

65101

88.4
Қ30 Қалымбетова, Э.К.
Басқару психологиясы: Оқу құралы
Алматы: Қазақ университеті, 2019

ӘЛ-ФАРАБИ атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Э.К. Қалымбетова
Л.О. Баймолдина

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫ

Оқу құралы

Алматы
«Қазақ университеті»
2019

ӘОЖ 159.9 (075)

КБЖ 88.4я73

К 30

*Баспаға әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
философия және саясаттану факультетінің Ғылыми кеңесі және
Редакциялық баспа кеңесі шешімімен ұсынылған
(№4 хаттама 16 сәуір 2019 жыл)*

Пікір жазғандар:

психология ғылымдарының докторы, профессор **О.С. Сангилбаев**

психология ғылымдарының кандидаты, доцент **Л.К. Көмекбаева**

PhD докторы, доцент м.а. **М.К. Жолдасова**

Қалымбетова Э.К.

Қ 30 Басқару психологиясы: оқу құралы / Э.К. Қалымбетова,
Л.О. Баймолдина. – Алматы: Қазақ университеті, 2019.
– 220 б.

ISBN 978-601-04-4099-9

Оқу құралы 5В050300 – Психология мамандығы бойынша «Басқару психологиясы» пәнінің оқу бағдарламасына сәйкес жазылған. Оқырмандар басқарудың қыр-сырын танып, жаңа терминдер мен ұғымдарды, басқарудағы білімдер, іскерліктер мен шеберлік-дағдыларды меңгеретін болады.

Оқу құралы психология мамандығының студенттеріне, оқытушыларға және басқару психологиясының мәселелеріне қызығушылық танытқан барша қауымға арналған.

ӘОЖ 159.9 (075)

КБЖ 88.4я73

ISBN 978-601-04-4099-9

© Қалымбетова Э.К., Баймолдина Л.О., 2019

© Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, 2019

АЛҒЫ СӨЗ

Соңғы жылдары басқару психологиясына ғылым мен оқу пәні ретінде қызығушылық артты, бұл өндіріс пен басқарудың психологияға, «адам факторына» назар аударумен байланысты. Басқару психологиясы пән ретінде осы саладағы мамандарға ғана емес, менеджерлерге, экономистер мен психологтарға, сондай-ақ медицина, ауыл шаруашылығы, ПМ қызметкерлеріне және түрлі гуманитарлық мамандық өкілдеріне де оқытылады.

Соңғы бірнеше жылда жарық көрген басқару психологиясы бойынша кітаптар мен оқу құралдарының едәуір санының пайда болуына қарамастан, олардың көпшілігі білім беру нарығының барлық қажеттілігін қамтамасыз етпейді. Сонымен, көптеген құралдар бұрын психологияны мүлде меңгермеген басшылар мен менеджерлерге арналған (бұл жағдайда олар жалпы және әлеуметтік психологияның барлық аспектілерін қамтиды) немесе нақты мамандық иесін даярлау үшін жасалған. Бұл оқу құралын өзірлеу қазақ аудиториясына арналған, басқару психологиясы саласындағы қазақ тілінде жазылған оқу құралының қажеттілігінен туындады.

Бұл кітапта отандық және шетелдік психологияның дәстүрлі, қалыптасқан теориялық модельдерін және жаңа концептуалды парадигмаларды біріктіру әрекеті қолданылған.

Оқу құралы есте сақтау мен қабылдаудың психологиялық заңдылықтарын ескере отырып құрылымдалған және бес негізгі бөлімнен – мағыналық блоктардан тұрады. Әр бөлім, өз кезегінде, 3 бөлімшеден тұрады. Әрбір бөлім тұтас оқу бірлігі болып табылады және келесілерді қамтиды: сабақ тақырыбының атауы; студент меңгеруі тиіс негізгі ұғымдар; берілген тақырып бойынша теориялық материалдың қысқаша мазмұны; семинар сабағындағы аралық бақылау сұрақтары; студенттердің сабақта немесе үйде өз бетінше орындауы үшін тапсырмалар (оқытушымен анықталады). Оқу жоспарына сәйкес оқытушы тақы-

рыптарды тандап, студенттерге сабақ үстінде жұмыс істеу үшін тапсырмалар бере алады.

