрал)* – қандай да бір әрекет бейнесінің немесе жеке тұлға қасиетінің кез келген жағдайда тиімді болып табылатындығына сену.

Бұлайша бөліп қарастыру дәстүрлі түрдегі құндылық-мақсат және құндылықтар-амалдар деп бөлуге сәйкес келеді.

Сарапталушыға құндылықтардың әліпби тәртібінде қағаз беттеріндегі немесе кітапшалардағы (әрқайсысында 18-ден) екі тізімі ұсынылады. Тізімде сынақталушы әр құндылыққа дәрежелік рет қояды, ал кітапшаларды мағынасына қарай тәртіппен орналастырады. Аталғандардың соңғы нұсқасы нақтырақ нәтиже береді. Алғашында терминалдық құндылықтарды, соңынан инструменталдық құндылықтарды жинау ұсынылады.

Нұсқау: қазір сіздерге құндылықтары белгіленген 18 кітапшадан тұратын жинақ ұсынылатын болады. Сіздердің міндеттеріңіз – оларды өз өмірлеріңізде басшылыққа алатын ұстанымдар ретінде өздеріңізге тиісті тәртіп (ранг) бойынша орналастыру.

Әр құндылық жеке кітапшаларда сипатталған. Кітапшаларды меңгеріңіз, ішінен өзіңізге аса маңыздысын таңдап алып, оны бірінші орынға қойыңыз. Содан кейін мәні жағынан екінші орында тұрған құндылықты таңдаңыз да, біріншінің соңынан орналастырыңыз. Осылайша, кітапшалардың барлығын тиісінше қойып шығыңыз. Маңыздылығы жағынан соңғы тұрған құндылық 18-орынға ие болады.

Тапсырманы асықпай, ойланып орындаңыз. Егер тапсырманы орындау барысында пікіріңізді өзгерте қалсаңыз, онда кітапшалардың орнын ауыстыру арқылы жауаптарыңызды түзете аласыз. Жасаған соңғы нәтижеңіз шынайылықты бейнелеуі қажет.

Ынталандырмалы материал

А тізімі (терминалдық құндылықтар):

*белсенді шығармашылық өмір (эмоционалды тұрғыдан толыққанды өмір);

*өмірлік даналық (өмірлік тәжірибемен қалыптасатын ақылдың толығы мен кемелді ой);

* денсаулық (физикалық және психологиялық);

*қызықты жұмыс;

*табиғат пен өнер әдемілігі (табиғат пен өнердегі тамашаны сезіну);

*махаббат (сүйікті адаммен рухани және физикалық жақындық);

*материалдық тұрғыдан қамтамасыз етілген өмір (материалдық қиындықтардың жоқтығы);

*сенімді әрі жақсы достардың болуы;

*қоғамдық мойындау (айнала қоршаған адамдардың, ұжым мүшелерінің, жұмыс бабындағы әріптес жолдастардың сыйлас-тығы);

*таным (білімді, дүниетанымды, жалпы мәдениетті, ақыл, парасатты кеңейту мүмкіндігі);

*өнімді өмір (өз мүмкіндіктерін, күшін және қабілеттерін ба-рынша толық пайдалану);

*даму (өзін дамыту, рухани және физикалық тұрғыдан үнемі жетілу);

*ойын-сауық (жағымды әрі ерікті түрде уақыт өткізу, мін-деттемелердің болмауы);

*еркіндік (пікір қалыптастыру мен қадам жасаудағы тәуел-сіздік);

*бақытты отбасылық өмір;

*басқалардың бақыты (басқа адамдардың, бүкіл халықтың, жалпы адамзаттың ауқаттылығы, дамуы мен жетілуі);

- *шығармашылық (шығармашылық қызметтің мүмкіндігі);
- *өзіне деген сенімділік (ішкі үйлесімдік, ішкі қайшылықтар мен күмәндардан арылу, оларға тәуелді болмау);

Б тізімі (инструменталдық (құрал) құндылықтар):

- *ұқыптылық (тазалыққа құмарлық), заттарды тәртіпте сақтай білу, істегі тәртіптілік;
- *тәрбиелілік (жақсы мәнерлер);
- *жоғары талаптар (өмірге деген жоғары талаптар мен жоғары тартымдылық);
- *өмір сүйгіштік (әзіл-сықақ сезімі);
- *орындаушылық (тәртіптілік, жауапкершілік);
- *тәуелсіздік (өз бетінше, шешімді түрде әрекет ету қабілеті);
- *өзінің және басқалардың бойындағы кемістіктерге келіспеу;
- *білімділік (білім тереңдігі, жалпы жоғары мәдениеті);
- *жауаптылық (аманат сезімі, айтқан сөзде тұра білу);
- *рационализм (ақыл-парасатпен ойлай білу, дұрыс әрі тез шешімдерді қабылдай білу):
- *өзін-өзі бақылау (төзімділік, өзіндік тәртіптілік);
- *өз ұстанымы мен көзқарасын дәлелдей білудегі батылдық;
- *қатаң еркіндік (өз айтқанынан қайтпау, қиындықтарға мойымау);
- *төзімділік (басқалардың көзқарастары мен пікірлеріне деген басқалардың жасаған қателіктері мен білместіктерін кешіре білу);
- *дүниетаным кеңдігі (басқаның көзқарасын түсіне білу, басқаның талғамы мен дәстүрін, әдеттерін сыйлай білу);
- *адалдық (шынайылық, пәктік);
- *істегі нәтижелік (еңбекқорлық, жұмыстағы өнімділік);
- *сезімталдық (жанашырлық).

Әдістеменің құндылығы болып табылатындар: зерттеуді жүргізу мен шыққан қорытындыларды сараптаудағы әмбебаптық, ыңғайлылық және тиімділік, икемділік – ынталандырмалы материалдармен (құндылықтар тізімі) қатар нұсқауларды да түрлендіру мүмкіндігі. Әлеуметтік қалаудың әсері мен жалғандық мүмкіндігі оның нақты кемшілігі болып табылады. Сондықтан аталған жағдайда диагностика жасау тәсілі, еркін түрде

тестілеу сипаты мен психолог пен сыналушының арасындағы байланыстың болуы маңызды рөл атқарады. Бұл әдістемені таңдау мен сараптау мақсатында қолдану ұсынылмайды.

Аталған кемшіліктердің орнын толтыру мен құндылық бағдарлар жүйесіне тереңірек ену үшін қосымша диагностикалық ақпарат беретін және одан гөрі негізделген қорытындылар шығаруға мүмкіндік жасайтын нұсқауды өзгертуге болады. Сөйтіп, негізгі бөлімнен кейін сыналушыдан төмендегі сұрақтарға жауап бере отырып, кітапшаларды ретімен тізіп қою сұралады:

«Аталған құндылықтар сіздің өміріңізде қандай тәртіпте және қандай дәрежеде (пайызбен) жүзеге асырылды?»

«Егер сіз өзіңіз армандаған тұлғаға айналып кетсеңіз, аталған құндылықтарды қалай орналастырар едіңіз?»

«Сіздің ойыңызша, барлық жағынан толық жетілген адам бұл тапсырманы қалай орындар еді?»

«Адамдардың көпшілігі, сіздің ойыңызша, бұны қалай жасар еді?»

«5 немесе 10 жыл бұрын өзіңіз қалай жасар едіңіз?»

«5 немесе 10 жылдан кейін өзіңіз қалай жасар едіңіз?»

«Сізге жақын адамдар бұл кітапшаларды қалай орналастырар еді?»

Құндылықтардың сатылық құрылысын талдай келе, түрлі негіздер бойынша қысқа блокта сыналатын олардың топтасуына зейін аудару қажет. Мысалы, сондай негізде, «нақты» және «дерексіз», кәсіби тұрғыда өзін жетілдіру, жеке өмір құндылықтары және т.б. бөлінеді.

Инструменталдық құндылықтар этикалық құндылықтарға, қарым-қатынас құндылықтарына, іс құндылығына, жеке және конформистік (өзіне ыңғайлы жағдайды қалайтын) құндылықтарға, альтуристік (өзін ұмытып, басқаға берілу) құндылықтарға, өзіне деген сенімділік құндылығына және басқаларды қабылдау құндылығына, т.б. топтасуы мүмкін.

Бұл құнды бағдарлар жүйесінің субъектілік құрылысының барлық мүмкіндіктері емес. Жеке заңдылықты ұстап қалуға тырысу қажет. Егерде ешбір заңдылықты айқындап шығаруға қол жетпесе, онда сыналушының бойынан құндылық жүйесінің

калыптаспағандығын болжауға болады, тіпті тапсырмаларға жауап беруде шынайылықтың болмағандығы деп қарастыру керек. Бұл әдістемені жеке жүргізген дұрыс, дегенмен топ бойынша тестілеуге де болады.

Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика.

Методики и тесты: учебное пособие. – Самара, 1998. – С. 637-641.

Ценностные ориентации Казахской молодежи.

Адаптирована Баймухамбетовой Р.С.

Центр психологии и развития личности «Рух».

5.9 «Сакс пен Левидің аяқталмаған ұсыныстары» әдістемесінің көмегімен адам қатынасының бағытын және жүйесін зерттеу

Бұл әдістеме жобалау тобына жатады және 15 топқа бөліп қарастыруға болатын 60 аяқталмаған ұсыныстан тұрады. Ол топтардың әрқайсысы белгілі бір дәрежеде отбасына, қарама-қарсы жынысты өкілге, қызметтік лауазымы жағынан жоғары тұрғандар мен бағынышты тұлғаларға, т.б. деген қатынас жүйесін сипаттайды. Ұсынылғандар негізінде нақты ұйымның ерекшелігі мен зерттеу мәселелерін ескеруге мүмкіндік беретін аяқталмаған ұсыныстардың тізімін құрау әбден мүмкін.

Жүргізу тәртібі: сынақтағыларға әдістеме бланктері таратылады да, басталған сөйлемдерді аяқтау тапсырылады. Сыналушы тұлға үшін өмірінің жеке құпиялы жақтарына қатысты кейбір сөйлемдердің қиынға соғатындығын ескере отырып, нұсқау ішінде атаулы зерттеудің зейінді аударту мен есті жаттықтыру немесе сөйлемді тез құрастыра білуге үйрету мақсатында жүргізілетінін атап өту ұсынылады. Берілген тапсырмаларды орындауда жауап беруге көп ойланбай, тез шешім қабылдау шарт. Осы мақсатта уақытпен сыналандардың қатары шектеулі болуы мүмкін.

Нұсқау: Біз ойыңызды тез қорытуға қаншалықты дәрежеде қабілетті екендігіңізді тексергіміз келеді. Бланк ішінде аяқталмаған 60 сөйлем берілген. Оларды оқып шығып, бірден ойыңызға келген пікірмен сөйлемді аяқтаңыз. Оны ұзақ созбай, шешімді

тез қабылдаңыз. Егер қандай да бір сөйлемді аяқтай алмасаңыз, онда соның реттік нөмірін қоршап қойып, ол сөйлемді кейінге қалдырыңыз.

1. Менің ойымша, менің әкем сирек...
2. Егер барлығы маған қарсы болса, онда...
3. Менің әрқашан қалағаным...
4. Егер мен жоғары көзқараста отырсам...
5. Болашақ, менің ойымша...
6. Менің басшылығым...
7. Ақымақтық екенін білемін, бірақ қорқатыным...
8. Нағыз дос деп есептейтінім...
9. Менің балалық кезімде...
10. Менің қалауымдағы әйел азамат ...
11. Әйел мен еркекті қатар көрген кезімде...
12. Көптеген басқа отбасыларымен салыстырғанда, менің отбасым...
13. Жұмысымның жақсы жүретін жері...
14. Мен және анам...
15. Қолымнан келгеннің бәрін жасар едім, тек ұмытсам...
16. Егер менің әкем қалса...
17. ...жасау үшін менің толық мүмкіндігім бар деп ойлаймын
18. Мен өте бақытты болар едім, егер...
19. Егер менің басшылығымда біреу қызмет етсе...
20. Үміттенемін...
21. Мектептегі менің ұстаздарым...
22. Жолдастарымның көбі менің ... қорқатынымды білмейді.
23. Ұнатпайтын адамдарым...
24. Бұл жұмысқа орналасқанға дейін, мен...
25. Менің есептеуімше, көп адамдар...
26. Отбасылық өмір, менің ойымша...
27. Отбасындағы менің орнымды...жағдайымен салыстыруға болады.
28. Менімен бірге жұмыс істейтін адамдар...
29. Менің анам...
30. Менің ең үлкен қателігім...
31. Әкемнің ... қалар едім.
32. Менің басты әлсіздігімнің себебі...

33. Өмірдегі ең бір жасырын құпиям...
34. Маған бағыныштылар...
35. ...сол бір күн туады.
36. Бастығым маған жақындаған кезде...
37. ...қорыққанды қойғым келді.
38. Бәрінен артық жақсы көретін адамдарым...
39. Жас кезіме қайта оралсам...
40. Менің есептеуімше, әйелдердің (ерлердің) көпшілігі...
41. Егер менің қалыпты жыныстық қатынасты өмірім болса...
42. Маған таныс отбасылардың көпшілігі...
43. ...адамдармен жұмыс істегенді ұнатамын.
44. Аналардың көпшілігі, менің есептеуімше...
45. Жас кезімде мен өзімді кінәлі санайтынмын, егер...
46. Менің ойымша, әкем...
47. Жолым болмай кеткен кезде, мен...
48. Өмірде бәрінен бұрын ... қалар едім.
49. Басқаларға тапсырма берген кезде, мен...
50. Мен қартайсам, ...
51. Бойындағы артықшылықтарын мойындайтын адамдарым...
52. Қауіптену сезімім мені бірнеше рет ... мәжбүр етті.
53. Мен жоқ кезде, достарым...
54. Балалық кезден қалған ең бір ыстық естелігім...
55. Әйелдер (ерлер) ...маған қатты ұнамайды.
56. Менің жыныстық қатынастағы өмірім...
57. Бала кезімде менің отбасым...
58. Менімен бірге қызмет атқаратын адамдар...
59. Мен анамды жақсы көремін, бірақ...
60. Өмірде жасаған ең жаман қадамым...

Қорытындыларды талдау: барлық сөйлемдер сәйкес бағандарға орналастырылады, содан кейін әр сөйлемге жекеше сапасы жағынан талдау жасалады. Егер сөйлемде жағымды қатынас анық байқалса, онда ол сөйлем «+1» деп бағаланады. Егер қарсы қатынас көрініс берсе, онда ол сөйлемге «-1» деген баға беріледі. Егер сөйлем бейтарапты қатынаста болса, онда ол «0» ұпайымен өлшенеді. Алынған нәтижелер бланк бетіне белгіленеді, ал бағыт қарқыны мен жеке тұлғаның қатынасы екі түрде көрініс табады.

Әдістемені өңдеу кілті

Реті	Сөйлемнің топтары	Сөйлем реті			
1	Әкеге деген қатынас	1	16	31	46
2	Өзіне деген қатынас	2	17	32	47
3	Жүзеге аспаған мүмкіндіктер	3	18	33	48
4	Бағынышты тұлғаларға деген қатынас	4	19	34	49
5	Болашаққа деген көзқарас	5	20	35	50
6	Жоғарыда тұрған тұлғаларға деген қатынас	6	21	36	51
7	Қорқыныштар мен күдіктер	7	22	37	52
8	Дос-жаранға деген қатынас	8	23	38	53
9	Өзінің өткеніне деген қатынас	9	24	39	54
10	Қарсы жынысты тұлғаға деген қатынас	10	25	40	55
11	Жыныстық қарым-қатынастар	11	26	41	56
12	Отбасына деген қатынас	12	27	42	57
13	Әріптестерге деген қатынас	13	28	43	58
14	Анаға деген қатынас	14	29	44	59
15	Кінә сезімі	15	30	45	60

Мұндай сандық баға сарапталушының қатынастағы сәйкессіздік жүйесін жеңілдетеді. Бірақ, әрине, толтырылған сөйлемдердің сапалы түрде сарапталуы аса маңызды.

Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика.

Методики и тесты: учебное пособие. – Самара, 1998. – С. 117-121.

Прикладная социальная психология / Под редакцией А.Н. Сухова и А.А. Деркача. – М., 1998. – С. 552-226.

5.10 Коммуникативтік және ұйымдастырушылық (КҰБ-2) бейімділіктер деңгейін анықтау

Бұл әдістеме тұлғаның коммуникативтік және ұйымдастырушылық бейімділіктер деңгейін анықтауға (адамдармен нақты және жылдам іскерлік және жолдастық байланысын орнатуын; қалыпты байланысты кеңейтуін; өз ойын жүзеге асыруға ұмтылу; адамдармен тез қарым-қатынасқа түсе алуын; топтық іс-шараларға қатысуын; адамдарға әсер ету біліктілігін) арналған.

Әдістеме 40 сұрақтан тұрады. Әр сұраққа «Иә» немесе «Жоқ» деп жауап беру керек. Орындауға 10-15 минут уақыт беріледі. Сонымен қатар коммуникативтік және ұйымдастырушылық бейімділік деңгейі бөлек анықталады.

1. Сізде әртүрлі адамдарды жете танып білу мен танысу мақсатында талпыныс бар ма?

2. Сізге қоғамдық жұмыспен айналысқан ұнай ма?

3. Сізді жолдастарыңыздың себебінен болған реніш көп мазасыздандыра ма?

4. Сыни жағдайлардан туындаған кедергілер бағыт-бағдар жасауыңызға қиындық туғыза ма?

5. Сізде қарым-қатынаста жиі араласатын достар көп пе?

6. Сіздің қабылдаған шешімдеріңізге әрқашан да достарыңыз келісе ме?

7. Сізге адамдармен уақыт өткізгеніңізге қарағанда, кітап оқыған немесе басқа бір жұмыспен айналысқан ұнай ма?

8. Егер сіздің ойлаған ойыңыздан қайшылықты жағдай туса, өз ойыңыздан тез өзгересіз бе?

9. Өзіңізден үлкен адамдармен байланыс орнату Сіз үшін жеңіл ме?

10. Сізге достарыңызбен бірге әртүрлі ойындар немесе қызықты ойын-сауықтар ұйымдастырған ұнай ма?

11. Жаңа ұжымға кіру Сіз үшін қиындыққа түсе ме?

12. Сіз көбінесе бүгін бітіру керек жұмысты басқа күндерге қалдырып отырсыз ба?

13. Сіз үшін таныс емес адамдармен байланыс орнатып және олармен араласу қиынға соқпайды ма?

14. Сіздің жолдастарыңыз Сіздің ойыңызға сәйкес пікір айтып отырса, одан әрі әрекет жасауға талпынасыз ба?
15. Сіз үшін жаңа ұжымға сіңісіп кету қиын ба?
16. Сізге достарыңыз орындаймын деп уәде беріп, бірақ оны орындамаса, оларға деген дау-дамай тумай ма?
17. Сіз сәті келіп тұрғанда бейтаныс бір адамдармен танысуға немесе сөйлесуге талпынасыз ба?
18. Сіз көбінесе маңызды шешім шығарарда өз пікіріңізге сүйенесіз бе?
19. Кейде айналадағы адамдардан жалығып, жалғыз болғыңыз келетін уақыт бола ма?
20. Өзіңізге таныс емес жерге бейімделуде қиналатыныңыз рас па?
21. Сізге әрқашан адамдардың ортасында болған ұнай ма?
22. Бастаған ісіңізді аяқтамасаңыз қиналасыз ба?
23. Бейтаныс адамдармен танысу үшін, сізде қиындықтар туа ма?
24. Жолдастарыңызбен қарым-қатынас барысында жиі шаршайсыз ба?
25. Ұжымдық ойындарға қатысқанды Сіз ұнатасыз ба?
26. Көп жағдайда достарың қызықтыратын сұрақтардың шешіміне өз ықпалыңызды білдіресіз бе?
27. Таныс емес адамдардың арасында Сізде сенімсіздік туындайтыны рас па?
28. Сіз әрқашан шындығыңызды дәлелдеуге сирек талпынасыз ба?
29. Сіз бейтаныс топқа кіргенде ерекше әсер қалдыру қиындыққа соқпай ма?
30. Мектептің (өндірістің) қоғамдық жұмыстарына араласасыз ба?
31. Сіз өз таныстарыңыздың шеңберін шектеуге талпынасыз ба?
32. Егер, Сіздің қабылдаған пікіріңізді немесе шешіміңізді жолдастарыңыз қабылдмаса, Сіз өзіңіздің пікіріңізді немесе шешімдеріңізді қорғауға тырысасыз ба?
33. Басқа ұжымға түскен кезіңізде өзіңізді еркін сезіне аласыз ба?

34. Жолдастарыңыз үшін шын ниетпен әртүрлі іс-шараларды ұйымдастыруға кірісесіз бе?

35. Егер үлкен топты адамдардың алдында сөйлейтін кезде Сіз өзіңізге жеткілікті сенімді және жайбарақаттықты сезінбейтініңіз рас па?

36. Сіз іскерлік және басқа кездесулерге жиі кешігіп жүресіз бе?

37. Сізде көп дос бар екені рас па?

38. Сіз жолдастарыңыздың ерекше назарында жиі боласыз ба?

39. Бейтаныс адамдармен араласуда өзіңізді жайсыз сезінесіз бе?

40. Жолдастарыңыздың арасында өз-өзіңізге сенімсіз болатыныңыз рас па?

«КҰБ-2» әдістемесінің мәліметтерін өңдеу кілті

<i>Коммуникативтік бейімділігі</i>	(+)	ия – 1, 59, 13, 17, 21, 25, 29,
	(–)	33, 37 жоқ – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

<i>Ұйымдастырушылық бейімділігі</i>	(+)	ия – 1, 6, 10, 14, 18, 22, 26,
	(–)	30, 34, 38 жоқ – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. – 640 с. илл. С. 345-347.

5.11 Басшылық қабілетке биполярлық баға беру

Басшылық қабілетке биполярлық (екі қарама-қайшылық) екі жақты баға беру тәсілі адамдардың бойындағы жағымды немесе жағымсыз қасиеттерін көре білу қабілетіне, шешім жасаудағы кесімділік пен ол жайлы ұстанымды пікірге негізделеді. Егер сыналушы тұлға жағымсыз адамдарды өмірдегіден гөрі жақсырақ қабылдай білсе, яғни шын мәнінде адамдарды бағалауда нақты шешім қабылдай алмаса, онда оларда көшбасшылық қасиеттердің белгілері жоқ екендігіне негізделеді.

Сыналушы адамнан таныстарының арасынан екі адамды ойша таңдап алу сұралады: бірі – бірлесіп жұмыс істеуге лайық жағымды тұлға, екіншісі – бірлесіп жұмыс істеп, ортақ тіл табысуға қиын адам. Аталған адамдардың аты-жөнін жазып, оның сол жағына жағымды қасиеттерін, оң жағына жағымсыз қасиеттерін сауалнаманың ішіне енгізу керек.

Бірінен кейін бірін он қасиетті қарастырып сыналушы тұлға оларды әр адамға қарастырып талдайды. Сол жағына аталған қасиет жақын адамға, оң жағына ондай қасиеттен алыс адамға баға береді. Оның үстіне, бағаны толық баған (шкала) бойынша қойып шығу қажет: 5 – егер алынған қасиет жоғары даму деңгейіне ие болса; 4 – егер алынған қасиет жақсы дамыған болса; 3 – егер алынған қасиет анықталмаған болса; 2 – егер алынған қасиет нашар дамыған болса және кері мағынада айқындалса; 1 – егер алынған қасиет үнемі жағымсыз сипатта айқындалса.

Бағаларды қойып шыққаннан кейін сыналушы тұлға лайық адамға қатысты ұпайлардың санын шығарады және одан бөлек екінші адамға қатысты берілген бағаларды санайды. Содан кейін алғашқы сомандан екінші соманы алып тастап, сауалнаманың ішінде көшбасшылық көрсеткішін анықтайды.

Соңында толтырылған сауалнаманы қарастыра отырып, берілген бағалар мен көшбасшылық көрсеткішін талдау қажет. Көрсеткіш жоғары болған сайын, сыналушы тұлғаның бойында көшбасшылық қасиеттерінің болу мүмкіндігі жоғары бола түспек. Сонымен қатар берілген бағалар сыналушы тұлғаның бойында қандай қасиеттің дамығандығын анықтауға мүмкіндік береді. Бұл адам өзіне тән қасиеттерді басқа адамдардың бойына қатыстыратындығымен және өзінде жоқ қасиеттерді жоққа шығарумен түсіндіріледі. Егер көшбасшы сынаққа алынған адамдарды топтық талқыға салуды ұйымдастырса, онда биполярлық баға беру тәсілінің объективтілігі артады.

Белгілі бір берілген тақырыпқа шығарма жазудың көмегі арқылы да көшбасшылыққа баға беруге болады. Сыналушы тұлғаларға бір қағаздың бетіне төмендегі сұрақтарға қысқаша жауап беру тапсырмасы беріледі: «Адамдардың үстінен басшылық жасай аласыз ба?», «Ұжымның арасында сыйласымдылық

пен беделге ие бола аласыз ба?», «Қиын сәттерде бәрінен озып шығуға қабілетіңіз жете ме? Егер келіссеніз, өз өміріңізден мысал келтіріңіз».

Сонымен жауап беру негізінде жазылған шығарма талқыға салынып, сыналушы өзін басшы ретінде қалай есептейтініне қорытынды жасалады.