Студенттердің өзіндік жұмысы үшін қолданылатын барлық тесттік және сауалнамалық әдістемелер қосымшада ыңғайлы болуы үшін жинақталған. Әдістемелер оларды сабақта қолдануға оңай болатындай етіп тандап алынды (қысқаша, түсінікті, интерпретацияның айқындылығы, қорытындылардың зерттелетін теориялық материалға сәйкестігі).

Біз тандап алған тестілік және сауалнамалық әдістемелер ғылыми зерттеу мақсатына емес, кейбір психологиялық феномендерді оқыту және көрсету мақсатына қызмет етеді. Аталған әдістемелерді кәсіби пайдалану үшін оларды әзірлеушілерге немесе арнайы психодиагностикалық әдебиеттерге сілтемелер жасалған.

Оқу құралында студенттердің білімін қорытынды бақылауға арналған сұрақтар, рефераттар, бақылау жұмыстарының тақырыптары, тест тапсырмалары мен оқу тапсырмалары келтірілген.

Басқару психологиясы оқу құралы семинар және тәжірибелік сабақтарды дайындау және өткізуге арналған. Сабаққа дайындалу кезінде сіз берілген тақырып бойынша теориялық материалды оқып, оны оқытушының дәрісте берген материалымен байланыстыруыңыз қажет.

Білуге қажетті негізгі ұғымдар мен тұлғалар әр тараудың басында көрсетілген. Осы ұғымдардың анықтамаларын мәтінде табасыз.

Оқу құралында білуге қажетті теориялық материалдар тақырыптарда қысқаша баяндалған. Алайда бұл оқу құралы дәріс курсы емес, сондықтан тақырыпты тереңірек оқу үшін ұсынылған әдебиеттерді оқу керек. Содан кейін сіз аралық бақылау үшін сұрақтарға жауап беріп, тақырыптың негізгі ұғымдарын ауызша немесе жазбаша түрде анықтай аласыз. Оқытушы сондай-ақ сізге кейбір тапсырмаларды үйге бере алады (мысалы, тест немесе сауалнама сұрақтарына жауап беру). Бұл тесттерді қосымшадан таба аласыз.

Тест нәтижелеріне диагноз ретінде қарауға болмайды. Тест және сауалнамалармен жұмыс істеу бұл өзін жақсы түсіну және курста оқылатын заңдылықтарды тереңірек зерттеу тәсілі болып табылады.

I бөлім

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫНЫҢ ПӘНІ

1.1. Басқару психологиясы ғылым ретінде

Негізгі түсініктер: *басқару, басқару психологиясы, басқару деңгейі, басқару функциясы, басқару субъектісі, басқару объектісі, басқару әдісі, басқару жетістігі.*

Басқару психологиясы адамдарды басқарудың психологиялық заңдылықтарын зерттейді.

Басқару психологиясы басқару теориялары мен психология ғылымының торабында пайда болды. Басқарудың жалпы теориясы кибернетика мен жүйелер теориясының негізінде қалыптаса бастады [Бандура және т.б., 1998]. Кибернетика – биологиялық, техникалық және кешенді жүйелердегі ақпаратты өңдеу, байланыстыру және басқару жайындағы ғылым. Осылайша, бастапқыда басқару нақты ақпаратты басқару ретінде қарастырылды. Бүгінгі таңда негізгі екпін адам мінез-құлығын басқаруға қойылады. Менеджментте басқару кең мағынада, әлеуметтік орта мен өндірістік саланы реттеу мен үйлестіру бойынша қызмет ретінде түсіндіріледі [Вачугов және т.б., 2001]. Басқару объектілеріне: инновациялар, өндіріс, қаржы, нарық, ақпарат, жабдықтаулар мен кадрлар жатады. Сәйкесінше қаржыны басқару, инновацияны басқару, т.б. жекелей қарастырылады. Дегенмен әлеуметтік-психологиялық бағдар тұрғысынан барлық өндірістік үрдістер мекеме қызметкерлері көмегімен іске асады, яғни аталған үрдістерді басқару да адамдардың мінез-құлығымен тікелей байланысты.