Биполярлық баға беру сауалнамасы

1. Белсенді 2. Еңбеккер 3. Шешімді 4. Салмақты 5. Ұстанымы мығым 6. Талап қоюшы 7. Жауапты 8. Мақсат көздеуші 9. Адал 10. Мықты	Үміткерге берілген баға		1. Белсенділігі төмен 2. Жалқау 3. Бос кеуде 4. Шыдамсыз 5. Ұстанымы тұрақсыз 6. Өзіне талап қоймайтын 7. Жауапкершіліксіз 8. Мақсатқа ұмтылмайтын 9. Арамза 10. Әлсіз
	Барынша лайықты	Төмен дәрежеде лайықты	
	(тегі)	(тегі)	
Барынша лайықты үміткерлерге берілген ұпайлар саны	Төмен дәрежеде лайықты үміткерге берілген ұпайлар саны		

Психологиялық сынақтың қарастырылған тәсілдері бағынышты тұлғаның жеке қасиеттеріне баға беру үшін қарапайым, үнемді және ыңғайлы. Өкінішке қарай, бұл тәсілдер жүйеге түсірілмеген, нақты сандық көрініске ие емес, сондықтан да белгілі бір дәрежеде субъективті. Бұл көшбасшыдан әр тәсілдің мәнін терең түсінуді және шығармашылық тұрғыда оны дұрыс қолдануды, өз бетінше баға беру мен алынған мәліметтерге талдау жасауды талап етеді.

Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. – С. 173-174.

5.12 Атаққұмарлық пайдалы ма?

Атаққұмарлық деген жеке алып қарағанда, мүмкін кемістік болар, бірақ оның рақымшылық көзі болатыны да жиі кездеседі.

Марк Квинтилиан.

Атаққұмарлық дегенде, қандай да болмасын, тіпті арзан даңққа құмар, соған жету үшін еш нәрседен тайынбайтын, жи-ренбейтін безбүйрек жандар ауызға алынады.

Спиноза: «Атаққұмарлық дегеніміз – шамадан тыс даңқын асырғысы келу» деп бекер айтпаған.

«Жер үстінде адам неге ие болса да (тамаша денсаулық және өмірдің барлық игілігі), егер адамдардың сый-құрметіне бөленбесе, ол бәрібір өзіне-өзі риза болмайды. Адамның ақыл-парасатына жаны құмарлығы соншалық, адамдардың көңілінен шықпағанша көңілі көншімеді» деп жазды Паскаль.

Шығармашылық қызметті, соның ішінде ғылыми қызметті зерттейтін психологтар сол қызметтердің ең маңызды дем берушісінің бірі деп санайды, себебі атаққұмарлықтың өзі жігер, ынта шақыратын әрекет секілді.

Адам өміріндегі атаққұмарлықтың орны жылдар өте келе өзгереді. Мәселен, жасөспірімдер үшін ақиқат шындық, прогресс, адамның бақыты деген түсініктер дерексіз әңгімедей естіледі, бірақ бұл олардың шығармашылық белсенді әрекеттеріне себепші бола алмайды. Ал өзімен қатарлас құрбыларының күлімдеп қарауы, мұғалімнің мақұлдау сөздері, ата-анасының мақтауы, т.б. осылар атаққұмарлыққа түрткі болады.

Жарқырап көзге түсу мансапқорлықты қоздырады, ал мансапқорлық рухты немесе бізге рухтандыратын рухты болып көрінетінді тез көтереді. Мансапқорлыққа еліккен адамдарды ақылдың тоқтатуға шамасы келмейді, сондықтан ол қай жерде жеңілмейтін күш болса, соған қарай бой ұрады, ол енді мұнан әрі өзінің қоғамдағы орнын таңдамайды, ал мұны оқиға мен қиял шешеді.

Белгілі бір мамандықтағы мансапқорлық ойламаған жерден рух көтермейді. Мүмкін, біз бұл мамандықты өз қиялымызбен түрлендіріп қойған болармыз, тіпті оны бояғанымыз соншалық, ол өмірдің беруге шамасы жетерлік ең жоғары игілігіне айналып

кетуі де ғажап емес. Біз бұл мамандықты ойша бөліп, бөлшектеп қарамадық, оның бізге таңатын ұлы жауапкершілігінің бүкіл салмағын өлшемедік, біз оны тек алыстан ғана қарадық, ал қашықтық алдамшы.

Түсіндірме сөздіктерде «мансап» сөзі «қызмет, ғылым және басқа да іс-әрекет саласында табысты түрде алға басу» деп түсіндіріледі. Біздің қоғамда мансаптың басты қозғалтқышы талант, білім, тәжірибе, адал ниеттілік, іске берілгендік болып табылады. Сондықтан адамның қызмет бабында табысты түрде алға басуына, өз іс-әрекетінің шыңына шығуына моральдық құқығы бар.

Атаққұмарлық пен мансап тек басшыларға, шығармашыл адамдарға ғана қатысты емес. Айталық, бір слесарь еш уақытта шебер де, учаске бастығы да бола алмайды, бірақ «мансап» деген түсінік ол үшін ештеме емес деп айтуға бола ма? Әрине, болмайды. Оның да ең жоғары биікке жетуге болатын жері, орны бар. Оның лауазымдық болмаса да, мамандық, қоғамдық жағынан өсу, көтерілу мүмкіндігі бар. Оған өз ісінің шебері, тіпті атақты шебер болуына жол ашық. Есімдері құрметпен аталатын мыңдаған жұмысшылар іштей ғана қанағаттанғандық сезіммен және заңды мақтанышпен: «Иә, мен өз еңбек жолымда көп нәрсеге жеттім» деп айта алады. Мүмкін, олар мансап туралы тіпті ойламайтын да болар, бірақ табыс оларға күш сала еңбек етуіне тартылған сый ретінде өзінен-өзі келеді. Атаққұмарлық сезімі таза болған жағдайда әрбір адам жақсы болуға талпынады. Жарыс белгілі бір жағдайда осыған сүйенеді.

Пекелис В. «Адам қабілетінің қайнары». – Алматы: Қайнар, 1982.

5.13 Бақытты болу – өз қолыңда!

Белгілі дәрігер-психотерапевт Владимир Леви – адам жанының құпиясын көп зерттеген ғалым. Бақытты болудың, әркім өзін бақытты сезінудің аясы аса үлкен көрінеді. Ол ғылыми жұмысында мұның жеті белгісін жазады.

1. Бақытты жандар өздері туралы бақыттымын ба деп ойлап жатпайды екен. Өз жүрегінің қалауымен өмір сүре береді.

2. Бақытты кісі өз мүмкіндігінің шегін біледі. Ол өзіне-өзі талап қойғанда да шамасына қарай, қолынан келетін іске талап қылады.

3. Бақытты адамның күнделікті өмірі де қызғылықты. Бұдан бақытты адам әрқашан той-думанның ортасында жүреді екен деген ұғым тұмауы керек.

4. Бақытты адам іштей өзін кең ұстайды. Іштен кең болу, ішкі бостандық дегеніміз не? Енді соған тоқталық. Бұл айналадағы белгілі бір адамдардың пікірінен қаймықпау, кім не дейді екен деп жалтақтамау, не істесе де көңілінің төрелігімен істеу, бұл біреуге тек жақсылық жасауға міндетті болғандықтан ғана істеу емес, шын пейіліңмен ақтарыла көмектесуге ұмтылу. Бұл – сөз бен істің бір жерде тоғысуы. Бұл – өз сөзіңмен өз әрекетіңе әрқашан жауапкершілікті сезіну. Бұл – өзгенің пікірін тыңдай білу.

5. Бақыттымын дейтін адамдар әрқашан біреуді кінәлауға дайын тұрмайды. Бұл оларда ашу, ыза, өкініш, үрей жоқ деген сөз емес, олар өзіне жаманшылық жасаған кісінің өзінен де дұшпандық іздемейді. Жамандыққа жамандық ойламайды, сондай-ақ өз кінәларын мойындай алады. Кекшіл емес.

6. Бақытты адам сүйе де біледі. Бір ерекшелігі, өзімшіл адамдар өзін сүюді талап етсе, бақытты жан өзі біреуді сүйгеннен ләззат табады. Айырмашылығы осында. Үнемі өзін біреудің сүюін ойлап, соны ғана талап ету, бірте-бірте адамды ауру қылады. Өйткені ол сүйген үстіне сүйе берсе, тек менікі ғана болса, бәрі мені ғана жақсы көрсе деген ойдың құрсауында қалады. Ал біреуді жақсы көруге ұмтылу, оның тек жақсылығын ғана көру адамды іштей байытады. Кейде тіпті мұндай адамдар махаббатта жолы болмай, шынайы сүйіктісіне қолы жете алмаса да, өздерін ұстай біледі. Оны сырттай сүйіп жүру арқылы да өздерін бақытты сезінеді.

7. Бақытты адам қайырымды келеді. Ол тек сырт көз үшін қайырымды көрінуге тырыспайды. Қайырымдылық, мейірімділік, имандылық оның барлық іс-әрекетімен қабысып, өріліп жатады.

Міне, өзінді бақытты сезінудің В. Леви ұсынатын жеті формуласы сырттан келмейтін көрінеді. Ол өз бойымызда екен.

Яғни өзімізді бақытты сезіну өз қолымызда. Осы бақыт формуласы әр басшының негізге алатын қағидасына айналуы қажет деп ойлаймыз.

БАҚ мәліметінен алынған.

5.14 Психикалық жағдайларды реттеудің әдістері

Тыныс алу жаттығулары

Мидың тыныс алу орталықтарынан импульстер оның қабығына тарап және оның тонусына тарайтындығы бекітілген. Осыған орай тез тыныс алып, баяу тыныс шығару орталық жүйке жүйесінің тонусының төмендеуіне, қан қысымының, эмоциялық қысымның қалып түсуіне әкеледі. Баяу тыныс алу мен тез тыныс шығару жүйке жүйесін сергітіп, қызметінің белсенуін белгілі бір деңгейде психологиялық қысымның пайда болуына көмектеседі. Осы заңдылықтарды психикалық қалыпты реттеуде қолдана алу үшін бірнеше тыныштандыратын жаттығуларды меңгеру қажет.

1-жаттығу. Тыныштандыратын тыныс алу.

Бастапқы қалып, отырып немесе тұрып, терең тыныс алу осыдан соң, ауаны ұстап, дөңгелекті елестетіп, оған қарай ауаны шығару. Осы тәсілді төрт рет қайталау қажет. Содан соң, екі рет квадратты ойша сызып, оған қарай шығару керек. Осы тәсілдерден соң міндетті түрде тыныштық қалыпқа келеміз.

2-жаттығу. Шаршауды сыртқа шығару.

Арқамен жатып, босаңсу. Бір қалыпты, баяу тыныс алуды бекіту. Әрбір тыныс алған сайын өкпеңізге өмірлік қуат жиналып жатқанын анық, жарқын түрде сезіну, ал әрбір тыныс шығарған сайын ол денеге толық тарауда.

3-жаттығу. Есінеу

Мамандардың бағасы бойынша есінеу қанға тез арада қанды оттегімен толықтыруға және көмір қышқылына көп мөлшерінен арылтады. Есінеу барысында мойын, бет, ауыз қуысы бұлшық еттерінің қысылуы бас миында қан айналысының жылдам қозғалуына әкеледі. Жапонияда электротехника өндірісінің қызметкерлері ұйымдасқан түрде әрбір 30 минут сайын есінейді екен.

Бұл жаттығуды орындау үшін көзіңізді жұмып, ауызды барынша ашу, ұзақ айтылған «у-у-у» дыбысын айтып, ауыз қуысын шынықтыру. Осы уақытта ауыз қуысында төмен қарай тартылып жатқан қуыс бар сияқты сезіну. Есінеу дененің басқа мүшелерінің де тартылуымен бірге жүреді. Есінеудің тиімділігін арттыруда беттің бұлшық еттерінің босаңсуына жол ашатын, жағымды эмоциялық импульстің қалыптасуына әсер ететін жымию да көмектеседі. Есінеуден соң бет, жұтқыншақ, көмекей бұлшық еттері босаңсып тамаша тыныштану сезімі пайда болады.

4-жаттығу. Сыққыш (Пресс).

Жаттығуды кез келген психологиялық қысымды жағдайда, өзін-өзі реттеуде, өз күшіне сенімділік танытуда, саналы түрде жағдайды басқару қажет кезде немесе жағымсыз эмоциялық жағдайдың туындау алдында қолдануға болады.

Кеуде тұсында мықты бір сығылған бөлік (пресс) бар екенін елестету. Қысқа энергетикалық алмасу ағзаның тыныс алуы арқылы осы сығылған бөліктің ауырлығы мен күшін сезіну. Баяу, ұзаққа созылған тыныс шығару арқылы осы тығыз бөлікті ойша төмен қарай түсіру, денедегі барлық психикалық қысымды, жағымсыз эмоцияны шығарып жатқанын ойға елестету. Жаттығу соңында сығылған бөлік жағымсыз уайымды жерге төмен қарай шығарып тастайды.

Әртүрлі бұлшық еттер тобының тонусын өзгертуге арналған жаттығулар

Бұл жаттығулар қанқа бұлшық еттері мен миды белсендірудің ең күшті қайнар көзі болып табылады. Күтілетін әрекет етіп жатқан белсендіруге жағымсыз реакцияның тоқтатылуына, психикалық белсенділікті ұстап тұруға және жоғарылатуға, бұлшық еттердің ерікті түрде шынығуына көмектесетіндігі дәлелдеген.

Өзексіз немесе қалыптан тыс психикалық белсенділікті шешу үшін керісінше, бұлшық еттердің босаңсуы қажет. Жағымсыз әсерді қолдана отырып, ағза бұлшық еттердің бірге жұмыс жасауына жұмылады. Бізге де оған осындай жұмысты беру қажет. Кейде психикалық қысымын жеңу үшін 20-30 минуттық отырып-тұру немесе барынша кеудені (50-ден кем емес) жерден көтеру жаттығуын қолдану көмектеседі.

Басқа жағдайларға «эксперимент әдісі» типі бойынша дифференциалды аутотренинг өз тиімділігін береді. Оның мәні дәл осы сәтте қажеті жоқ бұлшық еттерді максималды түрде босаңсытуда. Мысалы, егер жүру барысында аяқ бұлшық еттері шынықса, онда бет, иық, қол бұлшық еттерін босаңсыту қажет.

Отыру жағдайында бет, қол, аяқ бұлшық еттерін босаңсыту. Жағымсыз эмоцияны шешу, сергек қалыпты қолдау үшін «қарама-қарсылық арқылы босаңсу» жаттығуы көмектеседі. Мұнда релаксация қысым арқылы жүзеге асады. Мысалы, қолдың білезік бөлігіне күш түсіру, содан соң максималды түрде босаңсыту. Еденге бар күшпен барынша тіреу арқылы аяққа күш түсіру және босаңсыту. Босаңсумен қатар, тоқтаусыз болудан құтылудың қуанышты сезімі туындатып, бұл сезімді әр сәт сайын жоғарылатып отыру қажет.

Мимикалық бұлшық еттер тонусын өзгертуге арналған жаттығулар

Мимикалық бұлшық еттер адамның эмоциялық жағдайына әсер ете алады, сондықтан мейірімді, жағымды бейне жасап жүруді үйрену қажет. Психикалық қысымды төмендету үшін, келесі жаттығуды қолдануға болады. «Ішкі айнаны» қосып, өзіңіздің бейнеңізді көру, ішкі қысымнан арылу.

Кезең кезеңімен дем алуды тоқтатып, ауыз қуысын ауаға толтырып, жұту жаттығуын жасау. Тыныс алған соң бетті қолмен сипап, үрей, ашудың іздерін сүртіп тастау. Еріннің бұрышын жоғары қарай көтеріп, күлу, бұрыштан құлаққа қарай жағымды сезімнің барып жатқандығын сезіну. Қолыңызбен мойын бұлшық етін сипау, егер ол қысымда болса, қолмен жүргізіп айналдыру жаттығуын жасап, мойынды уқалау. Осыдан соң иықтан құлаққа қарай сипау, саусақ арқылы құлақ артындағы төбешікті сипалау. Бұл басқа қан айналымының жұмысын жақсартып және жүйкедегі қысымды жоюға мүмкіндік береді.

«Өзіндік уқалау» (самомаж)

Бұл әсіресе тиімді дене бұлшық еттерінің ұю кезінде таптырмайтын жаттығу. Жұмысқа толы күннің өзінде дем алуға, босаң-

суға кішкене уақыт табуға болады. Дененің белгілі бір нүктелерін уқалау. Көзді жұмып қатты баспай жасау керек. Кейбір нүктелер төмендегідей:

- Қас арасындағы нүктелер: осы аралықты дөңгелек жасай отырып уқалау;
- Мойынның артқы бөлігі: бір қолмен бірнеше рет қысу;
- Бас сүйегі: артқы тістер бітетін жерді екі жағынан үйкеу;
- Иықтар: иықтың жоғарғы жағын бес саусақпен бірге уқалау;
- Аяқтың табаны: егер сіз көп жүретін болсаңыз, кішкене дем алып, жүрмес бұрын табанды уқалап алу.

Дыбыстық қимылды жаттығулар

Бұл жаттығулар белгілі бір мүшеге дірілдің беріліп, ән айту дыбыстарын үйлестіру арқылы жүргізіледі. «И» дыбысы жұтқыншақ пен кеңірдекті дірілдетеді, «ы» дыбысы бас миында діріл туындатады, «а» және «о» дыбыстары кеуде бөлігін, «э», «оу» өкпе, жүрек, бауыр, асқазанда дірілдер туындатады. Дыбыстық діріл барлық мүшелерге, әсіресе жүрек қан тамырлары жүйесіне жағымды әсер етіп, ағзаның реакциясының қорғаныстық-бейімделуін жоғарылатады. Психологиялық қысымды түсіруін, жағымсыз эмоциялық жағдайдан арылу үшін «м-пом-пээ»: «м-пом» дыбыстарын әндету, «м-пом» қысқа, «пээ» созып айту қажет.

Релаксация жаттығулары

«Қысым-босаңсу» релаксациялық техникасы – бұл бұлшық еттердегі қысымды анықтап, одан құтылуға мүмкіндік береді. Сіз аттап өте алмайтын бұлшық еттегі қысым мен тітіркенуді сезсеңіз, сол ауырлықты тауып, шешпейінше осы «қысым-босаңсу» техникасын қолдана беру керек.

Өкінішке орай, біз өмір бойы қажетсіз әрі өте ауыр қысымды арқалап жүреміз. Біз жүреміз, тұрамыз, отырамыз, жейміз, көп жұмыс істеп, әртүрлі бұлшық еттерді қолданамыз, бірақ бұған аса үлкен мән бере бермейміз.

Осының аралығында бұлшық еттерде әртүрлі қысым мен шаршау сезімі бекіне береді. Отыру қалпымен жұмыс үстелі алдында, тамақ алдында көп уақыт отыру арқылы біз мойын мен иықта қалдық қысымдар жинақтаймыз.

Жүріп немесе тұрған уақытта дәл осындай қысым ішкі ағзада және арқада туындайды. Кейбір адамдар аса үлкен шоғырлану барысында еріксіз түрде ерінді жинау немесе бас сүйегін өзгерту, басқалар кітап оқу барысында көзді айқастыру, т.б. сияқты әрекеттер болады. Мұның барлығы бейсаналы түрде жасалады, бірақ бұлшық етке қысымды әсер етеді. Сондықтан шаршауды қабылдасаныз, «Мен мүлдем шаршаған жоқпын және өзімді жақсы сезінемін!» деп айтудың қажеті жоқ. Мұның орнына дереу бұлшық еттік релаксация әдісін қолданып, қарапайым «еңбекке жарамды» калыпта нағыз сергектік пен терең релаксациядан кейінгі сезім арасындағы айырмашылықты сезініп көріңіз.

Күйзеліске қарсы релаксация (Бүкіл Әлемдік денсаулық сақтау ұйымымен ұсынылған).

Бұл жаттығуды аптасына 2-3 рет қолдану қажет. Бастапқыда бұл жаттығу бір сағаттың төрттен бір уақытын алады, оны жетік меңгерген соң релаксация жасау тезірек жүретін болады.

1. Тыныш немесе шуы аз орынға жатыңыз (отырыңыз); киім сіздің қимылыңызға кедергі болмауы керек.

2. Көзді жұмып, терең әрі баяу дем алыңыз. Ішке дем алып 10 секунд ұстау. Асықпай дем шығарып, босаңсуды бақылап: іштей «Дем алу мен дем шығару, келу мен қайту» деп қайталаңыз. Осы әдісті 5-6 рет қайталап, осыдан соң 20 секунд тоқтатыңыз.

3. Ерікті күш салу арқылы бөлек бұлшық етпен оның топтарын қысқарту. Қысқартуда 10 секунд ұстап тұрып қайта босаңсыту. Осылайша барлық дене мүшесін аралап шығу қажет.

Осы жаттығуды үш рет қайталап, тыныштанып, сізді мазалайтын барлық ойлардан арылыңыз.

4. Босаңсу сезімін аяқ саусақтарынан бастап, бөксе, бел, басқа дейін болып жатқан босаңсу сезімін анық сезіну керек. Өз ішіңізден: «Мен тынышталдым, мені еш нәрсе уайымдапайды».

5. Босаңсу сезімі барлық дене мүшелеріне тарап жатқандығын елестету керек. Қысым сізді қалай тастап жатқандығын сезіп тұрсыз ба? Иық, мойын, бет бұлшық еттері босаңсып, сезініп (ауызды осы уақытта сәл ашуға болады). Тыныш жатып, шүберек қуыршақ ретінде сезіну. Осы сезімді 30 секунд сезіну қажет.

6. Онға дейін санап, әр санаған сайын әрбір бұлшық ет тыныштала түседі. Енді сіздің міндетіңіз – босаңсу сезімімен рахаттану.

7. «Ояну» кезеңі. Жиырмаға дейін санау. Өзіңізге: «Мен жиырмаға дейін санаймын, көзімді ашқан уақытта, мен өзімді сергек сезінетін боламын. Жағымсыз қысым қол-аяқ ұштарынан жоғалады».

«Қысым-босаңсу» техникасы релакляциясының сценарийі

Төменде «қысым-босаңсу» техникасы релакляциясының сценарийі берілген, ол арнайы нұсқауларды талап етеді. Бірақ оны қолданбас бұрын келесі нұсқауларды қолдану қажет:

– Сеанс барысында қысым фазасында бұлшық еттер тобын өте қатты қысып, қысымды біртіндеп шешіп, толық және толық емес босаңсу арасындағы айырмашылықты сезіну қажет.

– 5 секундтық кезең аралығында қысымды біртіндеп шешу үшін қолдану қажет. Әрбір келесі кезең сайын денеде қалып кеткен қысымды шығару қажет. Бұл кезең кішігірім қысымды анықтап және шешу үшін қажет.

– Бұлшық еттерді қатты қысудың қажеті жоқ – себебі қалтырау басталып кетуі мүмкін.

– Релаксацияны жүргізу үшін сіз жақын адамдарыңыздың бірінен өтуге, таныс адамға релаксация нұсқауларын оқып отыруын сұрауға немесе нұсқауларды алдын ала жазып алып, жазбаны кез келген уақытта тындап алуға болады.

– Нұсқаулар баяу, салмақты дауыспен ритмді сезіне отырып, нұсқаулықтағы жақша ішінде жазылған уақытты ескере отырып оқылуы тиіс.

– Ең соңғысы: сеансты бастамас бұрын өзіңізге ыңғайлы қалыпты таңдап, мүмкіндік болғанша сыртқы тітіркендіргіштер әсерінен максималды түрде қорғану керек.

«Жату» қалпын таңдап, қолды бел тұсына тастап, дененің ең ыңғайлы қалпын таңдау қажет. Көзіңізді жұмып, релаксация процесін табу үшін бірнеше рет терең тыныс аламыз (20 секунд үзіліс). Тыныс алуға табиғи, салмақты, тыныштанған түрде өтуге мүмкіндік беріңіз. Сіздің ішіңіз қаншалықты дем алсаңыз соншалықты көтеріліп, қанша дем шығарсаңыз сонша төмен түсуі қажет. Сізді кеудені емес ішті көргендей боласыз. Бұл нағыз табиғи және тыныш тыныс алу тәсілі. Біз ұйықтаған уа-

қыттағыдай дем аламыз (15 секунд үзіліс). Қазір сіздің тыныс алуыңыз баяу және өлшенген түрде болады (30 секунд үзіліс).

Енді сіздің бұлшық еттеріңіздің топтарына тоқталайық. Алдымен маңдайға әжім түсіреміз, қасты көтеру (5 секунд үзіліс). Баяу маңдайды босатамыз. Енді маңдайыңыз толық босаңсығанын сезініңіз; осы жердегі кез келген қысым ізі қалмастан жойылып кетсін (10 секунд үзіліс).

Көзді жұмып, қабақты қатты түйіптіреміз (10 секунд үзіліс). Оларға толық босаңсуға мүмкіндік беріңіз (10 секунд үзіліс). Енді күліңіз, қолыңыздан келгенше күлу, бет бұлшық еттеріне күш түсіру (5 секунд үзіліс). Бетіңіздегі қысымның кеткенін сезіну үшін күлкіні жайлап босатамыз (5секунд үзіліс). Бет бұлшық етіндегі қысымнан толық арылған бетті сезіну. Сіз сезіп тұрған кез келген қысымның жойылуына, мүмкіндік беру (15 секунд үзіліс).

Енді ерінді жинаңыз, барлығын бірге (5секунд үзіліс). Баяу ғана ерінді, тілді босатамыз (10 секунд үзіліс). Өте қатты тістену (5 секунд үзіліс). Біртіндеп бас сүйегін босаңсытып, қысымның жойылып, төмендеп жатқындығын сезіну (5 секунд үзіліс). Сіздің бетіңіз толық босаңсыды. Сіздің маңдайыңыз бен ауыз толық босаңсыды (5 секунд үзіліс). Беттегі ешбір бұлшық ет қимылдамайды. Бет қимылсыз және сөзсіз, т.б. (10 секунд үзіліс). Енді мойын бұлшық етін жоғарыға қолыңыздан келгенше көтеру (5 секунд үзіліс) иығыңызға қысым салып, оңға, солға иілу (15 секунд үзіліс).