Басқару мәселелерімен информатика, құқықтану, философия, психология, педагогика, эргономика, әлеуметтану сынды ғылым салалары айналысады. Бұлардың ішінде психология жетек-

ші мәнге ие. Әлеуметтік психология, еңбек психологиясы, тұлға психологиясымен қоса, өзге де жалпы психологияның негізгі салалары басқару психологиясының теориялық негізін құрайды. Басқару психологиясын әлеуметтік психологияның қолданбалы саласы ретінде қарастыруға болады [Андреева, 2000].

Басқару – бұл өзге адамдардың күшінің көмегімен мақсатқа жету үрдісі [Ладанов, 1997]. Яғни басқару үрдісінде қызметтің құрамдас бөліктері оның қатысушылары арасында бөліп беріледі: мақсатты бір адам қояды, ал оның іске асуына бағытталған әрекеттер мен операцияларды өзге мүшелер атқарады. Осыған орай, басқарудың негізгі мәселесі туындайды: адамдардың таныс емес мақсатқа сай әрекет жасауларына қалай әсер етуге болады?

Басқару деңгейі

Ұйымдастыруда, әдетте, басқарудың бірнеше деңгейі болады. Мұнда жоғары шектегі басшы төменгі шектегі басшылардың жұмысын үйлестіріп отырады. Лауазым атауы, әдетте, басшы отырған басқару деңгейімен сәйкес келеді. Басқару деңгейінің саны ұйым көлеміне байланысты. Барлық басқару деңгейі негізгі үш категорияға бөлінеді:

1. Институционалдық деңгей – басқарудың жоғарғы деңгейі (жоғары буынды басқару, топ-менеджмент) – ең көп кездесетін: бұл компания президенттері мен вице президенттері, министрлер, оқу орындарының ректорлары және т.б.

2. Басқарушылық деңгей – басқарудың ортаңғы деңгейі. Мұндағы басшылар жоғарғы буынның басшыларына бағынышты және төменгі буындағы басшылардың жұмысын үйлестірумен, қадағалаумен айналысады. Егер ұйым басқарудың бірнеше деңгейінен тұрса, онда орта деңгей бірнеше қосымша деңгейге бөлінеді. Олар бөлім меңгерушілері, декандар, сектор меңгерушілері болуы мүмкін.

3. Техникалық деңгей – басқарудың төменгі деңгейі – тапсырманың тікелей орындалуына бақылау жасайды (шеберлер, бригадирлер және т.б.).

Басқару функциясы:

1. Жоспарлау – өзге функциялардың іске асуын қамтамасыз ететін, ең маңызды функциялардың бірі. Негізгі мәні – ұйымның мақсатына жету жолында қажетті құралдар мен бағыттарды жасап шығару.

2. Ұйымдастыру – адамдардың, идеялардың және үрдістердің өзара әрекетін қамтамасыз ететін, мақсатқа бағытталған басшының әрекеті.

3. Мотивация – басшы құзырындағылардың бұйрықты нәтижелі орындауы үшін стимулдарды іске қосу мен пайдалану.

4. Бақылау – мақсатқа бағытталған әрекет нәтижелерінің мониторингі. Бұл функцияның мазмұнына әрекетті талдау, яғни әрекетті бақылау, оның параметрлерін эталонмен (үлгімен) салыстыру, әрекеттің сандық және сапалық бағасы, ауытқуларды анықтау, әрекетті іске асырудың ең тиімді жолдарын анықтау және т.б. кіреді.