Қолыңыздың үстіңгі бөлігін қысымда ұстап, баяу босаңсыту (5 секунд үзіліс). Жұдырық үйіп, иық алдындағы бұлшық еттерді босату (5секунд үзіліс).

Енді басты, мойынды, иық және қолды толық босаңсыту (15 секунд үзіліс). Кеуде мен ішбұлшық еттеріне күш түсіру (5 секунд үзіліс). Біртіндеп босаңсу (5 секунд үзіліс). Арқаны бүгіп, онда күш түскенін сезіну (5секунд үзіліс). Және баяу созылып орнына келіп, барлық бұлшық еттерді босатамыз. (5 секунд үзіліс). Енді сіз бас, мойын, іш, қолыңыздан толық тыныштықты сезіп тұрсыз. Оларға ешқандай күш салусыз еркін жатуына мүмкіндік беріңіз (25 секунд үзіліс).

Енді дененің төменгі бөлігімен жұмыс жасайық. Алдымен жамбас бұлшықеттеріне қысым түсіріңіз (үзіліс 5 секунд). Және

оларға біртіндеп, аздап босаңсуға мүмкіндік беріңіз (үзіліс 5 секунд). Енді жамбас бұлшықетінде қалған кез келген қысымнан арылыңыз. Олардың қалай жатқанын сезініңіз – ыңғайлы, жақсы (үзіліс 15 секунд). Мықым, бел бұлшықеттерін, содан соң тізе бұлшықеттерін ширатыңыз (үзіліс 5 секунд). Сіздің беліңіз бен тізеніздегі қысымның біртіндеп жоғалуына мүмкіндік беріңіз (үзіліс 5 секунд). Сіздің беліңіз бен тізеңіз қалған қысымнан демалу үшін, біртіндеп арыла бастайды (үзіліс 15 секунд). Аяқ бұлшық еттерін ширатыңыз (үзіліс 5 секунд). Және оларды біртіндеп босатыңыз (үзіліс 5 секунд). Енді сіз аяғыңыздың толығымен босаңсығанын сезесіз (үзіліс 15 секунд). Аяқ саусақтарын барынша жоғары бүгіңіз (үзіліс 5 секунд). Енді аяқ саусақтарын мүмкіндігінше төмен созыңыз (үзіліс 5 секунд). Саусақтар мен табанға біртіндеп демалыс, тыныштық күйіне келуге мүмкіндік беріңіз (үзіліс 5 секунд). Сіздің табаныңыз толық тыныштықта (үзіліс 10 секунд).

Енді сіз толық босаңсыған және тыныштанған дененіңізді баураған ауырлық күшін, төменге қарай сезесіз. Сіз терең босаңсуды, маужырауды сезінесіз (үзіліс 25 секунд). Сіз төбе шашыңыздан бастап аяғыңыздың ұшына дейін толық босаңсыдыңыз және тыныштықтасыз. Релаксацияның осындай күйіне жеткен сайын сіз терең, толық демалыс сезесіз және одан кейін сізге өмір сүру жеңіл болады. Тыныс алу кезінде өмір, шексіз айналым беретін және тыныс шығарғанда қажетсіздерді алып кететін тыныстауыңызға көңіл аударыңыз. Егер сіз өзіңіздің дененіз арқылы энергия ағымы ішкі кіріп, содан соң одан шығып қалай өтіп жатқанын сезсеңіз, онда босаңсу таңғажайып тереңдікке барады (үзіліс 1 минут). Енді дененіңіздің қайтадан ауырлағанын сезініңіз. Сіз қозғала алмайсыз (үзіліс 20 секунд). Бұл күйде қанша уақыт қаласаңыз, сонша уақыт болыңыз: 1 минут, 10 минут, 20 минут, одан да көп. Сізге ешкім кедергі келтірмейді. Ал сіз тұрғанда, сіздің қозғалысыңыз жұмсақ, байсалды және сабырлы болады (үзіліс 3 минут).

«Он екі нүктедегі қысымды түсіру» жаттығуы (немесе «ширату-босаңсу» техникасы бойынша релаксация сценарийінің қысқаша нұсқасы)

Бұл жаттығу өзінің тиімділігімен ерекшеленеді, өйткені денедегі барлық негізгі нүктелердегі қысымның жойылуына алып

келеді. Ұсынылған реттілік бойынша барлық кешенді күніне бірнеше рет қайталаңыз (әр жаттығуды кемінде үш рет қайталау):

Көз: алдымен бірінші, кейін екінші бағытта баяу айналууды жүзеге асыру.

Көзқарас: жеке бір затқа зейінді бөлу, содан соң жақын жердегі затқа көзқарасты асықпай аудару.

Қас: көз айналасындағы бұлшық еттерді ширатып, қабақты түйю, содан соң бұлшық еттерді баяу босаңсыту.

Жак: кең және қуанышпен есінеу.

Мойын: басты оңға-солға, алдыға-артқа бұру, содан соң айналыс қозғалысын жасау (алдымен – сағат тілі бойынша, кейін – сағат тіліне қарсы қозғалыс).

Иык: оларды құлақ деңгейіне дейін көтеру, содан кейін баяу түсіру.

Қолдар: білекті босатып, шеңбер қозғалысын жасау (алдымен – сағат тілі бойынша, кейін – сағат тіліне қарсы қозғалыс).

Жұдырықтар: барлық күшпен жұму, содан соң асықпай ашу.

Құрсақ: баяу терең тыныс алу, тынысты ұстап тұру, баяу тыныс шығару. Содан кейін омыртқаны қозғалту (алдымен – алдыға-артқа, содан соң – оңға-солға).

Жамбас бұлшық еттері мен аяқ бұлшық еттері: ширату және босату.

Табандар: кезекпен-кезек шеңбер қозғалысын жасау (алдымен – сағат тілі бойынша, кейін – сағат тіліне қарсы қозғалыс).

Аяқ саусақтары: оларды қысу, содан кейін созу және табанды бұгу.

Визуализация жаттығулары

Жад бейнелері немесе адамның қиялымен жасанды жасалатын бейнелер оның психикалық күйіне әртүрлі әсер етеді. Шақырылған бейне неғұрлым жағымды болса, соғұрлым жағымды эмоционалдық күй қалыптастырады. Психологтар «Пигмалион эффектісін» анықтаған: *адам өзін қандай қылып елестеткенін басымылыққа алып әрекет етеді*. Адам өзін сабырлы, өзіне сенімді, күш пен қуаты толы қылып көрсе, оның мінез-құлқы соған ұқсас сипаттарды алады.

«Энергия генераторы» жаттығуы

Көз алдыңызға фантастикалық энергия генераторын елестетіңіз және оны «қосыңыз». Мүмкіндігінше анық елестетіңіз және сезініңіз, энергия сіздің дененіздің алдыңғы бөлігіне қалай әсер етеді, кеуденізді, бұлшықеттеріңізді толтырады. Онымен тыныстаңыз. Содан соң артынша ойша «генераторды» арқаңызға, өзіңізден оңға және солға, басыңыздың үстіне және аяғыңыздың астына жылжытыңыз. Арқаңыздағы, денеңіздің оң және сол жағындағы, басыңыздың үстіндегі, аяғыңыздың астындағы энергия толқындарын сезініңіз. Жаттығудың соңында денеңіздің әрбір бөлігіндегі энергияның бар екенін, ең күрделі тапсырмаларды шешуге дайындығыңызды сезініңіз. Жаттығуды шаршаудың алғашқы белгілері көрінгенде орындауға кеңес беріледі.

Ағзаның биологиялық белсенді нүктелеріне әсер ету

Адам денесінде бір жағынан әртүрлі мүшелердің, жүйелердің және тұтас ағзаның жағдайын диагностикалауға, екінші жағынан сол жағдайға тиімді және тез әсер етуге мүмкіндік беретін кішігірім аймақтар (нүктелер) болатыны ежелден белгілі.

Дененің бұл аймақтарының табиғаты аяғына дейін әлі анықталмаған. Дегенмен биологиялық белсенді нүктелердің биофизикалық көрсеткіштерінің әртүрлі психикалық үдерістермен және күйлермен өзара байланысы бекітілген (еріктік мобильділік деңгейімен, ағзаның зиянды әсерлерге қарсыласуымен, интеллектуалдылық белсенділігімен, эмоционалдық қысыммен және т.б.).

1-жаттығу. Антистресс

Бұл жаттығуды жүргізу шектен тыс жүйкелік-эмоционалдық қысымды жоюға ықпал етеді. Ол үшін үш секунд аралығында иек астында орналасқан «антистрестік нүктеге» басыңыз.

Бұл нүктені уқалағанда әлсіз сырқырау сезіледі. Уқалаған соң босаңсыңыз және балбырау күйін елестетіңіз, жағымды бейнелерді шақырыңыз. 3-5 минут өткен соң есіненіз, керіліңіз, содан соң дененің барлық бұлшық еттерін ширатып, босатыңыз.

2-жаттығу. Нүктелер

Орындыққа ыңғайлы отырыңыз және алақаныңызды тізеге қойыңыз. Мұнда қолдың саусақтары бір біріне жақын болу ке-

рек және тізені толығымен қамту керек. Сұқ саусақ оның ортасында болады. Бұл жағдайда аты жоқ саусақ тізе сүйегінен шығыңқы дөңгелек сүйектің астарынан кішігірім тереңдікті сезеді. Бұл – «цзу-сан-ли» нүктесі немесе «ұзақ өмір сүру нүктесі» («жүз аурудың алдын алатын нүкте»). Оны 1-2 минут аралығында қозғалту ағзаның жалпы тонусын арттыруға, сергектікті сақтауға, қажетті жұмысқа қабылеттілікті сақтауға мүмкіндік береді. Екі аяқтағы да осы нүктені уақалауды қолдың ортаңғы саусағының ұшымен біртіндеп күшейте отырып басу арқылы орындаңыз. Оның үстіне саусақ нүктеге бұралады, бұл онда жылулық пен әлсіз маужырау сезімін береді.

Осыдан соң алдыңызда шынтақтан бүгілген қол алақандарын алдыңызға көтеріңіз. Үлкен саусақты сұқ саусаққа жабыстырыңыз және олардың арасында тері қыртыстары аяқталған нүктелерді көріп алыңыз. Мұнда уақалауы ағзаны тонустайтын, оның өмірлік күшінің мобилизациялануына және белсендірілуіне ықпал ететін, өзіндік сезінуді жақсартатын нүкте орналасқан. 1-2 минут аралығында сол қолдағы, содан соң оң қолдағы нүктені уақалаңыз.

Аталған тәсілдерден басқа, көңіл-күйді жақсартуға және «эмоционалдық дағдарыстан» шығуға өзін-өзі реттеудің мынадай тәсілдері көмектеседі:

- Жеңіл ритмді музыка тыңдау;
- Қызықты кітап оқу (библиотерапия);
- Болған немесе болатынды әзілдік қабылдау.

Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2004. – 640 с. – (Библиотека практической психологии). – С. 558-572.

5.15 «Хал-ахуал» әдістемесі (Б.Д. Парыгин әдістемесінің өзгертілген варианты)

Міндеті: Әдістеме ұжымдағы жағымды психологиялық хал-ахуалды қамтамасыз ететін шарттарды анықтауға арналған.

Нұсқау: Ұжымдағы психологиялық хал-ахуалдың қайсысының болса да, көрінуіне баға беріңіз. Бұл үшін, біріншіден, кестедегі сол жақта орналасқан сөйлемді, ал кейін оң жақта орналасқан

сөйлемді оқу керек. Кейін ортасындағы берілген бағалардың, сіздің ойыңыз бойынша, шындыққа сай келетінін шеңбермен белгілеңіз.

Бағалардың мәні:

3 – қасиет ұжымда әрдайым көрінеді;

1 – оны байқау үшін, жеткілікті түрде көрінеді;

0 – қарама-қайшы қасиеттер (ешқайсысы жеткілікті түрде көрінбейді немесе екеуі де бірдей деңгейде көрінеді).

Кестенің ортасындағы «+» белгісі бар бағалар кестенің сол жағына, ал «-» белгісі бар бағалар оң жағына қатысты болып келеді.

Ұжымда сергер және жарқын көңіл-күй басым болып келеді	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Жабырқау көңіл, пессимистік күйлер басым болып келеді
Өзара қарым-қатынастағы тілектестік, өзара ықыластық	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Қарым-қатынастағы қақтығыстар, жеккөрушілік, антипатия
Ұжымда табандылық, адалдық, риясыздық жоғары бағаланып, мұнда еңбек етуге деген ықылас өте жоғары	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Табандылық, адалдық, риясыздық жоғары бағаланбайды, ұжымдық еңбек етуге деген ықылас жоқ
Ұжым басқа ұжымдармен қарым-қатынас жасауға, ынтымақтастықта болуға тырысады	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Басқа ұжымдардан бөлектену ниеті байқалады
Ұжым ішіндегі топтардың арасындағы қарым-қатынаста өзара ықыластылық және түсінушілік орын алуда	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Топтардың өз арасында қақтығыстар болады
Ұжым мүшелері бірге болуды, жиі ұжымда болуды, бір-лескен істерге қатысуды, бос уақытты бірге өткізуді ұнатады	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Ұжым мүшелері тығыз қарым-қатынасқа қарсы, жағымсыз көзқараспен қарайды, бірлескен істерге қатысудан бас тартады
Ұжымның жеке мүшелерінің жетістіктері мен сәтсіздіктері барлығында эмпатия мен шынайы тілектестікті тудырады	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Жетістіктер мен сәтсіздіктер басқаларды немқұрайлы қалдырып, ал кейбір жағдайларда күншілдік пен табалаушылықты тудырады
Мақұлдау мен қолдау басым болып келеді, кінәлау мен сын сөз айту жақсы ниетпен болады	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Сыншыл ескертулер айқын немесе жасырын дұшпандылық сипатқа ие болады
Ұжым мүшелері бір-бірінің ойларына сыйластықпен қарайды	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Ұжымда әрбіреу өз ойын басты деп санайды, басқалардың ойларына шыдамсыз болып келеді

Ұжым үшін қиын заманда ұжым мүшелері арасында эмоционалды бірлесу көрініс алады. Қашанда «бәрі бірі үшін, бірі бәрі үшін»	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Қиын заманда ұжым мүшелері болбырап, сасқалақтап кетеді, ұрыстар, өзара кінәлау көрінеді
Ұжымның жетістіктері мен сәтсіздіктері үшін барлығы өздерінікі сияқты уайымдайды	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Ұжымның жетістіктері мен сәтсіздіктері ұжым мүшелерінде ешқандай әсер тудырмайды
Ұжым жаңа мүшелеріне жылы жүзбен және тілектестікпен қарайды, жаңа жерге үйренуге көмектесуге тырысады	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Жаңа келген адамдар өздерін артық, бөтен сезінеді, оларға қарсы жиі дұшпандылық көрсетіледі
Барлығы үшін пайдалы зат жасау керек болған жағдайда, ұжым тез арада жауап береді	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Ұжымды бірлескен іске көтеру мүмкін емес, әрқайсысы тек өздерінің қамын ғана ойлайды
Ұжымда барлығына әділетті көзқараспен қарайды, мұнда әрқашан әлсіздерді қолдайды, оларға қамқорлық көрсетіледі	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Ұжым айқын түрде «дәрежелі» және «кемсітілгендерге» бөлінеді, әлсіздерге қамқорлық көрсетілмейді, жиі оларды келемеждейді
Ұжым мүшелерінде, басшылар оны атап өтсе, өздерінің ұжымы үшін мақтаныш сезімі туады	+++ 0 --- 3 2 1 0 1 2 3	Ұжымға қатысты жасалған құптау сөздер мен мадақтауларға қарсы, мұнда немқұрайды көзқараспен қарайды

Нәтижелерді талдау: Әр сұрақ бойынша баллдардың ортақ қосындысы шығарылып, топтың жауап профилі құрастырылады. Кейін бүкіл сауалнама бойынша ортақ шамасы есептелінеді (топ бойынша).

Сауалнаманың нәтижелерін кестеге ыңғайлап және көрнекі түрде орналастыру керек. Бұл жерде жолдар сауалнама сұрақтары болса (15 жол), ал бағаналары – топ мүшелерінің жауаптары болады, олардың әрқайсысына жеке нөмір беріледі. Жағымды бағалар торды **қызыл** түспен (3 бағасы берілсе), **қызғылт сары** түспен (2 бағасы берілсе) және **сары** түспен (1 бағасы берілсе), ал теріс бағалар **қоңыр**, **көк** және **жасыл** түспен штрихтау арқылы белгіленеді.

Основы социально-психологических исследований: учебник для вузов / под общей ред. акад. РАО, проф. А.А. Бодалева, акад. РАО, проф. А.А. Деркача, д-ра психол. наук, проф. Л.Г. Лаптева. – М.: Гардарики, 2007. – 334 с. илл. С. 281-283.

ТАНЫМАЛ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Жетекшінің басқару іс-әрекетінің кеңістігі

Әрбір шебердің өз құралы бар. Хирургта – скальпель, суретшіде – қылқалам, жетекшінің негізгі құралы іс-әрекеттің қатаң жалғаспалы тізбегі болып табылады, оның әрбір бөлігі күрделі басқарушылық функцияны, яғни операцияны атқарады. Бұл тізбектің негізгі бөлімдері қандай?

- ✓ Микрожағдаятты бағалау және диагноз.
- ✓ Жоспарлау (ұзақ мерзімді, қысқа мерзімді және шұғыл).
- ✓ Ағымды микрожағдаяттың бағыты және диагностикасы.
- ✓ Шешімді өңдеу және қабылдау.
- ✓ Іс-әрекеттің бағдарламасын құру.
- ✓ Шешімді орындауға жіберу ұжымы.
- ✓ Ағымды және соңғы нәтижелерді бақылау, бағалау және түзету.

Басқару процесінің түйіндік механизмдерін – «жоспарлау, мақсат қою және шешім қабылдау», негізінен іс-әрекеттің, бүктелген бағдарламасын және нәтижесінің моделін қалыптастырады.

Шешім қабылдау ең алдымен басқару психологиясының бөлімді механизмінің бастауында проблемалы жағдайдың шешілгенін білдіреді.

Психология адамның интеллектуалды қайраткерлігінің проблемалы жағдайларын қарастырады.

Барлық жағдайлар проблемалы бола бермейді. Проблемалы жағдай келесі компоненттерден тұрады:

- *қажеттілікті ұсыну*, бұл проблемалы жағдайдың аспектілері – бұл субъект жағдайы;
- *зияткерлік мүмкіндіктер*;
- *белгісіз білімдер немесе проблемалы тапсырмалар*.

Дәл осы үш компоненттің жиынтығын қамтитын жағдайлар басқа жағдайлардан ерекшелігін көрсетеді. Мына жағдайлардың үш түрін бөліп көрсетеді:

1) адам өзінің білетінін білгенде – бұл жағдайда қиындық та жоқ, ойланудың қажеттілігі де жоқ.

2) *ол өзінің білмейтінін білмегенде* – бұл жағдайда болашақ ғылыми проблемалар туралы айтуға болады.

3) *ол өзінің білмейтінін білгенде* – бұл жағдайда ол нағыз қиын жағдайға кездескен. Оның ерекшеліктерінің бірі – ол өзінің қосымша күшіне сүйене отырып, тапсырманың немесе қиындық тудырады және шешімін өзі таба алады.

Басқаруда шешім қабылдау – мақсатты қалыптастыру, орындау субъектісі ретінде оны тапсырмаға қосу, іс-әрекет бағдарламасын белгілеу және жалпы бағыт-бағдар беру, ашық түрде туралауға орнату болып табылады.

Қиын жағдайдың түріне және басқару қайраткерлігінің шарттарына тәуелді шешім қабылдауда өзіндік белгілер орнатылады. Қиын жағдай үш түрге бөлінеді:

Детерминациялы. Оқиғалар мен құбылыстардың сызықтық себептік – зерттеулік байланыс негізіндегі ситуация (ең қарапайым үлгі: егер күн батса, қараңғы түседі).

Мүмкіндік. Бұл қандай да бір құбылыс немесе оқиғаның өзіндік немесе басқа деңгейлік мүмкіндікте жүзеге асырылуы (мысалы: құлап бара жатқан монета немесе сандарымен кубик).

Стратегиялық. Бұл белгілі құбылыстың алдағы болашақтағы өтуге тиіс жағдайлар (мысалы: жылдық жоспарды орындау, сертификат алу, диплом қорғау т.б.).

Басқару шешімдерінің ерекшеліктері мен тән белгілерін қарастырмас бұрын, сіздің назарыңызға тест ұсынылады, бұл тұлғаның ерекшеліктерін анықтау үшін қолданылады.

Төменгі ұсынылған 20 сөйлемді мұқият оқыңыз және ұсынылған төрт шешімнің біреуін таңдаңыз:

1. Сіздің басшыңыз басқа жауапты тапсырмамен айналысып отырған қызметкеріңізге шұғыл тапсырма береді. Сіз және сіздің басшыңыз өз тапсырмаларыңызды кідіртуге болмайды деп есептейсіз.

Өзіңіз қолданатын шешім нұсқасын таңдаңыз.

А. Субординация қызметін қатаң ұстанамын, қызметкерге ағымдағы жұмысты орындауды кейінге қалдыруды ұсынамын.

В. Барлығы басшының мен үшін қаншалықты беделді екендігіне байланысты.

С. Қызметкерге бастаған жұмысын аяқтауын ұсынамын.

Д. Қызметкердің жұмысына көңіл аудармаймын.

2. *Қарамағыңыздағы* екі қызметкер арасында сәтті жұмыс істеу барысында дау-дамай туындайды. Олардың әрқайсысы сіздің алдыңызға келіп, мән-жайды анықтауды және оның бағытын дұрыстауды өтінеді.

Бұл жағдайда өз іс-әрекетіңізді көрсетіңіз.

А. Мен жұмыстағы дау-дамайды кесіп өтуім керек, ол – дау-дамайлық қарым-қатынас, ол – олардың жеке шаруалары.

В. Ең дұрысы дау-дамайды шешуді қоғамдық ұйымдардың өкілдерінен өтінер едім.

С. Ең алдымен дау-дамайдың себептерімен жеке танысып және екі жақ үшін де жарастыру әдістерін іздестіру.

Д. Ұжым мүшелерінің ішінен дау-дамай тудырушылар үшін беделді адамды анықтап, сол арқылы оларға әсер ету.

3. *Өндірістік тапсырманы аяқтаудың ең ауыр кезінде бригадада келеңсіз жағдай орын алды, жұмыс тәртібі бұзылып, нәтижесінде жарамсыз өнімге жол берілді. Бригадирге айыпты белгісіз, дегенмен оны анықтап, бағалау керек.*

Бригадирдің орнында сіз не істер едіңіз? Шешімнің сіз қолданар нұсқасын таңдаңыз.

А. Бұл келеңсіздіктің мән-жайын анықтауды өндірістік тапсырманың ақталуына дейін қоя тұрамын.

В. Бұл істе күмәнді адамдарды шақырып, бетпе-бет ашық сөйлесіп, айыпкерді атауын ұсынар едім.

С. Болған істі сенімді қызметкерлеріме айтып, нақты айыпкерді анықтап және оны жазалауды талап етемін.

Д. Жұмыстан соң жиналыс ашып, көпшіліктен айыпкерді анықтап және оны жазалауды талап етемін.

4. *Өзіңізге орынбасар таңдау мүмкіндігі берілген. Бірнеше үміткерлер бар. Әрбір үміткер мына жетістіктерімен ерекшеленеді.*

А. Біріншісі ең алдымен ұжымда қолайлы жолдастық қарым-қатынас орнатуға, жұмыста өзара сенімділік пен достық жағдайды туғызуға, көпшілік дұрыс түсінбейтіндей дау-дамайдан кашуға ұмтылады.

В. Екіншісі көбірек қарым-қатынас құрғанда жұмыс барысымен жүреді, тапсырылған жұмысқа жауапкершілік сезімі жоғарылығымен ерекшеленеді.

С. Үшіншісі қатаң түрде ереже бойынша жұмыс істеуді дұрыс көреді, өзінің қызметтік міндеттерін орындауда әрқашан ұқыпты, қол астындағылардан соны талап етеді.

Д. Төртінші табандылығымен жеке қызығушылығымен ерекшеленеді, өзінің мақсатына жетуді жұмысқа көздейді, әрқашан жұмысты соңына дейін жеткізуге ұмтылады, қол астындағылардың қарым-қатынастарының күрделенуіне көп көңіл бөлмейді.

5. Сізге орынбасар таңдау мүмкіндігі берілген. Үміткерлер бастыққа қатысты келесі қасиеттерімен ерекшеленеді.

А. Бастықтың пікірімен және шешімімен тез келіседі, нақты талпынады, мүлтіксіз және белгіленген уақытта оның тапсырмаларын орындайды.

В. Екіншісі – бастықтың пікірімен тез келіседі, оның тапсырмалары мен бұйрықтарын қызығушылықпен және жауапты түрде орындайды, егер бастық ол үшін беделді болса ғана.

С. Үшіншісі – кәсіптік білімі және тәжірибесі бай жақсы маман, білікті ұйымдастырушы, бірақ қарым-қатынаста өте ауыр.

Д. Төртіншісі – өте сауатты және тәжірибелі маман, бірақ көбіне өзімшілдікке және жұмысқа тәуелсіздікке ұмтылады, оған кедергі жасағанды ұнатпайды.

6. Қызметтестеріңізбен немесе қол астыңыздағылармен орынсыз жағдайда, демалыс уақытында араласуға тура келеді, сіз қайсысына көбірек жақынсыз.

А. Сізге жұмыс барысында және кәсіптік қызығушылығы жақын әңгіме құру.

В. Әңгімеге келетіндей, екі жақты мәселелерде пікірін білдіру, өз көзқарасыңды қойып, басқаларды бір нәрсеге көндіруге ұмтылу.

С. Әңгімелердің ортақ тақырыбын бөлісіп, өз пікірін араластырмай, ортақ көзқарасты бөлу, өзінің белсенділігімен ерекшеленуге тырыспай, тек серігін тыңдау.

Д. Жұмыс туралы әңгіме қозғамауға тырысып, қарым-қатынаста ортақ болып, басқаларға мұқият болу.

7. Қол астыңыздағы адам екінші рет айтылған жұмысты өз уақытында аяқтамады, бірақ ендігіде қайталанбайтынына сөз береді.

Сіз не істер едіңіз?

А. Жұмыстың орындалуын күтіп, содан оңашада қатал сөйлесіп, соңғы рет ескерту жасау.

В. Жұмыстың аяқталуын күтпестен, қайталанып тұрған үзілістің себептері туралы сөйлесіп, үзіліс үшін қаржылай жазалау.

С. Сол қызметкерлермен не істеу керектігі туралы, ұжымдағы белсенді, тәжірибесі мол жұмысшымен ақылдасу. Егер ондай жұмысшы болмаса, ұжымның жиналысында жұмысшының жауапкершілігін ортаға салу.

Д. Тапсырманың орындалуын күтпестен, жұмысшыны жазалау туралы мәселені «үшбұрыштың» шешіміне тастау.

8. Қол астыңыздағы жұмысшы сіздің кеңесіңіз бен шешіміңізді теріске шығарып, ескертулерге қарамастан, сіз оған көрсеткен қателерді түзетпестен бәрін өздігінше жасайды.

Бұл қызметкерге сіз әрмен қарай қандай іс-шара қолданасыз?

А. Қарсыласудың себебін анықтап және оның орынсыздығына көз жеткізіп, жазалаудың қарапайым әкімшілік шараларын қолданамын.

В. Жұмыс барысында оны ашық әңгімеге шақырып, онымен тіл табысып, іскерлік байланыс орнатамын.

С. Ұжымның белсенділеріне жүгінемін, оның бұрыс тәртібіне көңіл аударамын және қоғамдық шара қолданамын.

Д. Осы жұмыскерге қатысты өзім қателік жіберген жоқпын ба деп анықтап аламын, содан соң не істеу керектігін шешемін.

9. Екі топ арасында жаңалануға қатысты дау-дамайы бар ұжымға шеттен шақырылған жаңа жетекші келді.

Сіздің пікіріңізше, ұжымдағы психологиялық келеңсіздікті қалыптастыру үшін ол қандай іс-әрекет жасауы қажет?

А. Ең алдымен, бұрынғылардың тәртібіне көңіл бөлмей қарым-қатынас құру, жұмысты жаңадан келгендердің ережесімен орындап, бұрынғыларға күшпен әсер ету.

В. Ең алдымен белсенділігін анықтап, оған ұжымдағы жағдайды анықтауды және қалыптастыру шараларын ұсыну мен қоғамдық ұжымның қолдауымен белсенділігі.

С. Ең алдымен бұрыннан жұмыс істеп келе жатқандарды өз жағына аударып, қарсы топты сол ыңғайға жығу.

Д. Ұжымның даму әлеуетін және шығарылып жатқан өнімнің сапасын тексеріп, ұжым алдына ортақ жаңа әлеуметтік тапсырма қою, ұжымның жақсы нәтижелеріне және дәстүріне сүйене отырып, жаңа ұжымның ескі ұжымға қарсыласпауын қадалау.

10. Өндірістік бағдарламаның ең ауыр кезінде қызметкерлердің біреуі ауырып қалды. Әрбір жұмысшы өз жұмысын орындаудан қолы бос емес. Келмеген қызметкердің жұмысы өз уақытында аяқталуы керек.

Бұл жағдайда сіз не істер едіңіз?

А. Қызметкерлердің қайсысының жұмысы аз екенін біліп, шешім қабылдаймыз: «Сіз мына жұмысты аласыз, ал сіз мынаны бітіруге көмектесесіз».

В. Ұжымға мынадай ұсыныстар жасар едім: «Келіңіздер, ойласайық, бұл жағдайда не істеуге болады?»

С. Ұжым белсенділеріне өз пікірлерін айтуды ұсынып, ұжым мүшелерімен алдын ала талқылап, содан соң шешім қабылдаймын.

Д. Өзіме ең тәжірибелі және сенімді қызметкерді шақырып және келмеген кісінің жұмысын орындауға көмектесуге ұжымды алып шығуын өтінемін.

11. Сізбенен әріптес арасында келіспеушілік туындады. Айталық, сізге оның себебі тіптен белгісіз, бірақ жұмысқа кесірін тигізбеу үшін қарым-қатынасын реттеп алу керек.

Ең алдымен сіз не істер едіңіз?

А. Шиеленіскен қарым-қатынастың себебін білу үшін, әріптесімді ашық әңгімеге шақырар едім.

В. Бәрінен бұрын оған деген қарым-қатынасымнан өзімнің мінез-құлқымды анықтауға тырысам.

С. Әріптесіме: «Біздің іс-әрекетімізден жұмысқа зиян келеді, одан әрі қарай жұмыс істеуді келісіп алайық» деп айтамын.

Д. Біздің жағдайымыздан хабардар басқа әріптестеріме жүгінем, мүмкін, олардың бізге көмегі тиер.

12. Сіз бірнеше жыл қатардағы жұмысшы болып істеген ұйымға жетекші болып тағайындалдыңыз. Сағат 8.15-те кешігу себебін анықтау үшін қол астыңыздағы қызметкерді өзіңіздің кабинетіңізге шақырасыз, кенеттен сіз өзіңіз 15 минутқа кешігіп қаласыз. Қол астыңыздағы қызметкер уақытында келіп, сізді күтіп тұр.

Сіз әңгімені неден бастайсыз?

А. Өзіңіздің кешігуіңізге қарамастан, дереу оның кешігуінің себебін түсіндіруді талап етесіз.

В. Қызметкер алдында кешірім сұрап, содан соң әңгімені бастаймын.

С. Сәлемдесіп, кешігу себебін айтқаннан кейін «Қалай ойлайсыз, сіз секілді үнемі кешігетін жетекшіден не күтуге болады?» деп сұрайтын едім.

Д. Сол сәтте кездесуді келесі бір уақытқа ауыстырамын.

13. Сіз екінші жыл бригадир болып жұмыс істеп жүрсіз. Жас қызметкер сізден үйленуіне байланысты төрт күнге қызметтен босатуын сұрады.

– Неге төрт күнге? – деп сұрайсыз.

– Асқаров үйленгенде сіз төрт күнге жібердіңіз ғой, – деп ол арыздана берді. Сіз үш күнге рұқсат етіп, қол қойып бересіз. Бірақ ол жұмысқа төрт күннен соң келеді.

Сіз қандай тәсіл қолданасыз?

А. Тәртіп бұзылғаны жайлы жоғарыдағы бастыққа баяндаймын.

В. Қол астыңыздағы қызметкерді төртінші күнгі демалыста өтеуін ұсынамын: «Асқаров та өтеген» деймін.

С. Жағдайға қарай (адамдар күн сайын үйленбейді ғой) көпшіліктің қатысуымен ескерту жасаумен шектелемін.

Д. Оның келмеуін өз жауапкершілігіме алам. Тек «Олай жасаудың керегі жоқ еді» деп құттықтап, бақыт тілеймін.

14. Сіз өндірістік ұжымның жетекшісісіз. Түнгі кезекшілік кезінде қызметкерлердің бірі мас күйінде қымбат жабдықтың бірін бұзып алады. Айыпкер сізге қоңырау шалып не істеу керектігін сұрайды.

Сіз қалай жауап бересіз?

А. «Нұсқаулыққа сай әрекет жасандар. Ол менің үстелімнің үстінде тұр, соны оқындар және не керек болса, соны істеңдер».

В. «Болған жайды вахтерге баяндандар. Жабдықтың сынғаны жайлы акт жазындар, зардап шеккен кезекші медбикеге барсын, ертең анықтаймыз».

С. «Менсіз ештеңе қабылдамандар, қазір барамын, содан соң анықтаймыз».

Д. «Зардап шеккендердің жағдайы қандай? Егер қажет болса, дәрігер шақырындар».

15. Бір күні сіз өндірістің бірнеше жетекшілерінің арасында қызметкермен қандай қарым-қатынаста болу керек деген пікірталастың арасына тап келесіз. Көзқарастардың біреуі сізге өте ұнады. Қайсысы?

А. Біріншісі – «жұмыста жақсы жұмыс істеу үшін оның жеке қасиеттерін ескере отырып, арнайы көңіл бөлу керек».

В. Екіншісі – «оның бәрі – майда тірлік. Адамдардағы басты құндылық – олардың іскерлік сапасы, жауапкершілігі. Әркім өзіне тиісті жұмысты істеуі керек».

С. Үшіншісі – менің ойымша, жетекшіліктің сәттілігіне қол жеткізу үшін, қол астындағылар өз жетекшісіне сенгенде ғана сыйлайды.

Д. Төртінші – «ол дұрыс, бірақ сонда да жұмыстың ынталандырғышы ретінде нақты бұйрық, жақсы ойлылық болып табылады».

16. Сіз цех бастығысыз. Қайта құрудан соң, жаңа штат кестесі бойынша бірнеше бригада ұйымдастыру керек. Сіз қай бағыт бойынша барасыз?

А. Жұмысты өз қолыма аламын, цех қызметкерлерінің тізімін және жеке іс қағазымен танысып, өз жобамды ұжым жиналысында ұсынамын.

В. Дау-дамайды болдырмау үшін қызығушы тұлғалардың пікірлерін тыңдап, жаңа бригада құру бойынша комиссия түзем.

С. Цех белсенділеріне адамдармен тілдесіп, жағдайды түсіндіріп, жаңа штаттық кесте бойынша кім қай бригадаға баратынын анықтап білуін тапсырамын.

Д. Алдымен жаңа бригадалар мен аймақтарды кім басқаратынын анықтап аламын, кейін бригада құрамы бойынша сол адамға ұсыныстарын дайындауды тапсырамын.

17. Сіздің ұжымыңызда жұмыс істегеннен көбірек бос жүретін адам бар. Бұл жағдай оған ұнайды, ал сізге жоқ.

Сіз қандай амал қолданар едіңіз?

А. Бетпе-бет онымен сөйлесіп, өздігінен кету туралы арыз жазғаны дұрыс екенін түсіндірем.

В. Жоғарыдағы бастыққа бұл лауазымды «қысқарту» туралы баянхат жазамын.

С. Кәсіподақ ұйымымен бұл жағдайды талқылап, бұл адаммен не істеу керектігі туралы ұсыныс дайындауды тапсырамын.

Д. Ол адам үшін лайықты жұмыс тауып, оның жұмысына бақылауды күшейтемін.

18. Еңбекке қатысу коэффициентін (ЕҚК) тағайындау кезінде бригаданың кейбір мүшелерін әділетсіздік орын алды деп есептейді. Ол цех бастығына шағымдануға себеп болды. Сіз олардың шағымына қалай қарайсыз?

А. Сіз шағымданушыға былай жауап беріңіз: «ЕҚК-ны сіздің бригадирлеріңіз растайды және түзеді, менің мұнда қатысым жоқ».

В. Жарайды, мен сіздердің шағымдарыңызды есепке ала отырып, бұл мәселені сіздердің бригадирлеріңізбен қарастырам.

С. «Уайымдамаңыз, сіз ақшаңызды аласыз. Өз қарсылығыңызды жазбаша түрде менің атыма жіберіңіз».

Д. Шындықты орнатуды уәде етіп, дереу бригадирмен кеңесем, жазылғанның растығын білген соң, ЕҚК-ін қайта түзуді бригадирге тапсырам.

19. Сіз үлкен өндірістік мекеменің жаңа цехына басқа зауыттан бастық болып жақында ауыстыңыз. Әлі көпшілік сізді тани бермейді. Түскі ас уақытына дейін екі сағат бар. Дәліз бойында сіздің цехыңыздағы үш жұмысшы әлдебір нәрсені талқылап тұрғанын көресіз және олар сізге көңіл аудармайды. 20 минуттан соң қайтып келе жатып, сол көріністі тағы көресіз.

Сіз өзіңізді қалай ұстайсыз?

А. Тоқтап, оларға өзімнің жаңа бастық екенімді түсіндірем. Әңгіме ұзаққа созылғанын және жұмысты жалғастырылуын ескертемін.

В. Олардың топ бастығының кім екенін сұраймын. Оны өз кабинетіме шақырамын.

С. Алдымен әңгіме не туралы болып жатқанын білем, кейін өзімді таныстырып, содан соң цехтағы жұмыс орындарына баруларын өтінемін.

Д. Алдымен өзімді таныстырам, бригада жұмыс қалай жүктелгенін, тұрақты жұмыс істеуге не кедергі болып жатқанын анықтаймын. Бұл жұмысшыларды есепке алып қоямын.

Басқару шешімдері белгілі тізімі бойынша ерекшеленуі мүмкін. Олардың негізінде шешімнің классификациясының нұсқаларын құрайды.

Солардың бірін келесі белгілер бойынша құрамыз:

– Аумақ дәрежесі және нысананың күрделілігі бойынша.

– Қабылданған шешімнің әрекет ету уақытының ұзақтығы бойынша. Бұл байланыста шешім ұзақ мерзімді, қысқа мерзімді және шұғыл болуы мүмкін. Қойылған мақсатының ерекшелігі басқармалық тактикалық және стратегиялық бағытын шарттайтынын айтуға болады.

– Шешімнің қоғам өміріндегі мағынасы, орны және рөлі бойынша. Бір шешімдер барлық қоғамның түпкілікті проблема-

сына (мысалы, биліктің өзін-өзі басқару ұйымдарына берілуі), басқалары – аймақтардың өмірінің қандай да бір жеке жақтарына қатысты.

– Көлем және шешімнің бағыты бойынша, біреулері жалпы мақсатты қамтиды, басқалары көбірек нақты және жүйелендірген болады.

Кез келген басқарушы шешімді орындау кезінде, қабылдау және орындауға жіберу кезінде жетекші есепке алатын кейбір маңызды талаптарға жауап беруі керек. Негізгілерін алып қарайық. Ең алдымен басқарушы шешім нақты бір нәрсеге бағытталған және ғылыми негізделген болуы керек. Бұл байланыста ой қозғалысы терең жұмыстың шынайы жағдайымен үздіксіз байланыста болу өте маңызды, ол ақпарат моделінің бетпердесі болып табылады.

Алдында атап өткендей, басқару шешімінің белгісі болып оның толықтығы орын алады. Ол шешімнің қабылдануы қаншалықты кең жайылғанын, талданғанын және жағдайдың басты элементтері есепке алынғанын анықтайды. Таңдаудың толық болмауы жағдай барысында соның дамуына кенеттен жоспарланбаған факторлар әсер етуі мүмкін. Дәл осы аралықта басқаруда ұсақ-түйектер болуы мүмкін емес деп айтуға болады. Бірақ мұндай шешім қабылдаудың тоқтамы екі бірдей фактор бір деңгейде есепке қабылданбағанымен, бекітіледі және талдаудың басқа сатыларына көңіл бөлмеуге болмайды.

Шешім қабылдауда маңызды талап оның жаңашылдығында болып табылады.

Еңбекті басқару мәдениеті билік субъектісіне қатысты талапты қалыптастырады. Ол шешім кімге жіберілетіні, мекен-жайлық және орындалу мерзімі, созылған және мерзімсіз шешімдер, көлденең қарым-қатынас жүйесіндегідей жалпы ұйғарымдар секілді жемісті өнім болуы күмәнді. Басқару қарым-қатынасындағы диалог мәдениеті монологтық мәдениеттілігін теріске шығарады, ол бұл талаптардың орындалуы міндетті түрде деп санайды.

Шешім қабылдау өзіндік көп сатылы процесті көрсетеді. Бұл процестің негізгі сатыларын немесе қадамдарын белгілейік:

- ✓ Шешімнің мақсатын қою.
- ✓ Шешімнің белгілерін тағайындау.

- ✓ Белгілердің жіктелуі.
- ✓ Баламаны өңдеу.
- ✓ Баламаны салыстыру.
- ✓ Тәуекелді анықтау.
- ✓ Тәуекелді бағалау.
- ✓ Шешім қабылдау.

Олардың қысқаша сипаттамасына тоқтала кетейік. Сонымен бірінші қадам жағдай мен алдағы шешім арасындағы тығыз байланысымен анықталады. Ол қабылдануға тура келетін таңдау туралы сұрақ қояды және балама іздеуде бағдар береді. Сонымен қатар мақсат қоюдың өзі шешім қабылдау кезіндегі бірінші қадам секілді, ол іздеу аймағын анықтай отырып, шетте жатқан баламаларды өшіреді.

Шетел мамандарының пікірінше, шешімнің мақсаттарын қояр алдында, әрбір жетекші мына үш сұраққа жауап беруі керек деп есептейді:

Мен қандай таңдау жасамақшымын?

Неге бұл шешім өте маңызды?

Соңғы шешім қандай еді?

Шешім дұрыс аймақта қабылданып жатқанына сенімді болған соң, шешім қабылдау процесіне байқауға және шешім белгілерін орнатуға болады. Шешім белгілері шыққан нәтижеден пайда болады. Олар таңдау негіздерін құрады. Маңызды сұрақ келесіде тоқталған: «Таңдау жасар кезде қандай факторларды есепке алу керек?». Бұл – берілген функциялардың ішіндегі екінші қадам.

Топтың шешімі кезінде барлық тұлғалардағы факторлардың ұқсастығын қалыптастыру мүмкіндігі бар. Әрбір жетекші жағдайды және қабылданар шешім талабын ойластыруда тек функционалды мәртебесінің үстінде тұрған талаптармен ғана емес, сонымен қатар жалпы нәтиженің позициясына да көңіл бөлуі керек.

Үшінші қадам – бұл «қатты» және «жұмсақ», яғни міндетті және міндетті емес қалыптасқан және жіктелген бөлім.

Белгілерді дифференциалдық таңдау позициясымен шешімдер және альтернативтер нұскасын өңдеу жүргізіледі. Бұл процесс те төрт қадамнан тұрады немесе шешім қабылдау сатысы.

Бірінші қадам, осы өңделген баламаларды салыстырумен аяқталады. Әрине, талдау және салыстыру құрылған белгілер негізінде орындалады. Дегенмен баламаны талдауда тәуекелдік деңгейін болжау және анықтау маңызды.

Тәуекелді анықтау шешім қабылдауда алтыншы қадамды құрайды. Бұл процедура екі басты бастауға негізделген. Біріншісі шешім ереже бойынша уақыт тығыз кезде қабылдауға шартталған. *Екіншісі* бастауда баламаны талдау кезінде әрқашан жаңа ақпарат тобына бермейді.

Тәуекелді бағалау, яғни теріс және жағымсыз нәтижелерді болжау – ол шешім қабылдаудың жетекші қадамы. Кез келген идея болжамды болса, талдау кезінде құрылымды болады.

Тәжірибелі жетекші өзінің интеллектуалды күшін дұрыс қолданады, бұл – шешім немесе өңдеу процесінің сегізінші қадамы. Ол тәуекелден ауытқымайды. Осы басқару жағдайдың ықтималды барысын есептейді және механизмдерінің соңғы сатыларына негізделген шешім іздейді.

Жетекшілер тәуекел мәдениетін игеруі үшін, сәйкесінше олардың өзіндік іс-әрекет еркіндігі жоғары деңгейде болуы керек, онсыз бос теория жағада қалумен тең.

Психологтар жүргізген зерттеу нәтижелері бойынша түрліше жағдайларда жетекшілердің мінез-құлқының жеке ерекшеліктерінде кең пәрмен анықталады.

Мінез-құлықтың бес айрықша өзіндік түрі көрсетілген.

Зерттелуші топтардың *біріншісі* ойлау қабілетінің төмендігін көрсеткен, үйреншікті ақпараттарға әдеттенген.

Екінші топта шешім қабылдауға бейімділікті және оның дамуына қарамастан болып жатқан оқиға барысында күтілген мінез-құлық көрсете білді.

Үшінші топ, керісінше, алғашқы клиенттерінен салыстырмалы түрде тез өзгерді және өз шешімдерін пара-пар өзгертеді.

Төртінші топ, «флюгер» әсерін тауып отырды. Ол өз шешімін кенеттен өзгерістерге және ақпараттың ағымына қарай тез өзгертіп отырады.

Бесінші топ, керісінше, мінез-құлық бағдарламасы бойынша жүреді.

Жетекшінің мінез-құлқының стилі психологиялық деректемені көрсетеді.

Шешімді қабылдауда және өңдеуде қателердің болуы мүмкін.

Басқармада қателер қымбатқа түседі және түрлі себептердің күшімен туындауы мүмкін. Бірақ олар шешім қабылдауда дәл емес стильді себептердің бірі болғанда жаман. Әрбір жетекшінің әлеуметтік рефлексін дамытуына және мына «МЕН тұжырым», «Тек МЕН» функционалды компоненттерін ашық түрде сақтауына тура келеді. Дәл ол жеке тұлғаның ашықтығын қамтамасыз етеді және қарамағындағылар қабылданған шешімді қалай қабылдауын басқару шешімдерінің ұйымдастырушылық және экономиканың нәтижесін көзден таса қалмауына мүмкіндік туғызады.

Қабылданған шешімдердің тиімділігі екі жақты анықталады. Бір жағынан, жұмыстың объективті жағдайына динамикалық қаншалықты дәл екеніне бағытталады. Екінші жағынан, шешім орындау субъектілері қалай әсер етеді. Осы тарауды қарастырып, мансапқа жетуді және қызмет барысында өсуді, сондай-ақ беделді жетекші немесе қызметкер болуды ойласа, келесі тестті орындауды ұсынамыз.

Төмендегі сұрақтарға жауап бере отырып, өзіңізге лайықты жауабын таңдаңыз және есіңізде болсын бұл жерде екі дұрыс емес жауап жоқ.

1. Сіз адамдарды басқара аласыз ба?
А) иә; В) жоқ.
2. Сіз далалық жерде жұмыс істей аласыз ба?
А) иә; В) жоқ.
3. Біреуге қарсыласқан сізге ұнай ма?
А) иә; В) жоқ.
4. Мына екі қасиеттің қайсысын (абыройлық және нәзіктік) таңдар едіңіз?
А) біріншісі; В) екіншісі.
5. Сөз сөйлеген ұнай ма?
А) иә; В) жоқ.
6. Сіздің ойыңызша, өркениет деңгейін немен анықтауға болады?

- А) әйелдердің махинациялық деңгейімен;
В) техниканың дамуының деңгейімен.
7. Біреудің ебедейсіздігі, икемсіздігі сізді ашуландыра ма?
А) иә; В) жоқ.
8. Адамдармен байланысты талап ететін жұмысты ұнатасыз ба?
А) иә; В) жоқ.
9. Бала күніңізде анаңыздың бақылауында ұзақ болдым деп есептейсіз бе?
А) иә; В) жоқ.
10. Алғаш танысқанда сіз неге көңіл бөлесіз?
А) жаңа танысымның сыртқы келбетіне;
В) оның сөйлеу мәнеріне.
11. Өз айтқаныңызда тұра алмасаңыз, ашуға салынасыз ба?
А) иә; В) жоқ.
12. Мансаптың қай түрі сізге тартымды көрінеді?
А) әйгілі актер Гарри Купердің.
В) автожарыс чемпионы М. Шумахердің.
13. Сізді жиі таңдау жұмыстарына итермелейді ме?
А) иә; В) жоқ.
14. Батыл іс-әрекеттің бастамасы боласыз ба?
А) иә; В) жоқ.
15. Жұмыс өздігінен шешілгенше күтесіз бе?
А) иә; В) жоқ.
16. Мысалы: пердесі жоқ бөлмеде тұрған немесе т.с.с. сізді ызаландыра ма?
А) иә; В) жоқ.
17. Қайсы түс сізге көбірек ұнайды?
А) көгілдір; В) қызыл.
18. Шешімді оңай қабылдайсыз ба?
А) иә; В) жоқ.
19. Спорттың қай түрі жаныңызға жақын?
А) жылдамдықты дамытатын;
В) күшті дамытатын.
20. Сіз білімі жетік, өзіңіздің жынысыңызға қарама-қарсы жынысты жетекшіні мойындайсыз ба?
А) иә; В) жоқ.

Адамдарды басқару стилі

Жауапты әріптеспен, ар-ұятты бағалаушылармен, әділетті меңгерушімен жұмыс істеу әркім үшін де жағымды. Бірақ әркімде әрқашанда ондай бола бермейді. Біреуі шеттен тыс өзімшіл, екіншісі енжар. Біреулері берілген жұмысқа көңіл бөлмесе, басқасы мүлдем жалқау. Ал мыналар әрқашан жақсы жұмыс істеп жүрген, кенеттен өзгеріп кетеді. Біреуі қызғаншақ, екіншісі бастықты ұнатпайды – екеуі де бастықты шалып қалғысы келеді. Жұмысшылардың теріс әрекеттерін санап жеткізе алмайсың. Бірақ нәтижесі біркелкі: дау-дамай, мерзімінен өту, санасыз жұмысшы, жұмыс уақытының бос өтуі, кадрлар тұрақсыздығы.

Мұндай құбылыстармен күресу бір сәтте оңай секілді – жұмыстан қуу, тәрбиелеу, қадағалау. Бірақ әрбір тәжірибелі жетекші үшін мұның бәрі іс жүзінде өте қиын екені белгілі. Жұмыстың бәрі бүлініп болған соң, қашан қудалайсыз? Қалай қудалайсың, егер керек орынға маман таба алмасаң, ал жұмыс күннен-күнге көбейіп жатыр! Иә, содан соң жаңа жұмысшың бұрынғыдан нашар болмасына кім кепіл?!