Басқару құрылымы:

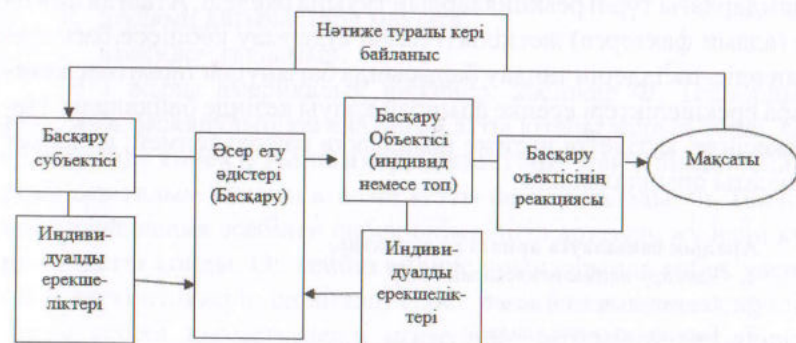
Басқару құрылымы 1-суретте көрсетілген.

1. Басқару субъектісі – басқару іс-әрекетін іске асыратын және басқару лауазымына ие басшы.

2. Басқару объектісі – басқару субъектісінің жоспарлы, жүйеленген және ұйымдасқан әсер етуі бағытталған адамдар немесе топтар.

3. Басқарушылық ықпал немесе басқару әдістері – басқару объектісіне әсер ету үшін басқару субъектісі қолданатын шаралар жүйесі.

4. Мақсат – әсер ету объектісінің болашақтағы күтілетін жағдайы немесе оның іс-әрекетінің нәтижесі. Ол басқару субъектісімен тұжырымдалып немесе сырттан берілуі мүмкін (жоғары шектегі басшы тұрғысынан).



1-сурет. Басқару элементтерінің арақатынасы үдерісі (басқару құрылымы)

Мақсаттың төмендегідей түрлері болуы мүмкін:

- стратегиялық (қашықтықтағы);
- тактикалық (аралық).

Стратегиялық мақсаттар тактикалық мақсаттарды анықтаса, олар өз кезегінде басқару міндеттерін анықтайды. Мақсатқа жетуге бағытталған нақты сұрақтар басқару міндеттері ретінде қарастырылады. Басқару субъектісі өзара қарым-қатынас мақсатын анықтап алса және басқару объектісі оны іске асыруға қауқарлы болған жағдайда басқарудың сәтті болу ықтималдығы жоғарылайды.

Сәтті басқару үшін:

1) басқару субъектісінде – басқару мотивациясы мен мүмкіндігі;

2) басқару объектісінде – міндеттерді орындауға деген мотивациялары мен қабілеттері болуы тиіс.

Басқару субъектісі мен басқару объектісінің элементтерін бөліп көрсету басқарудағы екінші мәселе – басқарушылық әрекеттегі манипуляцияны тудырады. Әсер ету объектісі ретінде бағынушы тараптың қабылдануы басқарушылық өзара әрекетте манипуляцияға әкелетіні сөзсіз. Аталған мәселені «ұйымдағы қарым-қатынас» бөлімінде толығырақ қарастырамыз.

Шындығында, басқарылатын адамдар да (ұйымдар да) белсенді субъект болып табылады. Бұл басқарушылық әрекет адамдардағы түрлі реакциялардың тууына әкеледі. Аталған фактіге (адами факторға) жеткілікті назар аудармау көбінесе басқарудың әдіс-тәсілдерін таңдау барысында бағынушы тараптың жеке-дара ерекшеліктері есепке алынбай қалуы кезінде байқалады. Нәтижесінде, күтілетін нәтиже шындыққа сәйкес келмей, іс-әрекет мақсаты орындалмайды.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Басқару психологиясының пәні?
2. Басқарудың мәні неде?
3. Басқару қызметі қандай?
4. Басқару үрдісінің құрылымы қандай?
5. Басқару объектісін бөлу мәселесі неде?
6. Басқарудың табысты болуын не қамтамасыз етеді?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Микрооптарда сұрақты талқылаңыз: манипуляциясыз басқару болуы мүмкін бе? Өз талқылауыңыздың нәтижелерін келтіріңіз.

2-тапсырма. Басқару үрдісін оның құрылымы мен қызметтері тұрғысынан өзіңізге таныс деңгейде (сіз жұмыс істеген немесе жұмыс істейтін мектеп, ЖОО, кәсіпорын) талдаңыз.