Енді тек соңы жаман болмай тұрып, жұмысшылардың мінез-құлқын болжай отырып, теріс іс-әрекеттерді бейтараптандыра тәрбиелеу қалды. Бұл жерде әрбір жетекшіге тән қайраткерлік стильдерінің түрлерін қарастыра алдық, сіз келесі тест сұрақтарына жауап беріңіз. Ол сізбенен жетекшінің арасында кәсіптік қайраткерліктің қай стилі қолданылады, соны анықтауға көмектеседі.

Әр топтағы нұсқасын оқып, сіздің жетекші туралы пікіріңізге сай келетінін көрсетіңіз.

1. Орталықтандырылған басқарма, барлық жұмыстар жайлы дәл соған баяндап тұруын талап етеді.

2. Барлық қол астындағылармен бірге шешуге тырысады, өте маңызды және шұғыл шаруаларды ғана өзі шешеді.

3. Кейбір маңызды жұмыстарды жетекшінің қатысуынсыз шешеді, оның жұмысын басқалар орындайды.

4. Үнемі бір нәрселерді тапсырады, бұйырады, талап етеді, бірақ ешқашан сұрамайды.

5. Бұйрық берген, орындамауға мүмкіндік жоқ.
6. Бұйрық беруді білмейді.
7. Оның орынбасарлары білікті мамандар болғанын қалайды.
8. Жетекшіге орынбасары, көмекшісі болып кім жұмыс істеп жатқаны бәрібір.
9. Оны тек жұмыстың орындалғаны қызықтырады, ал адамдардың бір-бірімен қарым-қатынасы бәрібір.
10. Жұмысқа қызықпады, іске тек сыпайылық танытып келеді.
11. Өндірістік тапсырманы орындай отырып, адамдармен жақсы қарым-қатынаста болуды қалайды.
12. Қол астындағылардың талаптануын жетекші талап етпейді.
13. Қарамағындағылар өздігінен жұмыс істеуіне жағдай жасайды.
14. Жетекшіні сынағанға ренжімейді, қайта соған қарап тыңдайды.
15. Оны сынағанды ұнатпайды және ол туралы жасырмайды.
16. Айтылған сынды тыңдайды тіпті шара қолданса болады, бірақ ештеңе істемейді.
17. Жетекші өз іс-әрекеті үшін жауап беруге қорқады және өз жауапкершілігіне көп жүктеме алмайды.
18. Жауапкершілікті өзі және қарамағындағылармен бөліседі.
19. Жетекші шешімді өзі қабылдайды және бас тартады.
20. Қарамағындағылармен жиі кездеседі, әсіресе тәжірибелі жұмысшы ретінде.
21. Қарамағындағылар кеңес беріп қоймай, нұсқау да жасай алады.
22. Қарамағындағылар қарсыласқанда оған кеңес беруге жол бермейді.
23. Көбіне қатардағы жұмысшымен емес, орынбасарларымен және төмен деңгейдегі бастықтармен кеңеседі.
24. Қарамағындағылар үнемі қатынаста болады ұжымдағы жағдай туралы, алдағы жеңу керек болатын қиындықтар туралы әңгімелеседі.
25. Қандай да бір жұмысты орындау өз қарамағындағыларды жиі көндіруге тура келеді.

26. Қарамағындағылармен үнемі сыпайы, еркін қарым-қатынаста болады.

27. Қарамағындағылармен қарым-қатынаста немқұрайдылық танытады.

28. Қарамағындағылармен қарым-қатынасы тактикалық емес, тіпті дөрекі.

29. Күрделі жағдайда өз міндеттерін нашар орындайды.

30. Күрделі жағдайларда ереже бойынша басқарудың қатал әдістерін қолданады.

31. Күрделі кезде өзінің басқару тәсілдерін өзгертпейді.

32. Тіпті өзіне таныс емес мәселелерді өзі шешеді.

33. Егер бір нәрсені білмейтін болса, оны көрсетуге қорықпайды және басқалардан көмек сұрайды.

34. Ол өзі әрекет етпейді, басқаның әсер етуін күтеді.

35. Меніңше, ол онша еңбекқор емес секілді.

36. Ол талап қойғыш, сонымен қатар әділ.

37. Ол өте қатал болады.

38. Нәтижелерді бақылай отырып, әрқашан оң жақтарын байқап, қарамағындағыларды мақтайды.

39. Ұжымның және қарамағындағылардың жұмысын үнемі қатал бақылауда ұстайды.

40. Жағдайды әрдайым бақылауда ұстайды.

41. Жетекші тәртіпті сақтай алады.

42. Қарамағындағыларға жиі ескерту, сөгіс жариялайды.

43. Тәртіпке әсер ете алмайды.

44. Жетекшінің қатысуында қарамағындағылар үнемі күшпен жұмыс істейді.

45. Жетекшімен жұмыс істеген қызықты.

46. Қарамағындағылар өздерімен-өздері.

Сонымен ұжымды басқару стилінің астында қазіргі таңда қандай ұғым жатыр?

Ұжымды басқару стилі – бұл жеке ерекшеліктердің және басқару тұлғасының мүмкіндіктерінің аралық сипаттамасы, сондай-ақ оған қолданар әдістері мен басқару қайраткерліктерінің әдістері.

Жетекшінің жеке тұлғалық стилінде жетістіктері мен кемшіліктерін, оның күшті және әлсіз қасиеттерін байқауға болады.

Ұжымды басқарудың теориясы және практикасы туралы әдебиеттерде біз қазіргі жетекшілердің стилінің кең аспектілерін табамыз. Оларға қысқаша сипаттама берейік.

Авторитарлық (директивті). Ұжым алдында тұрған үлкенді-кішілі тапсырмаларды шешуде жетекшіге ғана тән стиль. Авторитарлық стиль басым болған мекемеде «Асқар Асқарұлы не айтар екен» деп күтумен болады. Басқарудың авторитарлық стилінде барлық үкімдер мен бұйрықтар секілді маңызды, басқа шешімдер қабылдау жетекшіде болады.

Бірақ авторитарлық стильде кез келген басқа стильдер секілді кемшіліктері де кездеседі, дегенмен, әсіресе қиын жағдайда өз жауапкершілігіне алуы оның жетістігі болып табылады. Бірақ төмен кетіп бара жатқан талапқа және шығармашылық бастамаларға авторитарлық стиль басымдық танытады, бұл да оның басты кемшілігі.

Алқалық (демократиялық). Бұл стильге тән келетін жетекшілер үшін ең басты ұстанымы «ұжымдағылармен ақылдасу керек» деген секілді. Соңғы шешім ұжым не және қалай шешеді – сол болады. Бұл стильдің жетекшісі үшін ең маңыздысы – жоспар не бағдарлама. Бұл стильдегі жетекші назарын мүмкіндігінше жоспарларға және бағдарламаларға аударады. Нақты және терең өңделген жоспар негізіндегі басқарма жақсы сапа көрсетеді.

Дегенмен, шектен тыс ұқыптылықпен жоспар бойынша іс жүргізу шығармашылық қабілет пен таланттылықты тежейді.

Авральды – мақсатқа кез келген жолмен жетуде асығыстық стилі. Керекті тапсырманы шешуде жетекшінің өзін-өзі жұмылдыру қабілеті ұжым үшін берекеден апатқа апарады, себебі авральды жұмыстың мүмкіндіктерінен оның сапасы төмендейді. Жетекшінің мұндай стилінен дау-дамайлы жағдай туындайды.

Либеральды. Бұл стильдің кейде «бекершілік» деп аталуы себепсіз емес. Жетекшінің мұндай стилінде, әдетте, ұжым «толқын бойымен жүзеді». Қарамағындағылар көбіне алдарында туындаған мәселелерді өздері шешіп қана қоймай, жетекшінің пікір алмасуы да мүмкін. Бұл стильдің кемшіліктерімен қатар, жақсы

жағының бірі – карамағындағыларға қысым түсірілмейді. Бірақ либералды стильдің жетекші үшін қауіптісі – оны ұстанымы жоқ, іскер емес етіп сипаттайды.

Регламенттеуші, оны сондай-ақ бақылаушы деп те атауға болады. Бұл стиль үшін карама-қарсы болып либералды сипатталады. Карамағындағылар үшін үнемі бақылау берекеден апатқа айналады. Үнемі тексеру мен бақылау секілді «миды қазбай» берсе, ұжымда күйзеліс жағдайы орнайды.

Қайта құрушылық. Бұл стильдің жетекшісінде көптеген идеялар мен жобалар әрқашан табылады. Ол үнемі мақсатын, бөлім жұмысының тапсырмаларын бір қарап, өзгертеді. Бұл стилдегі жетекші жұмысты мақсат шыңына жету үшін жүргізеді.

Кертартпалық. Бұл стиль дәстүрлердің өзгермеуін және бір-жола орнатылған рәсімдерді, ұстанымдарды және басқару тапсырмаларын шешу әдістерінің жалғасуын бірінші кезекке қоятын жетекші берілген стильдің теріс сипаттамасымен қатар, қолайлы жақтары да бар. Ол ұжымның тұрақтылығына сенімді етеді, бірақ мұндай ұжым жаңалықтан артта қалушылықпен жүреді.

Дипломатиялық. Бұл стильді ұжымда мәмілелер, ол тіпті мүмкіндік жою проблемаларды шешуде және келісуге қабілетті. Жеке өзі үшін шешім қабылдауда, мүмкіндігі жоқ проблемаларды шешуде бар күшін салады.

Дегенмен қиын жағдайда оның мінез-құлқы іскер қатынастан көрі, байланыс жасайтын көпіршеге айналып кетеді. Дипломатиялық стильді жетекші өзінің талаптары мен үкімдерін тез өзгертеді, себебі орын алған жағдайдан құтылу үшін ынғайлы. Жетекшінің мұндай стилі карамағындағылар үшін қатты әсер етеді.

Құжаттық (деректі). Бұл стильдің жетекшісі құжаттарға, жазбаша үкімдерге аса көңіл бөледі және «қағаздар әлеміне» батып кеткен. Өзінің уақыты мен күшін қағаздар және қандай да бір анықтамаларға жұмсаған жетекші тексерулерден сақтануға, «қорламаған жерлерін» жабуға ұмтылады. Бірақ оның карамағындағылармен ашық әңгіме, ұжымды тікелей басқаруға уақыты болмайды.

Бұл стильдің оң бағыты болып мұндай жетекшінің құжаттары, түрліше жоспарлары және есебі, құжаттық алмасулары әрқашан керекті тәртіппен сақтаулы болады. Әрбір тексеруші

іскерлік пен пысықтығын басқарушының кәсіпқойлығын қағаз бойынша анықтай беретінін кім біледі. Мұндай жағдайда бұл жетекші «тақырға отыруы» әбден мүмкін.

Көсемділік. Бұл стиль өзі сенетін проблемалардың шешіміне ұжымды да шабыттандырады, егер бәрін болмаса да басым көпшілігін. Мұндай жетекші өзі жүргізген жоспарлардың, бағдарламалардың жүзеге асуына толық сенімді. Ол ұмтылушылық қабілетке ие және оны алдында тұрған проблемаларды шешуде қолданады. Егер көшбасшының шығармашылық қабілеті жоғары деңгейде болса, онда ол ұжым үшін де шығармашылық шабыт оятады.

Көсемдік стилінің кемшілігі – мұндай жетекші ұжымды әкімшілік құралдармен кемсітеді.

Әкімшілік. Бұл стиль барлық нұсқаулықтарға, бұйрықтарға сай іс-әрекет жасайтын жетекшілерді сипаттайды және қандай жолмен болса да оның логикалық соңына дейін апарайды. Жетекші-әкімші өзінің айтқанында тұруға қабілетті, өзінің әкімшілік қысымын түсіріп, «басқа пікірлерді» жеңе алады. Әкімшілік стильдің нашар жағы «дау-дамайлы» жағдайдың орын алуымен сипатталады және осының бәріне жетекші-әкімшінің өзі себепші болады.

Мүмкін, бұл стильдің кемшіліктер қатарына жетекшінің мекемені басқаруда әкімшілік механизмнің білімін, қызметтік нұсқаулықтар білімін және сол сияқты биліктің басқа да атрибуттарын игергендігі жатады.

Басқарудың басты сипаты – ыңғайлылық. Жағдайдың өзгешілігіне тәуелсіз, жетекші басқарудың бірден-бір стилін ұтымды қолдануы керек және оның әлсіз жақтарын жоюды білуі керек.

Қазіргі әсерлі жетекші күнделікті қайраткерлігінде өзінің күшті, көбірек дамыған стильдік компоненттеріне, мүмкіндіктеріне сүйенуге зәру.

Ұжымды басқаруда қолайлы стиль шығармашылық стиль болып табылады, себебі жетекші әрбір жаңа басқару тапсырмаларын шешуде ыңғайлы, еппен осы және басқа әдістерін, құралдарын қолданады.

Шындығында, ұжымды басқарудың шығармашылық стилі – бұл шынайы туындаған шаруашылық жағдайға байланысты, оны шешуде қолданылатын мақсатқа және шартқа және құралдарға қарамастан қолданылатын түрлі стильдер.

Біздің әрқайсысымызға басқа біреулерді бағалауға тура келеді. Әрине, оны нақты жасау оңай емес, әсіресе қолыңызда психодиагностикалық әдістер болмаса. Ұсынылып отырған тест сіздің психология саласында хабарыңыздың бар-жоғын анықтауға көмектеседі.

Қатты ойға түспестен, көрсетілген сұрақтардың жауабының бір вариантын таңдаңыз.

Сіздің ойыңызша, әрқашан дұрыс екпінде болатындар, олар:

- а) сыпайы, қарым-қатынасқа тартымды.
- в) қатал тәрбиелі.
- с) өзінің шынайы мінезін жасырады.

Сіз ешқашан ұрыспайтын жұбайларды білесіз. Сіздің ойыңызша, олар:

- а) бақытты.
- в) бір-біріне сай, лайықты.
- с) бір-біріне сенбейді.

Сіз бірінші рет көріп тұрған біреу сізге әңгіме айта бастайды. Сіздің ол туралы ойыңыз қандай?

- а) сөзшең.
- в) қолайсыз жағдайдан осы жолмен құтылмақшы, себебі өзіне сенімді емес.
- с) сізге жақсы әсер қалдырғысы келеді.

Сіз біреумен қызықты тақырыпта әңгімелесіп отырсыз. Ол әңгіме барысында ымдап сөйлеседі. Сіздің ол туралы ойыңыз.

- а) қобалжып тұр.
- в) немқұрайды қарап тұр.

Сіз бір танысыңызды жақынырақ білгіңіз келді. Ең алдымен қажеттісі:

- а) оны қандай да бір ортаға шақыру керек.
- в) оны іс барысында бақылау.

Мейрамханада біреу үлкен көлемде шайпұл тастайды. Сіздің шешіміңіз?

- а) ол әсер қалдырғысы келді.
- в) оған даяшының жылы қабақ танытқаны керек.
- с) қайырымды, ашыққолды.

Егер адам ешқашан сөзді бірінші бастамаса, онда ол туралы сіздің ойыңыз қандай?

- а) ол тұйық.
- в) ол өте қатал.
- с) өзін түсінбейді деп қорқады.

Сіздің пікіріңізше, тар маңдайлы адам, ол:

- а) ақымақтау.
- в) қырсық.
- с) адам туралы нақты ештеңе айту мүмкін емес.

Адамдардың көзіне тік қарамайтын адам туралы не ойлайсыз?

- а) бұл – оның кемшілігінің белгісі.
- в) шын көңілмен емес.
- с) өте сасқалақ.

Жоғары жетістікті адам үнемі арзан зат сатып алады. Сіздің ойыңыз?

- а) ол үнемшіл.
- в) ол қарапайым.
- с) ол сараң.

Қазіргі өз негізінде шығармашылық, диалектикалық стильде ұжымды басқару туралы бүтін бір кітап жазуға болады. Диалектік және шығармашылық түрде ойлау қабілетін сипаттайтын белгілермен шектелейік.

Есептелген таңдаудан соң пайда болу қаупі бар тәуекелге төтеп беру, қабілетіне ие болу, сезімталдыққа және шығармашылық тәжірибеге сеніп қана қоймай, ғылыми негізделген есепке де сүйену керек.

Мейірімді және әдепті, адамдардың әлеуметтік көзқарасына лайықты болу, бірақ сонымен қатар жұмысқа және ұжымға байланысты талапшыл болу керек.

Қайта туындайтын тапсырмаларды шешуде ғылыми талапқа, өтпелі тәжірибеге сүйену, бірақ сәттіліктің себептеріне ғана көңіл бөле берместен, сәтсіздіктің себептерін ұқыпты зерттеп білу керек.

Өзінің күнделік басқару қайраткерлігінде келесі басқару ұстанымдарын ыңғайлы және сауатты пайдалана білу:

Нұсқаулық ұстанымы.

Ережелермен, нұсқаулармен басқару, қаулымен, бұйрықпен емес.

Жақындық ұстанымы.

Мәселелерді пайда болған деңгейге жақын деңгейде шешу керек.

Шұғыл ұстанымы.

Қарамағындағылардың іс-әрекетін бастық қалай бағалайтынын сезіну үшін, болып жатқан жайды шұғыл қабылдай білу керек.

Тәрбиелік ұстанымы.

Жетекші қарамағындағыларды іспен және сөзбен тәрбиелеуі керек.

Шыдамдылық ұстанымы.

Қарамағындағылармен қарым-қатынаста жетекші үнемі шыдамдылық танытуы керек.

Жауапкершілік ұстанымы.

Жұмысшы әсер ету жағдайы бар нәрсе үшін ғана жауап беруі керек.

Басқару ұстанымдардың бұзылуы жағымсыз жағдайларға, ұжымдағы психологиялық жағдайдың бұзылуына әкеп соғады.

Біреулер «жақсы болар еді, егер ...» деген ойлармен шектеледі, басқалар нақты іс-әрекет жасайды, осы мақсатта ұжымдық іс-шаралар ұйымдастырады (мерекелер, кештер, т.с.с.), жақсы жетекші ұжымдағы психологиялық жағдайды сақтауға ғана емес, одан әрі дамытуға ұмтылуы керек

Ал сіздің жағдайыңыз қалай? Төменде көрсетілген тест көмегімен өзіңіздің ойлауға немесе іс-әрекетке жақындығыңызды анықтай аласыз.

Келесі сұрақтарға «иә» немесе «жоқ» деп жауап беріңіз.

1. Сізге шаруалы болған ұнай ма?
2. Жолдағы кептеліс немесе машиналардың ақырын қозғалысы сізді ашуландыра ма?
3. Бір жерден екінші жерге, бір жұмыстан екіншісіне асығып жүруге жақынсыз ба?
4. «Бос отырсаңыз» және ештеңе істелмей жатқанда, өзіңізді еркін сезінесіз бе?
5. Сіз көрермен емес, қатысушы болғанды қолдайсыз ба?

6. Егер көп адам лифтіні күтіп тұрса, сіз баспалдақпен көтерілесіз бе?

7. Сіздің жылдам әрекетіңізге басқалар шағымдана ма?

8. Демалыс күндері де сіз ерте тұрасыз ба?

9. Жаңа жобаны сезімталдықпен қабылдайсыз ба?

10. Адамдарды ұйымдастырған сізге ұнай ма?

Тұлғаралық қатынас тәсіліне баға беру

Тұлғаралық қатынас тәсілі адамның қызмет орнында және бос уақытында айналадағылармен қарым-қатынас жасауының қалыпты тәсілдерін бейнелейді. Баға беру үшін сыналушыдан қойылған сұрақтарға жасалған нақты жауаптардың ұпайлар санын белгілеу сұралады.

1. Әріптестермен қарым-қатынас белсенділігі:

*мен өзара қатынасқа араласпаймын десе де болады – 1;

*мен қажеттілігіме қарай ғана қатынас жасаймын – 2;

*басқаларға қарағанда, мен қатынас жасауда аса белсенділік танытпаймын – 3;

*басқалар сияқты, мен де жақсы қатынас жасаймын – 4;

*әріптестеріме қарағанда, мен жақсырақ қатынас жасаймын – 5;

2. Ұжымдағы қатынас жасаудың қалыпты ортасы:

*ұжымда ешкіммен араласпаймын – 1;

*лауазымды тұлғалармен ғана араласамын – 2;

*достарыммен ғана араласамын – 3;

*бірнеше топпен араласамын – 2;

*барынша көп адаммен белсенді түрде қатынас жасаймын – 5.

3. Қатынас жасауға деген қажеттілік:

*өзгелермен қатынас жасауға деген ешбір қажеттілікті сезінбеймін – 1;

*біреумен қарым-қатынас жасауды сирек қалаймын – 2;

*кейбір әріптестеріммен жақын араласуды қалар едім – 3;

*бір топ адамдармен жақын араласуды қалар едім – 4;

*ұжыммен қатынас жасауға деген үлкен қажеттілікті сезінемін – 5.

4. Ұжымдағы қарым-қатынастың сипаттамасы:

*бірін-бірі кінәлау, даулы жағдайлар – 1;

- *бір-біріне жау көзбен қарау, тұрпайылық, балағаттау – 2;
- *ешбір қатыссыз, жайлылық, сирек жағдайда балағаттау – 3;
- *өзара көмек көрсету, адамгершілік, қатынас – 4;
- *достық, ұжымдық әріптестік, ортақ істегі келісімділік, бірлік – 5.

Сауалдамадан алынған мәліметтер әр сыналушы тұлғаның шынайы өмірдегі қарым-қатынас жасауымен салыстырылады. Тұлғааралық қатынастардың сипаттамасын зерттей келе, зерттеушінің қосымша сұрақ қоюына болады, оларға жауап бере отырып, сыналушы тұлға бес топқа бөлініп көрсетілген барынша жеке қатынастарды жанап өтеді:

1. Түрлі кіші топтар туындататын өте қиын жағдай. Басшы шарасыз, ол еріксіз озық болып бас көтерген басшыларға тәуелді. Даулы жағдайлар жиі туындайтын.

2. Саналы түрдегі қиын жағдай. Тұрпайылық, балағат, мысқыл, кекету. Басшы басқа тәсілдермен тәртіп орнатуға тырысады.

3. Жоғары тұрған қатынастарға бейтараптық пен бір-біріне деген ешбір қажетсіздік жатады. Кейбір кезде өзара тұрпайылық пен балағаттық жайттар бас көтереді. Күмән туып, бір-бірін жақтырмау білінеді. Көмек көрсету – сирек құбылыс, аяу сезімі аз дәрежеде.

4. Жылылық пен көмек көрсетуге тырысу. Тұрпайылық – сирек құбылыс. Басшы өзара сыйласымдылық пен адамгершілікті қол жеткен тәсілдермен қалыптастырады.

5. Әлеуметтік-психологиялық тұрғыдан алғанда, жақсы жағдай. Достық пен бірлік. Толық түсінушілік. Басшының жоғары беделі.

Бағыныштылардың көзқарасындағы басшы

Басшының жетістігі көбінесе оның тұлғалармен арадағы жасаған дұрыс қарым-қатынасына байланысты. Басшыға деген сенім, оның беделділігін мойындау, жақсы іскерлік байланыс, ұйым ішінде тәртіп пен жақсы жағдайды қалыптастырып отыратын адамдармен жақын қатынас.

Басшының алдында, әсіресе қандай да бір ұйымға жаңадан басшылық етіп бастаған адамдардың алдында әрқашан бағынышты қызметкерлермен арада қалыптасып келе жатқан немесе қалыптасқан қатынастарын бағалау қажеттілігі туындайды. Осы мақсатта басшы *басшы – бағынышты* (ББ) бағанын қолдануына болады. ББ бағаны бағынышты тұлғалардың өздерінің басшыларына деген қатынастарының сипаттамасына шұғыл түрде баға беруге бағытталған. Ол 20 сұрақтан тұрады, оның әрқайсысына сыналушы тұлға «иә» деп келісуіне немесе «жоқ» деп келіспеуіне болады. Сұрақтардың көмегімен бағыныштылардың басшыға деген қатынасындағы үш параметрін бағалауға және сәйкестік деңгейін анықтауға болады:

*басшының білімі, оның кәсіби машығы (1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – сұрақтар);

*басшының сезімталдығы, оның адамгершілік танытуы, назары мен адамдығы (1,4,7,10,13,16,19-сұрақтар);

*басшының талап қоюшылығы мен әділдігі, бағыныштылармен өзара жақсы қарым-қатынас жасай білуі (1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – сұрақтар).

Сұрақтарды ауызша немесе жазбаша төмендегідей ретпен қоюға болады:

1. Басшы – озат маман.
2. Мен басшымен жақсы қарым-қатынастамын.
3. Басшы – әділ адам.
4. Басшы мені кәсіби міндеттеріме жақсы оқытады.
5. Басшы – сезімтал адам.
6. Мен үшін басшының сөзі – заң.
7. Басшы менің қызметімді ақылмен ұйымдастырады.
8. Мен басшыма толық ризамын.
9. Басшы маған барынша жоғары дәрежеде талап қояды.
10. Басшы әрқашан дұрыс кеңес бере алады.
11. Мен басшыма толығымен сенемін.
12. Басшының берген бағасы мен үшін аса маңызды.
13. Басшы әрқашан дұрыс шешім жасайды.
14. Басшымен бірге қызмет істеу – мен үшін рахат.
15. Басшы маған көп көңіл бөледі.
16. Басшы менің қабілеттерімді жақсы біледі.

17. Басшы менің көңіл-күйімді әрқашан дұрыс түсінеді.
18. Басшы мені әрқашан тыңдауға және кеңес беруге дайын.
19. Басшы себепсіз жазаламайды.