1.2. Басқару психологиясының тарихы және теориялық негіздері

Негізгі түсініктер: еңбекті ғылыми ұйымдастыру мектебі, өкімшілік мектебі, «адами қарым-қатынастар» мектебі, «басқару ғылымы», жүйелік бағдар, «Хотторн эффектсі».

Ғылыми зерттеу саласы ретінде басқару психологиясы әлеуметтік психология мен еңбек психологиясының байланысуы нәтижесінде XIX ғ. қалыптасты. Жеке дара ғылым ретінде басқарудың жалпы теорияларының дамуымен сәйкес XX ғасырда дами бастады.

XX ғ. бірінші жартысында басқарушылық әрекеттің төрт бірдей мектебі қалыптасты [Розанова, 2008].

1. Еңбекті ғылыми ұйымдастыру мектебі.
2. Әкімшілік мектебі.
3. «Адами қатынастар» мектебі.
4. «Басқару ғылымы».

1911 жылы америкалық инженер, кәсіпкер Ф. Тейлордың «Ғылыми басқарудың қағидалары» атты кітабы жарық көрді. Ол өз кезегінде **еңбекті ғылыми ұйымдастыру мектебінің** (тейлоризм деп ғалым атымен аталып кетті) негізін қалады. Ф. Тейлор интенсификация есебінен еңбек өнімділігін арттыру жүйесін құру міндетін қойды. Ол кейбір өндіріс орындарында еңбек үдерісінің ерекшеліктерін сипаттап, еңбек өнімділігінің төмендеуінің басты себебі қызметкерлерді стимулдау жүйесінің жетілдірілмегенінен деп пайымдады. Соған сай ол қозғаушы факторлар – материалды стимулдар жүйесін жасап шығарды. Олардың не-

гізгісі ретінде Тейлор марапаттауды санады. Оның есептеуінше, марапаттау принципіне кез келген басшы үйренуі керек. Қандай да бір жұмыс аяқтала салысымен жасалған марапат, жақсы әсер қалдырып, жұмыстың тиімділігін арттырады.

Жұмысшының басшылық тарапынан үнемі марапаттауды күтуін қолдап тұру үшін Тейлор еңбек төлемақысының «прогрессивті» жүйесін ұсынды. Дегенмен ол марапат түсінігінде тек қаржылай мадақтау түрін ғана қарастырмады. Ол жол беру де марапат түріне жатады, сондықтан басшыларға кейбір жағдайларда жұмысшыларына жол беріп тұруы керек деп кеңес береді. Сонымен қатар ол моншаларды, оқу залдарын, асханаларды, кешкі оқу курстарын және балабақшаларды марапаттар ретінде есептеді. Тейлор егер қажетті жабдықтамаларды енгізіп, жұмысшыны қызықтырса, онда ол керек жұмысты 3-4 есе көбірек етіп берілген уақытта істей алатынын дәлелдеген. Ол кей жағдайларда стимулдаудың әмбебап әдістерін ұсынған. Мысалы, ол әйелдер жұмыс істейтін фабрикада үлкен шеберхана бөлмесіне мысықты қоныстандырады, кейін бұл мысық жұмысшы әйелдердің сүйіктісіне айналған. Үзіліс кезінде әйелдер мысықпен ойнап, бұл олардың көңіл-күйлерін көтеріп, нәтижесінде үзілістен кейін олар белсенді жұмыс істейтін болған.

Ф. Тейлордың ізбасары инженер Ф. Гилберт болды. Ол еңбек әрекетін зерттеп, жүйелеп, жеңілдетуге әрекет еткен. Осылайша, ол кірпіш салу тәсілдерін оңайлатқан: арнайы жабдықтар енгізу арқылы еңбек әрекеті кезіндегі қимыл-қозғалысты азайтқан. Нәтижесінде еңбек өнімділігі 3 есеге артқан. Гилберт, сонымен қатар еңбек үдерісі кезіндегі тұлғалық айнымалыларды анықтап, оларды, яғни еңбекке қанағаттануды, көп ақша табуға деген қызығушылық, әдеттер, темперамент, өмір салты, т.б. мәселелерді есепке алу керек екенін айтқан.

Жұмыс мазмұнына көп мән берілді. Еңбекті ғылыми ұйымдастыру мектебінде басқарудың функцияларынан жоспарлауды, ал атқарушы функциядан бақылауды бөлу мәселесі қарастырылды.

Әкімшілік мектебі немесе классикалық менеджмент мектебінің негізін француз инженері Анри Файоль қалады. Бұл бағыттың шарықтау кезеңі 1920-1950 жылдарға сәйкес келеді. Файоль алып

металл өндіруші компанияның басшысы болып қызмет еткен. Ол бірінші болып, адами факторларды басқару заңдылықтарын есепке алу принциптерінің бірізді жүйесін жасап шығарып, оны жоғарғы басқарушы буынның қызметіне бейімдеді.

«Басқару» ұғымына сәйкес Файоль өндірушілік (техникалық), коммерциялық, қаржылық, қорғаныс (тұлғаны және жеке меншікті қорғау), есептік, әкімшілік функцияларын атап көрсетті. Ол аталған функциялардың мәні мен мазмұнын зерттеп, олардың әр түрлі деңгейдегі басшылардағы арақатынасын, басқаруға қажетті білімдер мен қасиеттер жүйесінің жиынтығын анықтады. Бұл сипаттарды алты топқа: физикалық сипаттар, ақыл-ой қабілеттері, адамгершілік қасиеттер, ортақ даму, арнайы білімдер және тәжірибе сынды сипаттарға бөліп қарастырды. «Менеджмент негіздері» кітабында ол басқарудың 14 принципін ұсынды. Олар: еңбек бөлінісі, билік, тәртіп, басшылық бірлігі, әрекеттердің бірлігі, жеке қызығушылықтардың ортақ қызығушылықтарға бағынуы, марапаттау, орталықтандыру, бағыну иерархиясы, тәртіп, өділеттілік, мекемедегі ұжым тұрақтылығы, ынталылық, мекеменің бірлескен рухының болуы (ұжымның бірігуі) болып саналады. Бұл принциптерде ұжым басшылық мақсаттары мен бастамаларын қолдауы тиіс болып табылатын, қатаң орталықтандырылған иерархиялық ұйымдастырудың идеологиясы байқалады.

Адами қатынастар мектебі – қызмет тиімсіздігінің негізгі элементі болып саналатын адами факторды жете бағаламауға деген жауап ретінде қалыптасқан мектеп (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

М. Фоллетт бірінші болып басқаруды «өзге адамдар көмегімен» жұмыстың орындалуын қамтамасыз ету деп сипаттады.

Э. Мэйо Тейлор мен Гилберттің жұмысшылардың қызметін рационализациялау мен стимулдау идеясына қосылып, еңбек өнімділігі мәселесін зерттеумен айналысты. 1927 жылы оны Чикаго маңындағы Хотторндағы Western Electric фирмасына шақырып, онда жұмыс орындарын жақсартуға арналған тәжірибелер жасалды. Бар мәселе зерттеушілердің барлығының негізінен, инженер болуында еді. Соның есебінен олар жұмыс жағдайы мен еңбек өнімділігінің деңгейі арасындағы корреляцияның жоқ екендігін түсіндіре алмады. Жарықты реттеп отырып, зерттеуші-

лер олар еңбек өнімділігі артады деген бөліктерде, керісінше еңбек өнімділігі төмендегенін немесе керісінше жағдайларда тағы кері нәтижелердің шығуын тіркеген.