Жеке қарым-қатынас компоненттерінің дара бағалары

Есептеудің келесі сатысында нәтижелер бойынша әрбір компоненттің орташа бағасы анықталады. Мысалы, эмоционалды компонент үшін

Сұраққа қатысушылар	Эмоционалды компонент	Когнитивті компонент	Өзін-өзі ұстау компоненті
1.			
2.			
3.			
...			
...			
n			

$$\bar{O} = \frac{O'(+) - O'(-)}{n},$$

мұндағы $\sum (+)$ – бағанадағы жағымды жауаптар саны, $\sum (-)$ – жағымсыз жауаптар саны, n – зерттеуге қатысқан ұжым мүшелерінің саны. Әрбір компонент үшін орташа баға -1 -ден $+1$ -ге дейінгі аралықта орналасады. Қабылданған үш мүшелі бағаға сәйкес алынған орташалар жіктеледі. Бұл үшін мүмкін бағалар континуумы (-1 -ден $+1$ -ге дейін) үш бірдей бөлікке бөлінеді; -1 -ден $-0,33$ -ке дейін; $-0,33$ -тен $+0,33$ -ке дейін; $+0,33$ -тен $+1$ -ге дейін. Бірінші аралыққа кіретін орташа бағаларды жағымсыз, екіншіге – қарама-қайшылықты, анықталмаған, үшіншіге – жағымды деп есептейміз.

Жүргізілген есептеулер қарастырылып отырған бөлім үшін ұжымға қарым-қатынас құрылымын анықтауға мүмкіндік береді. Қарым-қатынас типі жоғарыда сипатталған процедураға сай анықталады. Әр компонент белгілерін ескере отырып, қарастырылып отырған қарым-қатынастың келесідей бірлесулері мүмкін:

- 1) толықтай жағымды;
- 2) жағымды;
- 3) толықтай жағымсыз;
- 4) жағымсыз;
- 5) қарама-қайшылықты, анықталмаған.

Бірінші жағдайда ұжымдағы психологиялық ауа райы жағымды; екіншісінде – жалпы жақсы; үшіншісінде – мүлдем қанағаттанарлықсыз; бесінші жағдайда тенденция қарама-қайшылықты және анықталмаған.

Ұйымның құндылықты-бағдарлық бірлестік диагностикасы

Жинақылық, құндылықты бағдарлық бірлестік – бұл бағалардың сәйкестігінің, қойылымдардың, жұмысшылардың өздеріне маңыздырақ объектілерге қатысты позицияларының (адамдарға, тапсырмаларға, идеяларға, оқиғаларға) дәрежесін көрсететін, ұжымаралық байланыстар жүйесінің сипаттамасы. Сондықтан ұйымның ұйымшылдығын тексеруде басқарушы жұмысшылардың құндылықты-бағдарлығын ескеруге тиіс. Ұйымның бос уақыт саласындағы ҚББ бағалау дәрежесі әдістемесін қарастырайық. Бұл әдістемені басқа да іскерліктер саласында қолдануға болады.

Ұйымның ҚОБ бағалау екі кезеңде жүреді:

Бірінші кезең. Жұмысшыларға бос уақыт жағдайынан қандай да бір оң құндылықты параққа жазу ұсынылады (мысалы, теледидар, экскурсиялар, видеофильмдер, кітап оқу және т.б.). Содан кейін зерттеуші парақтарды жинап алып, ішінде көбірек кездесетін 15 құндылықтың алфавиттік ретпен тізімін жасайды.

Екінші кезең. Бірнеше күннен кейін жүргізіледі. Зерттеуші 15 құндылықтың атын тақтаға жазып немесе оқып шығып, әрбір жұмысшыны осы 15-тің ішінен өзіне маңыздырақ бесеуін жазып алуын өтінеді.

Содан соң парақтарды жинап алып, зерттеуші алынған мәліметтерді өңдеуге кіріседі. Жұмысшылардың таңдаған құндылықтары 15 атауы бар тізімімен тексеріледі. Қай құндылықтың

қанша рет таңдалғаны саналады. Содан кейін бөлім ҚОБ коэффициенті формула бойынша есептеледі:

$$\text{ҚОБ} = \frac{П_1 - П_2}{Н} \times 100\%,$$

мұндағы $П_1$ – топтағы ең танымал бес құндылықтарға берілген таңдау сомасы; $П_2$ – топтағы неғұрлым танымал бес құндылыққа берілген таңдаулар сомасы; $Н$ – топпен жасалған барлық таңдаулар саны (сұрауға қатысқандарды беске көбейткенге тең).

Егер ҚОБ коэффициенті 30-дан 50%-ға дейінгі аралықта болса, онда ұйымды орташа дәрежелі ұйымшылдықты топ ретінде жіктеуге болады. Егер коэффициент 30%-дан төмен болса, бұл ұйымда ұйымшылдықтың төменгі дәрежесі қалыптасқан.

Ұйым мүшелерінің іскерлік орындарын анықтау

Берілген түйіндемелерді мұқият оқып, әрқайсысының жанына өз жауабыңызды беріңіз; егер берілген түйіндеме сіздің іскерлік қасиеттеріңізге сай келетін болса, онда екі балл қойыңыз; егер тек жартылай ғана сәйкес келетін болса, онда тек бір балл қойыңыз; егер берілген түйіндеме сіз үшін мүлдем сәйкес келмесе, онда ештеңе қоймай-ақ қойыңыз.

1. Мен керемет ұсыныстар жасаймын.
2. Мен басқалар байқамайтын қателерді табамын.
3. Менің адамдарды ұйымдастыра алатын қабілетім бар.
4. Мен тек осы шешіліп жатқан тапсырмалардан басқа, кең көлемде қолданысқа ие болатын идеялар ойлап табамын.
5. Менің ойланған шешімім уақытты талап етеді, бірақ ол көбінесе нақты.
6. Мен ұжым шешіміне күшті әсер еткенді ұнатамын.
7. Жұмысты орындалған күйінде көру үшін, маған сенім артуға болады.
8. Мен жеке қасиеттері мен дүниетанымы жан-жақты адамдармен жұмыс істей аламын.

9. Мен өзімнің елестетулерімнің ұжыммен бірге жұмыс барысында көбінесе шашырап кететінін байқаймын.

10. Мен барлық адамдармен жұмыс істей аламын, тек олар ұжымдық жұмысқа шын мәнінде пайдалы бір нәрсе бере алатын болса.

11. Басқа адамдармен көптеген әртүрлі қарым-қатынас жасау менің жұмыс стилім үшін маңызды.

12. Менің сезімдерім шешіміме сирек әсер етеді.

13. Мен өз пікірімді ұжым жиналысы барысында білдіруге тырысамын.

14. Жұмысты сапалы атқарып, мақсатқа жету үшін мен қиыншылықтармен күресемін.

15. Мен жақсы бөлшектеуді білемін.

16. Мен достарыма олардың қиыншылықтарын жеңуге, көмектесуге дайынмын.

17. Мен басқа адамдардың идеяларын, артықшылықтары мен кемшіліктерін саралап (критика) анализдеймін.

18. Мен өзімнен бұрынғы қиындыққа жаңа жолмен қарауды көп байқаймын.

19. Мен өз жолдастарымның мүмкіншіліктерін қарастырып, өнімді пайдалана аламын.

20. Мен барлық бастамалардың аяқталуы мен шындалуын қолдаймын.

18. Мен өзім үшін жаңа болып табылатын идеялар мен техникалық әдістерді меңгеруден ерекше рақат аламын.

19. Маған мақсаты нақты да түсінікті анықталмаған іске толығымен берілкену қиын.

20. Мен адамдарды тереңірек тануға онша қызықтаймын.

21. Менің ойымша, өз ойларыңды ұжымда тарату үшін, кейде өзіңді біраз уақыт танымалсыздықта ұстау керек.

22. Мен қиындықты шешуге іскерлікпен қараймын.

23. Мен жаңасынан гөрі, бұрынғы идеяларды іске асыруды қолдаймын.

24. Менің ойымша, менің жеке мүмкіншіліктерім ұжымдағы келісімге жетуге себеп болады.

25. Мен қажетсіз ұсыныстарды қайтару үшін, әрқашанда дәлел таба аламын.

26. Мен ұжым алдында тұрған қиындықты шешу үшін кімнің арнайы білімдері мен біліктері керек екенін білемін.
27. Мен бастамашыға қарағанда, орындаушымын.
28. Жұмыс жұмылу мен ықыластың жоғары дәрежесін талап еткенде, мен өзімді өз ортамда сезінемін.
29. Ұжым жиналыстарында мен өз пікірімді еш қиындықсыз айтамын.
30. Мен басқа адамдармен тез сіңісіп кетіп, ұжым үшін аянбай еңбек етемін.
31. Көп жағдайларда мен тәуелсіз және жаңашыл көзқарасты ұстанамын.
32. Қысым қандай болғанда да, мен нақты жүйелік ойды ұстанамын.
33. Менің мінезім бірбеткей, бірақ мен басқа адамдардың қажеттіліктерін ескеремін.
34. Мен шешімді қажет ететін жағдайларда көшбасшы болғанды ұнатамын.
35. Мен олардың дамуындағы соңғы жаңалықтарды мұқият қарастырамын.
36. Мен шешім қабылдас бұрын, өз достарымның барлық ұсыныстарын мұқият қарап алғанды жақсы көремін.
37. Іскерлік қиындықты шешумен қолымның бос болмауы мен үшін ләззат әкеледі.
38. Мен жаңа ойлар мен техникалық әдістердің жаңа жағдайларда қалай қолданылуын анықтай аламын.
39. Жиын өз мақсатынан ауытқып бара жатқанда, мен қатты ықпал етемін.
40. Маған әртүрлі көзқарастарды қолдауға ылғи да дайынмын.
41. Мен қандай жұмысты орындасам да, оны өте тез арада атқару керек сезімі бірге жүреді.
42. Мен қызықты идеяларға немесе адамдарға еруге ерекше көңіл бөлемін.
43. Мен туындаған қиындықты мұқият талдағанды дұрыс көремін.
44. Менің ойымша, менің қиындықты шешуге қадам жоспарлау талантым бар.

45. Менің ойымша, мен өзімді қызықтыратын идеяларды жарнамалап, тарата аламын.

46. Мен басқалар көбінесе бір-бірімен байланыссыз заттар көріп, соның барлығына қолданылатын шешім айтамын.

47. Мен өзімнің көмегім қажет болуы мүмкін жерлерге мұқият көңіл аударып жүремін.

48. Мен баламалар арасынан сыни ерекшеліктерді анықтағанды ұнатамын.

49. Мен мақсат пен талап толық анық болған жағдайда дұрысырақ жұмыс істеймін.

50. Көбінесе мен қиыншылықтар тууы мүмкін жерлерге мұқият қарап жүремін.

Ал енді берілген түйіндемелер топтамасы бойынша балдарыңызды санаңыз. Балдар көлемі сіздің ұжыммен жұмыс барысында қандай да бір әлеуметтік рөлді орындауға әлеуетті мүмкіндігіңізді көрсетеді.

<i>Түйіндемелер реті</i>	<i>әлеуметтік рөл</i>
3, 10, 19, 27, 36, 43, 52	«көш бастаушы»
6, 13, 24, 32, 37, 42, 51	«іске асырушы»
1, 9, 18, 25, 34, 41, 50	«идеялар генераторы»
5, 12, 17, 28, 39, 47, 54	«объективті сыншы»
7, 14, 22, 26, 35, 48, 55	«ұйымдастырушы немесе штаб басшысы»
4, 11, 21, 29, 38, 46, 49	«жабдықтаушы»
8, 16, 23, 30, 33, 44, 53	«ұжымның жаны»
2, 15, 20, 31, 40, 45, 56	«тексеруші»

«Сезімтал басқарушы ...» бағалау әдістемесі бойынша тест

1. Бейтаныс, басқа адамдармен өзін жалғыз сезінсе, мені ренжітеді.

2. Адамдар жануарлардың сезімталдығы мен мазасыздануы туралы тым әсірелейді.

3. Маған адамдардың өзін-өзі ұстауы және ашық өзінің сезімін білдіруі ұнамайды.

4. Мені бақытсыз адамдар, яғни өздерін аяйтындар ашуымды тудырады.

5. Қасымдағы отырған адам мазасыздана, мен де мазасыздана бастаймын.

6. «Бақыттан жылаған, ақымақ!» деп ойлаймын.

7. Мен достарымның қиындықтарына қиналамын.

8. Кейде «Махаббат» туралы әндер менің сезімімді оятады.

9. Адамдарға жаман хабар айтқанда, мен қатты қиналамын.

10. Менің көңіліме қасымдағы адамдар әсер етеді.

11. Мен шетел азаматтарын суық әрі катал деп санаймын.

12. Мен «адамдармен сөйлесу» мамандығын алғым келеді.

13. Мен достарымның ойланбай істеген іс-әрекеттеріне онша ренжімеймін.

14. Мен адамдардың сыйлық алған сәттерін бақылағанды жақсы көремін.

15. Меніңше, жалғызбасты адамдар көбінесе мейірімсіз болып келеді.

16. Жылап отырған адамды көргенде, көңілім түсіп кетеді.

17. Кейбір әндерді тыңдағанда, мен өзімді бақытты сезінемін.

18. Мен кітап оқып отырғанда (роман, поэма т.б.), соның бәрі өз басымнан өтіп жатқандай күй кешемін.

19. Біреудің ісіне өзгенің жаман араласқанын көрсем, қатты мұңаямын.

20. Егер қасымдағылар мазасыздана бастаса да, мен сабырлы бола аламын.

21. Егер менің құрбым (досым) өзінің жағдайларын айтып, сөйлескісі келсе, мен оны басқа тақырыпқа ауыстыруға тырысамын.

22. Мен адамдар кино көргенде жылап және күрсінсе, ыңғайсызданамын.

23. Бөтен күлкі мені ыңғайсыздандырады.

24. Мен шешім қабылдағанда, оған басқа адамдардың қарым-қатынасы ереже бойынша рөл ойнамайды.

25. Егер қасымдағылар бір нәрсеге жабырқау болса, мен жан тыныштығымды жоғалтамын.

26. Егер адамдар жай мәселелер үшін тез ренжісе, бұл мені қатты қапаландырады.

27. Егерде мен жан-жануарлардың қиналғанын көрсем, қатты қапаланамын.

28. Ақымақ, егер сен кітаптан оқығаныңа және кинодан көргеніңе қапалансаң, ...

29. Дәрменсіз қарт адамдарды көрсем, жаным ашиды.

30. Бөтеннің көз жасы менің ашуымды тудырады.

31. Кино көргенде қатты мазасызданамын.

32. Мен барлық абыржу түрлеріне бейжай қараймын.

33. Кішкентай балалар себепсіз жылай береді.

Өздеріңіздің жауаптарыңызды кілт арқылы есептеңіз.

Жауаптары	Нақты нөмірлері
Келістім «+»	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31
Келіспеймін «-»	2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33

Алған барлық ұпайларыңызды мөлшерімен салыстырыңыз, өз жауабыңыздың көрсеткіштері төмендегідей:

Жынысы	«сезімтал» көрсеткіші			
	жоғары	орташа	төмен	өте төмен
Ерлер	33-26	25-17	16-8	7-0
әйелдер	33-30	29-23	22-17	16-0

Көңіл аударыңыз, «сезімтал» көрсеткіші орташа әйелдерде жоғары. Мүмкін, бұл мәдениеттің әсер ету негізіне байланысты болар...

Сіз қандай әңгімелесушісіз?

Кез келген адаммен, жолдасыңызбен, тікелей бастығыңызбен, отбасыңыздың мүшесімен, тіпті бейтаныс адаммен әңгімелескен кезіңізде сіздің бойыңызда қанағаттанбағандық сезімін немесе реніш туғызатын жағдаяттарды атап көрсетіңіз.

Жағдаяттар нұсқалары:

1. Әңгімелесуші маған әлдене айтуға мүмкіндік бермейді, менің айтарым бар, ол менің аузымды ашуыма кезек бермей, өзі сөйлей береді.

2. Мен сөйлеген кезде әріптесім үнемі сөзімді бөле береді.

3. Ол сөйлесіп отырған кезде менің бетіме ешқашанда тура қараған емес, сол себепті кейде маған ол мені тыңдап отыр ма, жоқ па деген ой келеді.

4. Мұндай адаммен әңгімелесу уақытты босқа өткізгенмен бірдей.

5. Әңгіме кезінде ол үнемі күйбеңдеп отырады: қаламсаппен қағаз оған менің сөздерім мен ойларымнан маңыздырақ сияқты болып көрінеді.

6. Ол еш уақытта езу тартып, күлген емес. Мұндайда мен біртүрлі ыңғайсызданып, күдіктенемін.

7. Ол әр уақытта сұрақтар беріп, айтылған нәрселерді тәптіштей қайталап, менің ойымды бөле береді.

8. Мені оның мысы басады деп айта алмаймын.

9. Ол менің сөздерімнің өңін айналдырып, басқаша мазмұн береді.

10. Естімегенсіп, бір нәрсені қайтара сұрайды.

11. Ол мені аяғына дейін тыңдап болмастан, сөзімді бөледі, содан соң менімен келіскендік білдіреді.

12. Сөйлесіп отырған кезде ол үнемі басқа бір нәрселермен айналысып отырады: қаламсабымен ойнайды, темекі шегеді, көзілдірігін сүртеді, соған қарап, мені ықыласпен тыңдап отыр деп айта алмаймын.

13. Ол менің ойымды қорытады.

14. Ол әрқашанда менің айтқанымға сөз қыстыруға тырысады.

15. Ол әңгіме кезінде маған қас қақпастан тесіле қарайды.

16. Ол маған сынағандай кейіппен қарап қояды. Маған бұл біртүрлі ыңғайсыз әсер етеді.

17. Мен бір ұсыныс жасасам, ол «Мен де солай ойлаймын» деп шығады.

18. Ол әңгімеге аса қызығушылық білдірген адамдай басын жиі изейді, аһылап-үһілейді, жиі қоштайды.

19. Мен бір байсалды істер айтсам, ол әзіл-оспаққа айналдырып, анекдот айтады.

20. Әңгіме барысында ол жиі-жиі сағатына қарай береді.

21. Кабинетіне кіріп келгенімде, ол барлық мәселені жиып тастап, бар ықыласын маған аударады.

22. Мен бір нәрсеге бөгет жасап отырғандай ыңғай білдіреді.

23. Ол айтқандарымның бәрін мақұлдап, қолдауымды талап етеді, әрбір сөзінен кейін: «Сіз де солай ойлайсыз ба?» немесе «Сіз қарсысыз ба?» деген сұрақтар қояды.

Өзіңізде қанағаттанбаушылық пен реніш туғызатын жағдаяттарды санаңыз.

Егер сіз 16-23 балл жинасаңыз – онда нашар әңгімелесушісіз. Сізге көп оқып, көп жұмыс істеп, келіссөздер жүргізуді үйрену керек.

Егер 9-15 балл жинасаңыз – онда сізге біраз кемшіліктер тән. Сіз айтылған пікірлерге сын көзбен қарайсыз, сізге жақсы әңгімешіге тән біраз қасиеттер жетіспейді; асығыс пікір түюден аулақ болыңыз; әңгіменің қалай айтылғанына емес, мазмұнына көбірек көңіл бөліңіз; айтылған нәрсенің астарында не сыр жатқанын білуге тырысыңыз; әңгіме кезінде көбірек икемділік көрсетіңіз, әріптесіңізбен санасуға үйреніңіз.

Егер сіз 3-8 балл жинасаңыз – онда жақсы әңгімешісіз, бірақ кейде әріптесіңізді толық түсінгіңіз келмейді екен. Сыпайы түрде оның айтқанын қайталап, ойын толық және анық түсіндіруіне мүмкіндік берсеңіз, өз ойлау екпініңізді оның сөйлеу екпініне бейімдесеңіз, бір-біріңізді жақсы ұғынуларыңыз мүмкін, әңгіме қорытындысы жағымды әрі тиімді болып шығады.

Егер сіз 0-2 балл жинасаңыз – онда тамаша әріптессіз. Сіз тыңдай аласыз, сіздің іскерлік және бейресми стиліңіз айналаңызға үлгі бола алады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қоғамның қарқынды дамуы елімізде басшылықтың ғана білікті болуын талап етпейді, сонымен қатар мамандардың да психологиялық жағынан ойлары жоғары, білімдері кемел болуын талап етеді. Қазіргі кезеңді басшылыққа психологиялық басқару негіздері бойынша білімдері мен жоғары басқарушылық мәдениетті талап етудің дәл кезеңідеуге болады. Осыған байланысты туындап жатқан мәселелі жайттардың шешімін табу мақсатында көптеген жоғары оқу орындарында басқару психологиясы жаңа пән ретінде енгізіле бастады.

Басқарушылық қарым-қатынас – оқу құралының басты маңызға ие түрткісі болып табылады. Онда басқарудың теориялық ережелерінің негіздерін Ресейде де, шетелде де басқару іс-тәжірибесімен біріктіруге тырысады; теория мен практиканың сабақтастығын, олардың өзара байланысы мен тәуелділігін көрсетеді. Бұл идеяның түйіні оқу құралының құрылымында және әрбір тараудағы негізгі маңызды мәселелерді анықтауда жетекші орын алады.

Әлеуметтік құбылыс ретінде және адам тәжірибесінің саласында басқару ғылыми зерттеу пәні болғаннан әлдеқайда ерте пайда болды. Адамдарға бірлесе жұмыс істеуге қажеттілік пен қабілеттілік тән болғандықтан, бұл олардың іс-әрекетінің үйлесуін, келісуін, кооперациялануын, яғни бірлескен әрекеттерін басқаруды талап етеді.

Басқаруға психологиялық тұрғыдан талдау жасамастан бұрын, басқарудың жалпы сипатын, басқарудың әлеуметтік феноменін, басқару ғылымының мәні мен басқарушылық ойларды дамытудағы негізгі басқару мәдениетін, үрдістерді қарастырған жөн. Ресейлік танымал тарихшы С.М. Соловьев, жалпы ғылымның негізгі баспалдағы болып саналатын ең қажетті ұғымдар мен теориялық идеяларын негіздейтін кез келген ғылымның өзіне тән көбейту кестесі болатындығы туралы пікір білдірген болатын. Оқу құралының бірінші тарауында осы аталған «көбейту кестесі» туралы ой бөлісеміз.

Басқару туралы ғылымның даму үдерісі басқару теориясының дамуын тежейтін ішкі қарама-қайшылықтармен бірге жүре-

ді. Бұл дамуға ықпал ететін факторлар өндірістің қарқынды дамуы, оны жетілдіру мен қарқынды жүргізу жолдарын табысты ұлғайту негізі ретінде іздестірумен байланысты болады. Бұл себептердің барлығын білу – басқару ғылымының даму тарихы туралы дұрыс түсінік үшін қажет. Тек соңғы жылдарда ғана оның теориясының дамуындағы ең нәтижелі кезең болды, дегенмен мұндай мәселенің маңыздылығын ескере отырып, оны көптеген жылдар бұрын күтуге болатын еді. Басқару теориясын рәсімдеуде Ф. Тейлордың «Ғылыми басқару принциптері» (1911) еңбегінің маңызы зор. Ф. Тейлор ғылыми басқарудың негізін қалаушы болып есептелінеді. Басқарудың ғылым ретінде пайда болуына үлкен бизнестің (нарықтың) қалыптасуы әсер етті, яғни қазіргі техниканың артықшылықтарын пайдалануға тырысу және жұмысты орындаудың әлдеқайда тиімді тәсілдерін ашуға тырысқан ізденімпаз адамдардың шағын тобының жетістігі болды.

Сонымен заманауи басқару ғылымы бірте-бірте әлеуметтенумен психология бағытына ауыса бастағанын байқауға болады. Қазіргі уақытта ұйым ішінде адамдардың әлеуметтік-психологиялық ерекшеліктерін ескере отырып, адамның белсендіру жолдарын іздестірумен қатар олардың кез келген өндірістің бірлескен тиімді жұмыстарын жетілдіру шарттары анықталады. Көп жағдайда басқару психологиясы көпжақты дамыту, негізгі, жеке психология ғылымының объектілерін, зерттеу пәндерін нақтылайды. Сөйтіп бұл тарауда басқару психологиясының даму тарихына шолу жасала отырып, ғылыми тұрғыда өзінің дербестігін айқындағанын байқауға болады.

Басқару үрдісінің тиімділігі басқарушының нақты, қалай басшылық жасауына тікелей байланысты екендігі мәлім. Олай болса, басқарушының жеке кәсіби-маңызды сапалары мен басқару іс-әрекетіндегі алғышарттары туралы екінші тарауда сөз қозғалады.

Жетекшінің ұйымдастыру жүйесіндегі жеке іс-әрекеті негізгі орын алатындықтан, оны зерттеу мен басқару іс-әрекетінің басты мәселесі болып табылады. Бұл іс-әрекетті психологиялық зерттеудің қиындықтарын, іс-қимыл мәселесін жалпы ұйымдастырушылықтан бөліп көрсетуді ескеру қажет. Олар:

1. Жетекші іс-әрекеті ұйым қызметінің барлық жақтарымен тығыз байланыста болады. Басқару іс-әрекетінің психологиясын қарастыруда басқару теориясынан байқалатын кең ауқымды оң және теріс нәтижелері болады. 2. Басқару іс-әрекеті тұтастай пәндер кешенінде зерттелді, бұл кезде оның психологиядан тыс жақтары: ұйымдастырушылық, әлеуметтік, экономикалық, т.б. басым болды. 3. Басқару іс-әрекетін ғылыми тұрғыдан психологиялық зерттеу өте қиын, өйткені бұл жерде психикалық нақтылық сияқты айқын емес сала зерттеу тақырыбы болып табылады. Сондықтан басқару іс-әрекетінің ішкі мазмұнына қарағанда, оның сыртқы байқалымдары көбірек зерттелген, яғни басқару – үнемі адамдармен қарым-қатынасты жұмысты талап етеді. Олар – қазіргі заманғы бағыныштылар, олардың қызметке бейімделуі, олардың мінез-құлқы мен қызметінің негізгі реттегіштері қалай реттелуі мүмкін? Осы сұрақтардың шешімі оқу құралының үшінші тарауында қозғалады.

Жетекші іс-әрекетін сипаттау үшін келесі мәліметтер маңызды болады. Қабылдаудың жеке-стильді айырмашылығы да басқару іс-әрекетінде белгілі бір рөл атқарады. Стильдің мынадай негізгі – аналитикалық пен синтетикалық және екі қосымша – аналитикалық-синтетикалық пен эмоционалдық түрлері белгілі. «Синтетикалықтар» үшін құбылыстардың қорытылған бейнесіне олардың мәнін анықтауға бейімділіктері басым болып келеді. «Аналитиктер» болса тетіктерін, бөлшектерін, жан-жақты баяндалуын атап көрсеткенді жөн санайды. Бұл ерекшеліктердің комбинациясы, бірақ айқындығы кем болғанда, аналитикалық-синтетикалық типке тән. Эмоционалдық тип жағдайға жоғары сезімдік әсермен ерекшеленеді, бұл оны баламалы қабылдауға кедергі келтіреді. Басшы мен оның бағыныштылары арасындағы өзара қарым-қатынас әрдайым басқарушылық қарым-қатынас нысаны болып табылады. Басылымның төртінші тарауы осыған сәйкес қарым-қатынас үлгілері, басқару әсерінің негіздері, іскерлік қарым-қатынастың негізгі түрлеріне арналады.

Дау-дамай жер бетінде тіршіліктің пайда болуымен қатар дамыды десек қателеспейтін шығармыз, өйткені тіршілік иесінің сұрыпталып, сақталуы мен тіршілік етуін жалғастыру үшін күрес жүргізуге тура келеді. Алғашқы ғасырлардың өзінде-ақ

адамзат өмірінде болған қақтығыстар мен олардың шешілу жолдары жайлы көп толғанған. Дау-дамай бұрыннан ғылыми зерттеудің объектісі болмаса да, өзіндік тарихи орны бар және кейбір басқа ғылымдармен салыстырғанда оның тарихы көне заманнан бастау алады. Әлеуметтік дау-дамайлар бірнеше белгілері бойынша жіктеледі. Мысалы, дау-дамайдың шешілуіне байланысты: *толық шешілген, жартылай шешілген және шешілмеген* болады. Әлеуметтік психологиялық зерттеулерде кең тараған *эмоционалдық және іскерлік* дау-дамайлар бар. Дау-дамайлардың көріну формасына байланысты: *ашық, латентті және потенциалдық*. Бүгінде әлеуметтік дау-дамайлар туралы классикалық концепциялар кеңінен қолданылады. Олар: Л. Кренсбергтің «әлеуметтік дау-дамай», Р. Дарендорфтың «қоғамдық дау-дамайлық моделі», сонымен қатар Л. Козердің, К. Боулдингтің, Д. Доллардтың, Дж. Бартонның теориялары.

Негізінен алғанда дау-дамай субъектінің әлеуметтік жүйемен қарым-қатынасының дамуына септігін тигізетін алғышарттардың бірі болып табылады. Сондықтан қоғам, әлеумет дау-дамайсыз бола алмайды. Осыған орай дау-дамайдың *позитивті және негативті* қызметтері болады. Дау-дамайдың зерттеліп жатқан негізгі түрлерінің бірі – *тұлғааралық дау-дамай*. Ол – индивидтер арасындағы қарым-қатынас формасының бірі. Бұл дау-дамайдың терең зерттелуіне зор үлес қосқандар: М. Дейч, Г. Макклиток және т.б.

Басқару – уақыттың тапшылығы, шамадан тыс ақпарат, тұрақсыз жұмыс күні, билік пен бағыныштылардың тұрақты қысымымен сипатталатын жұмыстың ерекше күрделі формасы болып табылады. Аталмыш жағдай басқарушы қызметінде стресстерге, қақтығыстар мен дағдарыстарға жол беретіндігіне ешкім шүбә келтірмейді. Сондықтан да басшы қызметіндегі тұлғаның денсаулығы, басқару іс-әрекетіндегі стресстер мен дағдарыс мәселелері көп көңіл бөлуді қажет етеді.

Күйзелісті жағдай қауіпті болумен қатар, адам ағзасының бұзылыстарға жүрек-қантамырлары, аллергиялық, иммундық және басқа да аурулардың туындауына себепкер. Осынымен қатар адамның еңбекке жарамдылығы, өмірлік және шығармашылық белсенділігі төмендейді. Себепсіз шаршау, пассивтілік,

ұйқысыздық немесе ашуланшақтық, барлық әлемге көңілі толмау – күйзелістің белгілері. Осы жерде бұл жағдайға бір нәрсе жасауға бола ма деген сұрақ туындайды. Күйзелісті айналып өтуге бола ма?

Бұл сұраққа жауап міндетті түрде кері. Күйзелістен мүлдем құтылу мүмкін емес. Себебі олардың табиғаты – рефлекторлы. Бұл ағзаның қолайсыз жағдайларға автоматты түрде жасалатын реакциясы. Бұл адамның табиғи қорғанысы. Оны өшіру – адамның өмірін жоюымен, сыртқы ортаны сезіне алмайтындай етуімен пара-пар.

Басқару психологиясы бойынша аталған мәселелерді өмірлік жайттармен байланыстыру мақсатында, яғни теориялық негіздерін практикамен ұштастыру үшін оқу құралында қолданбалы бөлім ұсынылған. Онда басшылық өзіне, қол астындағы мамандарға, топтық үрдістерге және құбылыстарға байланысты дұрыс шешім қабылдауға бағыттайтын, олармен жақынырақ танысуға мүмкіндік беретін бірнеше сынақ әдістері мен әдістемелер, тесттер орын алады. Сонымен қатар танымал экспресс-диагностика бойынша басшы тұлғасының кәсіби қасиеттеріне арналған әдістемелер ұсынылады. Басшы тұлғасының кәсіби маңызды қасиеттерін анықтауға арналған әдістемелер бойынша: «Әлсіз басшылардың белгілері», «Бағынушыларды жазалаудың жеті ережесі», «Менеджерлердің сегіз типтік қателіктері (Э. Шварц пен А. Маккензи бойынша)», «Басшыңыздың кім екенін айтыңыз, ... бұл сізге қалай әсер ететінін біліп аласыз», «Жетекші стилі», «Басшы қызметіндегі адамдардың типтері», «Басшының басқару стилін өзіндік бағалау», «Тұлғаның шығармашылық әлеуетінің деңгейін бағалау», «Басқару біліктілігін анықтауға бағытталған әдістеме (И.А. Аглуллинаның авторлық тесті)» қарастырылады.

Оқу құралы, бірінші кезекте, түрлі сала бойынша басшылық қызметте жұмыс жасап жүрген тұлғалар мен болашақта осы сала бойынша үлкен жетістікке жету бойынша алдына мақсат қойып, сүбелі еңбек етіп жүрген болашақ мамандар (студенттер, магистранттар, PhD докторлар), басқару психологиясы саласы бойынша қызығушылық танытып жүрген оқырмандарға арналады.

ТЕРМИНДІК СӨЗДІК

Адам –	қоғамдық-тарихи процестің, жер бетіндегі материалдық және рухани мәдениеттің субъектісі, генетикалық жақтан өмірдің басқа формаларымен байланысты және ол формалардан еңбек құралдарын өндіру қабілетінің арқасында бөлініп шыққан, түсінікті сөйлей, ойлай алатын, саналы, биоәлеуметтік тіршілік иесі. Ол бірқатар ғылымдардың: антропология, социология, этнография, психология, педагогика, анатомия, физиология және т.б. зерттеу нысаны болып табылады.
Адамның биотиптері –	нейрогуморальды негіз, симпатико-адреналиндік жүйенің (САЖ) индивидуалды ерекшеліктері бойынша іске асырылатын адам типологиясы. Үш түрлі биотип ажыратылады: адреналиндік (А-тип), норадреналиндік (Н – А-тип) және аралас. А-типтің өкілдері жоғары мазасыздықпен, жоғары жауапкершілік сезімімен, қол жеткізгенге қанағаттанбаумен, шектік қысымдарға талпыныспен ерекшеленеді. Н – А-типтің өкілдері жоғары ішкі қысымдылықпен, тұйықтықпен, жасырындылығымен, билікшілдігімен, мақсатқа талпынғыштығымен сипатталады; жолы болмаушылық адамдарды жүйке жүйесінің тозуына, жүрек қан тамырларының ауруларына алып келуі мүмкін. Аралас типтің өкілдері жоғары эмоционалдылығымен, көңіл-күйінің тұрақсыздығымен, жоғары сезімталдығымен, эмпатиямен бірге қайғыруға қабілеттілігімен сипатталады. Төтенше жағдайларда адамдардың биотиптік ерекшеліктері аса қарқынды көрінеді.
Адамға жүйелі тұрғыдан қарау –	адамның даму процесінде табиғи және мәдени арақатынасы нәтижесінде оның психикасының дамуы.
Авторитаризм – (грек сөзі « <i>autoritas</i> » – «билік, ықпал ету») –	адам мінез-құлқына догматикалық талап қойғыштық, беделді адамға сілтеме жасау арқылы оның аргументациясы, жоғарыдан жіберілген ережені еш қарсылықсыз орындауды талап ету, тұлғааралық қатынастардың объективті негіздерін асқындыру. Әлеуметтік-саяси кесте ретіндегі авторитаризм – мемлекет пен қоғамды байланыстыратын саяси

	<p>институттарды ығыстыру, биліктің бір адамның немесе бір органның қолындағы концентрациясы.</p> <p>Авторитаризмнің шеткі формасы – тоталитаризм – қоғамның іс-әрекетінің әмірлі, қатал репрессивті кестесін, басқарудың апелляциялық емес командалық әдісін жасау, тұлғаның өзіндік реттеу мүмкіндіктерін шектеу. Адамның тоталитаризм жағдайында ұзақ уақыт болуы оның тұлғалық деформациясына алып келеді.</p>
Ажитация – (латын сөзі – agitatio – «қозғалысқа алып келу») –	<p>өмірге, қауіпке, апаттық жағдайларға және т.б. психогендік факторларға аффективті жауап. Даудамай, апаттық жағдайлардағы өте күшті қозу күйі, әрекеттердің мақсатқа бағыттылығының бұзылуы, асығуы, пайымдаулы іс-әрекетке қабілеттіліктің төмендеуі – аномальды психикалық күй.</p>
Аморальдылық –	<p>қоғамның моральдық ұстанымдарын қабылдамау, әдептілік нормаларына ингилистикалық қатынас, тұлғаның және әлеуметтік топтың рухани күйреуі. Аморальдылықтың шеткі формасы цинизм болып табылады, ол – өз қоғамының мәдениетіне, оның рухани құндылықтарына жақтырмай қарау, идеалдар мен әлеуметтік ұстанымдарды менсінбеу.</p>
Амнезия – (грек сөзі – α – «теріс бөлшектер» + mnesia «ес») –	<p>ұмытшақтық, есінен айрылу, естің бұзылуы. Ретроградты амнезия – аурудың алдында болған жағдайларға қатысты естің бұзылуы. Антероградты амнезия – ауру басталғаннан кейінгі болған жағдайларға қатысты естің бұзылуы. Қорғаныстық амнезия – жаралайтын жағдайларды естен ығыстыру, ұмыту.</p>
Андрогиния – (латын сөзі, andros – «ер», gynes – «әйел») –	<p>бір индивидте ер адамның да, әйел адамның да қасиеттерінің болуы, әртүрлі жағдайларда мінез-құлықтың маскулиндік немесе феминдік ерекшеліктерін көрсете алу қабілеті.</p>
Антиципация – (латын сөзі, anticipatio – «күні бұрын») –	<p>индивидтің жағдайдың ары қарайғы дамуын, әрекеттің барлық мүмкін болатын нәтижелерін алдын ала көре алу қабілеті, ақиқаттықты алдын ала бейнелеуге қабілеттілік.</p>
Апатия – (грек сөзі, anatheia – «бейтараптық») –	<p>селкостық пен қызығушылықтардың әлсіреуі, қоршаған шынайылықтың жағдайларына деген немқұрайдылық, эмоциялық енjarлық.</p>
Апперцепция – (апперцептио – латын сөзі,	<p>шынайылықтың заттары мен құбылыстарын қабылдаудың өткен тәжірибеге, тұлғаның индиви-</p>

«ап» – үстеме жұрнақ, «перцепцио» – «қабылдау») –	дуалды ерекшеліктеріне және психикалық күйіне тәуелділігі.
Ассоцианизм – (латын сөзі, associatio – «екі немесе одан да көп психикалық құрылымдарда туындаған психологиядағы байланыс») –	психикалық қызмет етуін ассоциациялардың – құбылыстар мен бейнелерінің арасындағы тұрақты байланыстардың қалыптасуы арқылы түсіндірілетін әлемдік психологияның негізгі бағыттарының бірі. Ең алғаш ассоциациялар ұстанымын Аристотель қалыптастырған: «Көрінетін сыртқы себептерсіз пайда болатын бейнелер ассоциацияның өнімі болып табылады». XIX ғасырда ассоциациялардың және олардың нейрофизиологиялық, шартты-рефлекторлық механизмдерінің қалыптасу жағдайлары зерттелген болатын.
Астения – (грек сөзі, astheneia – «алқыну, әлсіздік») –	жоғары деңгейде күшсіздік, қалжырау, тез шаршау мен тітіркендіргіште көрінетін нервтік-психикалық әлсіздік.
Атрибуция – (латын сөзі, attributio – «иеленіп жабыстыру») –	индивидке немесе әлеуметтік топқа тікелей қабылданбайтын ерекшеліктерді немесе басқа тұлғаның мінез-құлқының себептерін түсіндіру механизмі. Каузальды атрибуция – мінез-құлық себептері туралы болжам.
Аутизм – (грек сөзі, Эйген Блейлер 1911 жылы ашқан «өзім» және ағылшын сөзі, infantile autism – «аут» – «тысқары кету») –	психикалық шеттелудің шеткі формасы, шынайы өмірден алшақтап, адамның өзімен-өзі болуы, сыртқы әрекеттер мен құбылыстарға немқұрайлылығы, индивидтің қоршаған әлеммен байланысынан қашуы, өзіндік реттеу мүмкіндігінің төмендеуі, идеялар мен түсініктердің тар шеңберіне жақындық, эгоцентризм, қоршаған адамдардың мінез-құлқына эмоциялық реакциялардың пара-пар еместігі.
Аффект – (латын сөзі, affects – «жан толқынысы») –	күтпеген жерден болған өте күшті эмоциогендік әсерден туындаған, күшті импульсивті әрекеттермен және эндокринді жүйенің қызметтік өзгерістерімен бірге жүретін сананың уақытша патологиялық емес ұйымдасуының бұзылуы, оның «тарылуы»; ақиқаттықтың индивидтің тұлғалық позицияларына қатал қарама-қарсылығынан, жанжалдан туындаған эмоциялық күй. Аффект субъектінің қатал, ординарлы емес жағдайдан пара-пар шығу жолын табуға қабілетсіздігінде шеткі жағдайларда пайда болады. Аффектогендік бейне индивидтің бүкіл психикалық іс-әрекетінен басым болады, онымен байланысты емес барлық процестерді топтайды және биоло-

	<p>гиялық эволюция процесінде қалыптасқан мінез-құлықтың «апаттық» тәсілдерін (агрессияны, қашуды, шынжырлануды) біріктіреді.</p> <p>Аффект күйі кейін индивидтің өткен аффектогендік жағдайдың жеке элементтерімен кездесуінде көрінетін аффективті іздер қалыптастырады.</p> <p>Заңгерлікте аффект (күшті рухани күйзеліс), егер бұл күйді айыптаушының заңға сәйкес емес әрекеттері туындатқан болса, жауапкершілікті жеңілдететін және қылмыстық квалификациясына әсер етуші жағдай ретінде қарастырылады.</p>
Аффективті әрекет –	<p>субъектінің белгілі бір эмоциялық күйлерімен бағытталатын және реттелетін әрекет, ондай күйлерге батылдық, құмарлық, ұнатпаушылық, құштарлық, кек қайтару, махаббат және т.б. жатады. Аффективті әрекет түсінігін Макс Вебер оны «Әлеуметтік әрекет» (мақсатқа рационалды және құндылық-рационалды) түсінігінен бөліп алу үшін енгізген.</p> <p>Мақсатқа ұтымды әрекетке қарағанда және құндылық-рационалды әрекетке ұқсас аффективті әрекет нақты мақсатқа қол жеткізуге емес, әрекет субъектісінің эмоциялық өзіндік көрінуіне, оның импульсивті өзіндік реттеуіне, құмарлықты немесе құштарлықты қанағаттандыруға бағытталған.</p> <p>Қозудан туған әрекет саналы мінез-құлық пен бейсаналы реакциялардың арасындағы шекте орналасқан. Олар ең аз саралануымен сипатталады; осы ең аз шектен өту психикалық іс-әрекеттің ұйымдасуының бұзылуына – аффект күйіне алып келеді («Аффект» қараңыз).</p>
Әдеттегі сана –	әлеуметтік қауымдағы басым эмпирикалық білім және түсініктердің жиынтығы.
Әлеуметтік бақылау	әлеуметтік нормаларға сәйкес адамның мінез-құлқын реттеу мақсатымен қоғам әлеуметтік және кіші топтағы тұлғаларға әсер ететін құралдар жүйесі.
Әлеуметтік бейімделу –	индивидтің әлеуметтік орта жағдайларына үйренуі. Әлеуметтік бейімделудің типтері: 1) ортаға белсенді әсер ету; 2) әлеуметтік топтық құндылық бағдарлары мен мақсаттарын пассивті конформды қабылдауы.

	Әлеуметтік бейімделу индивидтің өзінің және өз әлеуметтік байланыстарының бейнесіне пара-пар әртүрлі әлеуметтік рөлдерді қабылдауына байланысты. Әлеуметтік бейімделудің бұзылуы әлеуметтік емес мінез-құлық, маргиналдылық, ішімдікке салыну мен нашақорлық болып табылады.
Әлеуметтік ингибиция –	бөгде адамдардың қатысуында іс-әрекеттің төмендеуі.
Әлеуметтік-психологиялық ахуал –	топ деңгейінің дамуына тәуелді, тиімді бірлесе әсер ететін тұлғааралық қатынасының саласы.
Әлеуметтік күту –	әлеуметтік қауымдастықтың әрбір тұрғыдан әлеуметтік-рөлдік талаптарын тиісті орындауын күту (ата-аналардың рөлдері, ұстаздардың, әкімшіліктің, саяси лидердің, парламент депутаттарының, т.б. қызметтері).
Әлеуметтік стереотип –	әлеуметтік объектінің тұрақты, қарапайым (үстірт) бейнесі, бөгде топтармен қатынасындағы негативтік бағдарлар.
Әлеуметтік қабылдау –	адамдармен әлеуметтік объектілерді (басқа адамдар, өзін-өзі, әлеуметтік топ және қауымдастар) қабылдау, түсіну, бағалау ерекшелігі.
Әлеуметтік-этностық қарым-қатынастар –	ұлтаралық әлеуметтік қарым-қатынастардың көрінісі. Әр ұлт өзінің ұлттық мәдениетімен, салт-дәстүрімен, ұлттық өнерімен, ұлттық талғамымен ерекшеленеді. Басқа ұлт өкілдерімен күнделікті өмірде қарым-қатынасқа түскенде өзінің ұлтына тән ерекшелікпен көрінуге тырысады. Әр ұлт өзіндік өнер ерекшелігімен дараланады. Оны ұлттық сана-сезімнің, ұлттық мақтаныштың көрінісі деуге болады.
Әсер –	индивидтің немесе әлеуметтік топтың басқа адамдардың мінез-құлықтарын, олардың позицияларын, бағалауы мен бағдарларын өзгерту процесі және оның нәтижесі. Бағытталған әсердің механизмі сендіру мен пайымдау болып табылады. Бағытталмаған әсердің механизмі – еліктеу және жұқтыру. Әсер тура және жанама бола алады.
Әлеуметтік позиция –	бұл – индивидтің немесе топтың қоғам жүйесіндегі орны. Адамның мінез-құлқы стилін реттейтін, тұлға немесе индивидтің қоғам жүйесіндегі орны.
Әлеуметтік рөл –	тұлғаның әлеуметтік қызметі, оның әлеуметтік мекемелердің қоятын талаптарына, әлеуметтік күтуіне сәйкес келуі, мінез-құлық моделі.

Әлеуметтік фасилитация –	белгіленген әрекетті басқа адамдардың қатынасымен жеңілдету (соның ішінде қылмыстық топ жағдайындағы қылмыстық әрекеттер).
Басқару –	басқарудың бағдарламасы және мақсаттын іске асыру, іс-әрекет тәртібін өзгерту немесе қолдау, құрылымды сақтау, мақсаттың дамуын қамтамасыз ету және субъектінің басқару жүйесіне әсер ету процесі.
Басқару психологиясы –	басқару ісіндегі психологиялық заңдылықтарды зерттейтін психологияның бір саласы. Басқару психологиясының негізгі міндеті – басқару жүйесіндегі жұмыстың тиімділігі мен сапасын арттыру мақсатында басқару қызметінің психологиялық жағдайлары мен ерекшеліктеріне талдау жасайды.
Басқару іс-әрекеті –	берілген тапсырмаларды тиімді орындауға үлес қосатын «адам-адам» жүйесіндегі басшылардың аналитикалық-конструктивтік, іс-әрекеттік-реттеулік, коммуникативтік және бағалау-түзету функцияларын іске асырудан тұрады. Бұл әрекеттің ұжымдағы қызметтік және басқа да тапсырмалардың тиімді шешімін табуда маңызы зор. Сондай-ақ бірлескен іс-әрекет міндеттерін орындау үшін қызметкерлер тиімділігін қамтамасыз ету болып табылады.
Басқару іс-әрекетін белсенді ету –	үйлесімді қағидаларды айқындау мен дәлелдеу процесі, сондай-ақ басқаруды іске асырудағы объективті заңдарының талаптары айтылады. Жетекшінің басқару функциясын үздік орындауын қамтамасыз етеді.
Басқару іс-әрекетінің психологиясы –	психология ғылымының жаңа жетекші бағыты. Өртүрлі жағдайларда тиімді басқарудың шарттары мен факторлары, механизмдері, заңдылықтарының қызметімен бекітіледі. Жетекшінің өзіндік басқару қабілеті мен ойлауын қалыптастыру, қызметкерлердің өмірлік жаңа үлгілері мен технологияларын қолдана отырып, іс-әрекетін шығармашылықпен басқару.
Басқару іс-әрекетінің стилі –	(стиль – латын сөзі, жазуға арналған стержень) – жетекшінің жеке басқару қызметін іске асырудағы қалыптасқан мінездің әдіс, тәсілдер жүйесі болып және ішкі және сыртқы факторлардың әсерімен дамиды. Жетекшінің жоғары стилін таңдау белсенділеу көрсеткіштеріне сәйкес іске асып, оның белсенділігінің құрылымдық-қыз-

	меттік, психологиялық, нәтижелілік көрсеткіштері арқылы көрініс тауып сыртқа шығады.
Басқару іс-әрекетінің технологиясы –	жетекшімен басқару құралдарын қолдану мен құрастыруы, ұйымдастыру-әдістемелік бағдарының жиынтығы. Оған басқарудың тактикасы мен техникасы, стратегиясы жатады.
Басқару менталитеті (ділі) –	бұл жетекшінің басқару іс-әрекетіндегі даралығы және жүйелі еңбегінің қайталанбауы.
Басқару өнері –	жетекшінің басқару құзырлылығының кемелденуі, жетекші өз міндеттеріндегі басқарудың тұрақты жоғары нәтижелеріне қол жеткізуі, жаңа технологияларын шығармашылықпен меңгеруі және мықты ерік-жігерімен, адамгершілік-патриоттық қарым-қатынасымен сипатталады.
Басқару функциясы (қызметі) –	бұл тапсырманың орындалу кезеңіндегі басшының міндеттерге сәйкестенген басшылық қызметін атқару рөлі.
Басқару шеберлігі –	бұл жетекшінің жоғары деңгейдегі құзырлылығымен, тиімді озық технологияларды қолдана отырып жетістікке жетуі, яғни жетекшінің жоғары деңгейде басқару қабілеттілігі және тұрақты нәтижелерге қол жеткізуімен сипатталады.
Басшы –	ұжымды басқару және оның қызметін ұйымдастыру функциялары ресми жүктелген адам. Басшы өзін тағайындаған (сайлаған, бекіткен) инстанция алдында топтың (ұжымның) өз функциясын атқаруы үшін заңдылық жауаптылықта болады және қатаң тиянақталған санкциялау – бағыныштылардың өндірістік белсенділігіне ықпал ету мақсатында жазалау және көтермелеу мүмкіндіктеріне ие.
Баурап алатын көңіл-күй (навязчивые состояния) –	ырықсыз күйлерде туындайтын билеп алатын түсініктер, ойлар мен түрткілерді ілестіріп жүрегін жағымсыз эмоциялық түрі – фобиялар (қорқыныштар). Дені сау адамдарда осы күйлер қатты шаршағанда, психикалық бәсеңдеу барысында туындайды.
Бақылау локусі (Locus - орны, бағыты) –	сыртқы күштерге индивид өзінің іс-әрекетінің теріс нәтижесін жауапкершілікті басқа адамдарға артады. Мысалы, сыртқы күштерге (экстерналды бақылау локусі д.а.) немесе өзінің тұлғалық ерекшеліктерінен (интерналды бақылау локусі) көреді. Интерналды бақылау локусінің иегерлері өте әлеуметтік жағынан жауапты және мақсаты ай-

	<p>қын, мақсатқа жету жолында қайсар, өжет болып келеді.</p> <p>Сыртқы байқау локусының иегерлері – жауапкершілігі төмен, өз шешімін жүзеге асыруда ұзаққа созады, көп жағдайда конформды және агрессивті болады.</p>
Бейсаналылық –	саналы бақылаусыз (инстинктер) іске асырылатын психикалық процестер.
Бәсекелестік –	өзара жарыс; біреуден озу мақсаты көзделген талас, тайталасу, ерегісу, бәсекелесу. Өндіріс құрал-жабдығы жекеменшікке негізделген қоғамда тауар өндірушілердің тауар өндіруде және өткізуде неғұрлым қолайлы жағдай туғызу жолдарындағы өзара күресі, неғұрлым көп пайда табу жолындағы күрес.
Дарындылық –	индивидке белгілі бағытта (математика, музыка, өнер, әдебиет, ғылым, спорт) жоғары нәтижелі іс-әрекеттің мүмкіншілігін қамтамасыз етеді.
Дидактогения – (грек сөзі, didasko – «оқу», genesis – «шығу тегі») –	ата-аналар мен ұстаздар және тәрбиешілердің әдепсіздігінен туындайтын индивидтің жағымсыз психикалық күйі.
Динамикалық стереотип –	әдеттер мен дағдылардың нейрофизиологиялық негізі, тұрақты шартты рефлекторлық реакциясының тітіркендіргішке жауабының жүйесі.
Дисфория – (латын сөзі, dysphoria – «ішкі тынышсыздық, қайғыны күту сезімі») –	агрессивтік көріністерге дайын болу, ызалану, жағымсыз эмоциялық күй.
Доминант – (латын сөзі, dominans – «үстемдік ету») –	мінез-құлыққа белгілі бағыт беретін жүйке жүйесіндегі басым ошағының қозуы.
Ерік –	адамның өз қызметін және әртүрлі психикалық процестерді өзі детерминациялауынан және өзі реттеуінен көрінетін қабілеті. Еріктің негізгі функциялары ретінде мыналар сараланады: түрткілер мен мақсаттарды таңдау, іс-әрекет мотивациясы жеткіліксіз не басы артық болғанда, іс-әрекетке деген ниет, ынтаны реттеу, психикалық процестерді адам атқаратын іс-әрекетке барабар жүйе етіп ұйымдастыру, қойылған мақсаттарға жетуде кедергілерден өтетіндей жағдаятта физикалық және психикалық мүмкіндіктерді жұмылдыру.
Еске түсіру –	бұрын қабылданған материалдың өзектенуі, бұрын қалыптасқан бейнелердің қайта шығуы, олардың уақыт пен кеңістіктегі локализациясы.

Іштарлық –	жетістік мотивациясының көріністері, игілікті игеру барысында біреу немесе біреудің артықшылығы субьектімен эмоционалды жағымсыз бағалаушы, жеке қол жеткен табысына қысым көрсетуі болғандай сезінеді. Жат жетістіктерге тосқауыл қоятындай болып көрінеді. Оны дискредитациялау, іштарлық адамды агрессивті әрекеттерге итермелейді, индивидтің психикасына кері әсер етеді (бұзады, зақым келтіреді).
Іштей сөйлеу –	тілдік мәндерді ойлау, түсініктер мен операциялар жасау құралы ретінде, ойдағы басқа адаммен диалог ретінде шынайы коммуникация процесінен тыс (ақылда) қолдану. Сырттай сөйлеуден іштей сөйлеу құрылымның жасырындығымен ерекшеленеді.
Жалғыздық –	индивидтің психикалық күйі; мазасыздану, депрессия, әлеуметтік-коммуникативтік шеттетумен сипатталады.
Жауапкершілік –	тұлғаның мінез-құлқы әлеуметтік-нормалы талаптарға, парызына, міндеттеріне сәйкес әлеуметтік бақылауға тұлғаның мінез-құлқы бағынышты. Бақылау түрлері ішкі және сыртқы болып бөлінеді. Жауапкершілік – ол тұлғаның қоғамға, қоғамның тұлғаға қойылған объективті талаптарын бұжытпай орындауы. Индивидтің неғұрлым нақты мүмкіндігі және құқықтары кең болса, соғұрлым жауапкершілігі жоғарылайды. Тұлғаның әлеуметтік міндеті – өзінің мінез-құлқын белгілі стандартқа бағындыруы.
Жатсыну (отчуждение) –	шынайы қоршаған ортаға индивид өзін-өзі қарсы қоюы, тұлғаның деперсонализациясы, индивид базалық әлеуметтік құндылықтарды қабылдамауы, бұл – тұлғаның криминалды мінез-құлқының алғышарты.
Жетекшінің авторитарлы стилі –	адамдардың іс-әрекетін басқаратын бұл стильдің бір түрі, қатаң басқару түріне жатады, яғни қоластындағы адамдардың пікірімен санаспайтын, олардың демократиялық мүмкіндіктерін шектейтін стиль болып табылады.
Жеке тұлғалық –	жеке адамның қайталанбас өзіндік ерекшеліктерінің жиынтығы, басқа адамдардан өзінің әлеуметтік мәнді ерекшеліктері тарапынан сипатталатын адам; индивидтің психикасының өзіндік ерекшелігі, оның қайталанбастығы. Ж.т. темперамент, мінез белгілерінде, мүдделер сипаттары.

	патында, перцептивтік процестер мен зият санасында, қажеттіліктер мен қабілеттерінде көрінеді.
Жетекшілік –	әлеуметтік-психологиялық ерекше құбылыс. Топтағы тұлғааралық қатынастар жүйесінде үстемдік пен бағыну, ықпал жасау және оған еру қатынастары. Әлеуметтік топтың ішінде билік пен ықпал уәкілдіктерінің жүзеге асырылуын белгілейтін термин.
Жұқтыру –	эмоционалдық күйдің бір адамнан екінші адамға психофизиологиялық байланыс деңгейінде өтеді; әлеуметтік кенеттен ұйымдасу факторы. Алайда бақылаудан шыққан психикалық жұғу мінез-құлықтың нормалы-рөлдік құлдырауына әкеп соғады, деструктивті «тобыр әсері» туындайды.
Заңды жауапкершілік –	бұл әлеуметтік жауапкершіліктің түрі, құқық нормалары санкцияларында белгіленген, мемлекет күшімен байланысты.
Заң психологиясы –	құқыққа қатысты мәселелерді реттеу және әлеуметтік қатынастарда жалпы психикалық заңдылықтар мен механизмдерін зерттейтін қолданбалы психология саласы. XIX ғ. аяғында эксперименталды психологияның дамуымен байланысты заң психологиясы қарқынды дами бастады.
Зиялы қауым –	мәдениет пен ғылымның, техниканың салаларынан арнайы дайындығы, білімі бар ой еңбегінің қызметкерлері.
Идентификация – (латын сөзі, identifico – «сәйкестендіру») –	әлеуметтік психологияда субъектіні белгілі әлеуметтік топпен теңестіреді (әлеуметтік теңестіру).
Инстинкт (латын сөзі, instinctus – «соқыр сезім») –	Мінез-құлықтың туа берілген жүйесінің жиынтығы. Негізгі тітіркендіргіштердің әсерінен белсенділігі артады.
Интеллект – (латын сөзі, intellectus – «таным, ұғыну») –	ақыл-ой қабілетінің тұрақты құрылымы.
Интерииопризация – (латын сөзі, interior – «ішкі») –	мінез-құлықтың бағдарлық негізін қалыптастыру, ішкі психикалық құрылымына сыртқы іс-әрекеттің әлеуметтік шартталуы негізінде игеруі.
Профессиограмма – (латын сөзі, Professio – «мамандық» + Gramma – «жазу») –	нақты кәсіпке қойылатын әлеуметтік, психологиялық және басқа талаптардың жүйесі және тұлға мен іс-әрекет сапасы (мамандықтың адамдағы негізгі әлеуметтік-психологиялық сапаларына қойылатын талаптар жүйесі).

Тұлғааралық қарым-қатынас –	бірлескен іс-әрекет процесінде және қарым-қатынаста адамдардың өзара объективті әсер ететін әлеуметтік-психикалық құбылыс.
Ұйымдастыру іс-әрекеті –	бұл субъектілер мен олардың іс-әрекеттерін байланыстыратын практикалық іс-әрекеттер жиынтығы, сондай-ақ оның басқару процестері болып табылады. Ұйымдастыру іс-әрекеттері жоғары ұйымдастырушылық қабілетті талап етеді.
Қоғамдық пікір –	қоғамдық ортаның әртүрлі құбылыстарға жалпы қызығушылықтарының бағытталуы және ұжым қарым-қатынасындағы бағаланған пікірлер мен ойлардың жиынтығы.
Кәсіби құзырлылық –	тұлғаның кәсіби іс-әрекетіне қатысты білімі, біліктілігі мен дағдысының өзара байланысқан сапаларының жиынтығы.
Кәсіби шеберлік –	тұлғаның бойындағы кәсіби іс-әрекетінің қамтылған жемісі, тұлғалық кәсіби сапасы, оның жоғары деңгейдегі білім, білік, іскерлігін дамытудағы көрінісі.

БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ

1. Назарбаев Н.Ә. Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру. 2017.
2. Ревская Н.Е. Психология менеджмента: конспект лекций. – СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
3. Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие. – Минск: Харвест, 2004. – 640 с.
4. Морозов А.В. Управленческая психология: учебник. – 3-е изд. – М.: Академический проект, 2006. – 288 с.
5. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 416 с.
6. Қазақ тілі терминдерінің салалық ғылыми түсіндірме сөздігі / авторлар ұжымы. Педагогика және психология. – Алматы: Мектеп, 2002.
7. Столяренко Л.Д. Справочник по психологии / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д., 1998.
8. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. – 5-е изд. исп. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 364 с.
9. Еникеев М.И. Психология менеджмента: учебник для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – С. 85-102.
10. Орысша-қазақша сөздік / жалпы ред. басқ. Қазақ ССР ҒА корр-мүшесі Ғ.Ғ. Мұсабаев. 1-т. (А-О). – Алматы, 1978.
11. Фернхем А. Личность и социальное поведение / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2001. – 368 с.
12. Орысша-қазақша сөздік / жалпы ред. басқ. Қазақ ССР ҒА корр-мүшесі Ғ.Ғ. Мұсабаев, Қазақ ССР ҒА академигі Н.Т. Сауранбаев, 2-т. (О-Я). – Алматы, 1981.
13. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989.
14. Басқару негіздері: оқу құралы / Бердалиев К.Б. [т.б.]. – Алматы: Экономика, 1997. – 189 б.
15. Құбаев Қ.Е. Басқару негіздері: оқу құралы. – Алматы: Экономика, 1997.
16. Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999.
17. Урбанович А.А. Психология управления. – Харвест, 2004. – С. 382-385.
18. Митин А.К. Психология управления: учеб. пособие, 2011.
19. Бугрова О.Г. Психология управления. – М., 2008.
20. Кобаченко Т.С. Психология управления. – М., 2008.
21. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012. – 376 с.
22. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. – Самара, 1998. – С. 117-121.
23. Райгородский Д.Я. Психология предпринимательства: хрестоматия. учеб. пособие. – М.: Бахрах, 2007.
24. Райгородский Д. Психология руководства: учебное пособие. – М.: Бахрах, 2007.

25. Двинин А.П. Психодиагностика. Образование и кадровый менеджмент: учебно-диагностическое пособие (+CD) / А.П. Двинин, И.А. Романченко. – М.: Люмбер, 2015.
26. Управленческая психология: учеб. пособие / Г.И. Колесникова, С.А. Сущенко, А.Т. Латышева, С.И. Самыгин. – М.: Феникс, 2016.
27. Гуськов А.Я. Конфликтология: учеб. пособие / А.Я. Гуськов, С.В. Алексеев, И.Е. Говядкин. – М.: Проспект, 2013.
28. Григорьева П.Д. Основы конструктивного общения: хрестоматия. – 2-е изд., испр., и доп / П.Д. Григорьева, Т.П. Усольцева. – Новосибирск, 1999.
29. Әбдіхалықов М.Н. Сөздік қатынас негіздері: оқулық / М.Н. Әбдіхалықов, Б.С. Күнтуарова, Л.А. Парфенова. – Астана: Фолиант, 2007. – 376 б.
30. Сатыбалдыұлы С. Маркетинг және менеджмент негіздері: оқулық / С. Сатыбалдыұлы, Б. Байтанаева. – Астана: Фолиант, 2007. – 320 б.
31. Қазақ Совет Энциклопедиясы. – Алматы, 1977. – 426 б.
32. Сәтпаева Х.Қ. Адам физиологиясы. – Алматы, 2007. – 463 б.
33. Қазақ музыкасы. – Алматы, 2005. – 12 б.
34. Қазақ Ұлттық Энциклопедиясы. – Алматы, 2003. – 32 б.
35. Қазақ Ұлттық Энциклопедиясы. – Алматы, 2002. – 58 б.
36. Ахтаева Н.С. Басқару психологиясы: оқу құралы / Н.С. Ахтаева, А.И. Абдигапбарова, З.Н. Бекбаева. – Алматы: Бастау, 2009.
37. Прикладная социальная психология / ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М., 1998. – С. 552-226.
38. Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. – 640 с. илл. С. 345-347.
39. Қазақтың көне тарихы. – Алматы, 1993. – 340 б.
40. Қазақстан: Ұлттық энциклопедия / бас ред. Ә. Нысанбаев. – Алматы: «Қазақ энциклопедиясы» Бас редакциясы, 1998. 2 т.
41. Қазақ мәдениеті. Энциклопедиялық анықтамалық. – Алматы: «Аруна Ltd.» ЖШС, 2005.
42. Измайлова М.А. Деловое общение: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2011. – 127 с. – С. 182-184.
43. Виктор Пекелис. Адам қабілетінің қайнары. – Алматы, 1976. – 196 б.
43. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Базаров Т.Ю. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
44. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 591 с.
45. Воеводина Н.А. Социология и психология управления: учеб. пособие / Н.А. Воеводина, И.А. Данилова. – М.: Омега-Л, 2011. – 199 с.
46. Ефимов В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.
47. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 248 с.

48. Зуб А.Т. Психология управления: учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 372 с.
49. Козлов В.В. Психология управления: учеб. пособие / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. – М.: ИЦ Академия, 2011. – 224 с.
50. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 477 с.
51. Королев Л.М. Психология управления: учеб. пособие / Л.М. Королев. – М.: ИТК «Дашков и К», 2016. – 188 с.
52. Кремень М.А. Практическая психология управления. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
53. Курганов В.М. Психология управления. Автотранспортная психология: учеб. пособие / В.М. Курганов. – М.: Приор, 2004. – 144 с.
54. Магомедов К.О. Социология и психология управления: учеб. пособие / К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2009. – 198 с.
55. Милорадова Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности / Н.Г. Милорадова. – М.: АСВ, 2004. – 232 с.
56. Самыгин С.И. Социология и психология управления: учеб. пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.
57. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 463 с.
58. Ахтаева Н.С. Әлеуметтік психология: оқу құралы / Н.С. Ахтаева, А.И. Абдигаббарова, З.Н. Бекбаева. – Алматы: «Қазақ университеті» баспасы, 2015.
59. Островский Э.В. Психология управления. – М.: ИНФРА, 2011.
60. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 269 с.
61. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. – Киев, 1994. – С.78-79
62. Основы социально-психологических исследований: учебник / под общей ред. акад. РАО, проф. А.А. Бодалева, акад. РАО, проф. А.А. Деркача, д-ра психол. наук, проф. Л.Г. Лаптева. – М.: Гардарики, 2007. – 334 с. илл. С. 281-283.
63. Ахтаева Н.С., Смағұл Б.Е. Қазақ-әдет ғұрыптарының күйзеліске әсер етуі // ҚазҰУ Хабаршысы. Психология және социология сериясы. – №4 (55). – Алматы: Қазақ университеті, 2016. – Б. 11-15.
64. Мақсұтбек Сүлеймен. Қазақ билерінің ел басқаруы // «Дала уәлаяты» газеті. – 1888. – №51.
65. Сұлтанғазин Д. Бұрынғы замандағы қазақтардың билік қылуы // Абай. – 2010. – №1. – Б. 52-53.
66. Тауасарұлы Қ. Түп-түқияннан өзіме дейін. – Алматы: Жалын, 1993.
67. Адамбайұлы Балтабай. Алтын Сандық. – Алматы, 1989.
68. Адамбаев Балтабай. Қазақтың шешендік сөздері. – Алматы: Ана тілі, 2007.
69. Қара сөз / Құнанбаев Абай – Алматы: «Көшпенділер» баспасы, 2015. – 160 б.
70. Тест на определение управленческой компетентности / авторский тест И.А. Аглуллина. – Психология и педагогика: учеб. пособие / ред.

А.А. Бодалева, В.И. Жукова, Л.Г. Лаптева, В.А. Слостенина. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 538-547.

Өзге тилдегі жарияланымдар:

1. Hill, Michael Social Policy in the Modern World: a comparative Text / Michael Hill. – 1st published. – BLACKWELL PUBLISHING, 2007. – 311 p.

2. Anderson P., Williams J. Identity and difference in higher education: «outsiders Within». – Aldershot, Hampshire, England; Burlington, VT: Ashgate, 2001.

3. Berman J. Empathic teaching: education for life. – Amherst: University of Massachusetts Press, 2004.

4. Bishop A. Beyond token change: breaking the cycle of oppression in institutions. – Halifax, N.S.: Fernwood, 2005.

5. Brennan R.L. Educational measurement. – National Council on Measurement in Education; American Council on Education. – Westport, CT: Praeger Publishers, 2006.

6. Craig A. P. How cultural differences shape the reception of knowledge: a psychology of learning and teaching for democratic societies. – Lewiston, N.Y.: Edwin Mellen Press, 2007.

7. Creativity and reason in cognitive development / edited by J.C. Kaufman, J. Baer. – Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2006.

8. Cropley A.J. Creativity in education & learning: a guide for teachers and educators. – London: Kogan Page; Sterling, VA: Stylus, 2001.

9. Donald J.G. Learning to think : disciplinary perspectives. – San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

10. Dweck C.S. Self-theories: Their role in motivation, personality and development. – Philadelphia, 1999.

11. Eble K.E. The craft of teaching: a guide to mastering the professor's art. – San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1988.

12. Fiske S.T., Taylor Sh.E. Social cognition: from brains to culture. – Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2007.

13. Garrison D.R., Archer W.A transactional perspective on teaching and learning: a framework for adult and higher education. – European Association for Research on Learning and Instruction. – Amsterdam; New York: Pergamon, 2000.

14. Handbook of creativity / Ed. by R. Sternberg. Cambridge Univ. Press, 1999.

15. Halpern D.F., Hakel M.D. Applying the science of learning to university teaching and beyond. – San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

16. Kaufman J.C., Baer J. Creativity and reason in cognitive development. – Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2006.

17. Keirsey D., Bates M. Please Understand Me: Character and Temperament Types. – Delmar, CA., 1984.

18. Meszaros P.S. Self-authorship: advancing students' intellectual growth. – San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2007.

19. Miheua D.A., Wilson A.C. Indigenizing the academy: transforming scholarship and empowering communities. – Lincoln: University of Nebraska Press, 2004.

20. Pace D., Middendorf J.K. Decoding the disciplines: helping students learn disciplinary ways of thinking. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

МАЗМҰНЫ

Кіріспе	3
I тарау. БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫНЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ	6
1.1 Басқару ғылымының даму тарихы	6
1.2 Басқару теориясының әдіснамалық негіздері	16
1.3 Қазіргі кездегі басқару теориясының күйі	20
1.4 Ұйымдастыру теориясының элементтері	27
1.5 Иерархиялық құрылымдар	28
1.6 Адхократиялық (органикалық) құрылымдар	29
1.7 Ұйым теориясының негізгі ұғымдары	31
Бақылау сұрақтары	34
II тарау. БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ МӘНІ ЖӘНЕ МАҢЫЗЫ	36
2.1 Басқару іс-әрекетінің негізгі қызметтері	36
2.2 Мақсат қою қызметі	41
2.3 Болжау қызметі	48
2.4 Жоспарлау қызметі	52
2.5 Ұйымдастыру қызметі	56
2.6 Шешім қабылдау қызметі	60
2.7 Мотивациялық қызмет	66
2.8 Коммуникативтік қызмет	73
2.9 Бақылау және түзету қызметі	79
2.10 Жетекшінің кадрлық қызметі	82
2.11 Өндірістік-технологиялық қызметтер	87
2.12 Басқарудың туынды (кешенді) қызметтері	92
Бақылау сұрақтары	94
III тарау. БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНДЕГІ СУБЪЕКТ ПСИХОЛОГИЯСЫ	96
3.1 Басқару іс-әрекетіндегі перцептивтік процестер	96
3.2 Басқару іс-әрекетіндегі мнемоникалық процестер	102
3.3 Басқару іс-әрекетіндегі ойлау процестері	110
3.4 Жетекші интеллектісі	117
3.5 Басқару іс-әрекетіндегі реттеу процестері	127
3.6 Басқару шешімдерін қабылдау процесінің жалпы сипаттамасы	139
3.7 Басқару іс-әрекетіндегі коммуникативтік процестер	171

3.8 Басқару іс-әрекетіндегі көңіл-күйдің эмоциялық-жігерлік реттелуі	178
3.9 Жетекші іс-әрекетінің мотивациясы	186
3.10 Билік – басқару іс-әрекетінің реттеуші ретінде. Жетекшілік және көшбасшылық	194
3.11 Басқару іс-әрекетіндегі қабілеттер	213
Бакылау сұрақтары	222

IV тарау. БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ КЕЙБІР МӘСЕЛЕЛЕРІ МЕН ОНЫ ШЕШУ ЖОЛДАРЫ	224
4.1 Конфликтологиялық идеяларға тарихи шолу.....	224
4.2 Ұйымдардағы дау-дамайлар	237
4.3 Ұйымдағы дау-дамайдың өзіндік ерекшеліктері	239
4.4 Ұйымдастыруға байланысты дау-дамайлар	246
4.5 Өндірістік дау-дамайлар	248
4.6 Ұйымдағы еңбекпен байланысты дау-дамайлар.....	257
4.7 Инновациялық дау-дамайлар	267
4.8 Дау-дамайды басқару ерекшеліктері.....	273
4.9 Бірлескен қызмет жағдайында жанжалдық жағдайларды басқару.....	276
4.10 Күйзеліс. Күйзеліске тұрақтылық шиеленістің алдын алу тәсілі ретінде	291
4.11 Өндірістегі жағдайларда күйзелістің алдыналу	297
4.12 Қазақ-әдет ғұрыптарының күйзеліске әсер етуі.....	299
4.13 Қазақ әдет-ғұрпының күйзелістен шығуға әсері.....	302
4.14 Қазақ билерінің ел басқаруы.....	308
Бакылау сұрақтары	326

V тарау. БАСҚАРУ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ ҚОЛДАНБАЛЫ НЕГІЗДЕРІ	328
5. Басшы тұлғасының кәсіби маңызды қасиеттерін анықтауға арналған әдістемелер.....	328
5.1 Әлсіз басшылардың белгілері.....	328
5.2 Менеджерлердің сегіз типтік қателіктері	330
5.3 Басшыңыздың кім екенін айтыңыз, бұл сізге қалай әсер ететінін біліп аласыз	331
5.4 Жетекші стилі.....	335
5.5 Басшының басқару стилін өзіндік бағалау	338
5.6 Тұлғаның шығармашылық әлеуетінің деңгейін бағалау.....	345
5.7 Басқару біліктілігін анықтауға бағытталған әдістеме (И.А. Аглуллинаның авторлық тесті).....	347

5.8 Құнды бағдарлар анықтамасы	363
5.9 «Сакс пен Леvidiң аяқталмаған ұсыныстары» әдістемесiнiң көмегiмен адам қатынасының бағытын және жүйесiн зерттеу	367
5.10 Коммуникативтiк және ұйымдастырушылық (КҰБ-2) бейiмдiлiк деңгейiн анықтау	371
5.11 Басшылық қабiлетке биполярлық баға беру	373
5.12 Атаққұмарлық пайдалы ма?	376
5.13 Бақытты болу – өз қолыңда!	377
5.14 Психикалық жағдайларды реттеудiң әдiстерi	379
5.15 «Ұжымның психологиялық хал-ахуалы» әдiстемесi (Б.Д. Парыгин әдiстемесiнiң өзгертiлген варианты).....	389
ТАНЫМАЛ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКАСЫ	392
Жетекшiнiң басқару iс-әрекетiнiң кеңiстiгi	392
Адамдарды басқару стилi.....	407
Тұлғааралық қатынас тәсiлiне баға беру	416
Бағыныштылардың көзқарасындағы басшы	417
Ұйымдағы құндылық-бағдар бiрлестiк диагностикасы.....	420
Ұйым мүшелерiнiң iскерлiк орындарын анықтау	421
«Сезiмтал басқарушы ...» бағалау әдiстемесi бойынша тест	424
Сiз қандай әңгiмелесушiсiз?	426
Қорытынды	429
Терминдiк сөздiктер	434
Библиографиялық тiзiм	445

Оқу басылымы

Ахтаева Надия Селихановна
Абдигапбарова Айтқұл Искендиоровна
Бекбаева Зейнеп Нусиповна

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫ

Оқу құралы

Редакторы *М. Омарова*
Компьютерде беттеген және
мұқабасын безендірген *Қ. Өмірбекова*

ИБ №11956

Басуға 30.04.2018 жылы қол қойылды. Пішімі 60х84^{1/16}.
Көлемі 28,25 б.т. Офсетті қағаз. Сандық басылым. Тапсырыс №2292.
Таралымы 120 дана. Бағасы келісімді.
Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің
«Қазақ университеті» баспа үйі.
050040, Алматы қаласы, әл-Фараби даңғылы, 71.

«Қазақ университеті» баспа үйі баспаханасында басылды.