Мэйо өз кезегінде эксперименттер топтамасын жүргізді. Оның біріне алты құрастырушы-әйелдер қатысты. Олар жеке бөлмеде жұмыс істеп, оларға таза эксперимент үшін барлық жағдайлар жасалды: жарық өзгертіліп отырды, бөлмедегі құрал-жабдықтар мен бөлменің түсі өзгеріп отырды, еңбек пен демалыс тәртібі әзірленді, өтемақының түрлі жолдары (топтық немесе индивидуалды) қолданылды. Мұнда әр жаңалық енгізілген сайын еңбек өнімділігі артып отырғандығы байқалды. Кейін эксперименттік топты ешқандай стимулдау жүрмейтін қарапайым жұмыс орнына ауыстырғанда, еңбек өнімділігі төмендемей, керісінше өсуін жалғастырып, жоғарғы деңгейлерге дейін жетті. Бұл феноменді «*хотторн эффектiсi*» деп атады. Мэйо мұны келесідей жолмен түсіндірді. Еңбек өнімділігі тек жұмыс жағдайына ғана емес, сонымен қоса психологиялық-әлеуметтік факторға да тәуелді болып келеді. Жұмысшылар басқарушы тарапының назарында екендіктерін ұғынған кезде, олардың еңбек өнімділігі артып отырады. Анықталған эффект ұйымдасудың психологиялық климатын, еңбек мотивациясын, тұлғаралық қатынастардың еңбек өнімділігіне әсерін анықтауға бағытталған зерттеулерге түрткі болды. Бұл бағыттың негізгі мақсаты жұмысшылардың потенциалын іске асыру есебінде қызмет тиімділігін арттыру еді. Мұндай бағыт 1960 жылдары ерекше танылды.

1950 жылдары дами бастаған заманауи басқару мектебі – басқару ғылымы (сандық бағыт). Ұйым бірнеше қосалқы жүйелерден құралған ашық жүйе ретінде қарастырылады. Мұнда математикалық модельдеу және операцияларды зерттеу әдістері қолданылады.

Басқару ғылымы шеңберінде бірнеше бағыттар бөлініп қарастырылады.

Жүйелік бағыт. Ұйым мәселелерін кешенді шешуге бағытталған басқару түрі. Ұйым ішкі және сыртқы байланыстары бар күрделі жүйе ретінде қарастырылады. Ұйымды басқаруда басты рөл көшбасшылар мен басқарушылар элитасына беріледі. Деген-

мен қызметкер де жүйенің бір бөлшегі ретінде басқару үдерісі кезінде мәселелердің шешілуіне ықпал ете алады. Жүйелік бағыт шеңберінде «7-S» басқару концепциясы құрылған. Оған басқарушы қызметінің бағыттары: стратегия, құрылым, жүйелер мен үрдістер, қызметкерлер, басқару стильдері, мамандану, құндылықтар және т.б. кіреді.

Жағдаяттық (ситуативті) бағыт. Бұл концепция 1960 жылдары пайда болды. Бұл қалыптасқан жағдайға байланысты мәселелерді шешуге бағытталған басқару тәсілі. Бір бағыт әр жағдайда әртүрлі қарама-қарсы нәтижелер беруі мүмкін болғандықтан, менеджерден нақты жағдайлар мен ситуацияларда шығармашылық бағыттарды қолдану талап етіледі. Осылайша, бұл жай ғана тәсілдер мен техникалар жиынтығы емес, өз кезегінде ұйымдастырудағы мәселелер мен оларды шешу жолдарын қамтитын ойлау тәсілі болып табылады.

Процессуалды бағыт – үрдістерді ұйымдастырудың динамикалығы мен қиындығын түсінуді бейнелейтін, басқаруды үрдіс ретінде түсіндіретін бағыт. Мұнда өзара байланысқан жоспарлау үрдістері, ұйымдастырулар, мотивациялар, әкімшіліктендіру, басқармалар, бағдарланулар, бақылаулар, зерттеулер, коммуникациялар, бағалар, қабылданған шешімдер, персоналды іріктеу, келіссөз жүргізу және өкілеттілік сынды мәселелер қарастырылады.

Адам капиталы теориясы соңғы жылдары танылды. Жұмыс күші капиталға теңесіп, оның сипаттары ақша капиталының сипаты ретінде қарастырыла бастады. Бұл теория шеңберінде кәсіпкер үшін таныс және түсінікті экономикалық терминдер мен деңгейлерді қолдану арқылы жүретін дәлелдер іске асады. Адами фактор ретінде «аралас типтегі әлеуметтік-бағытталған экономика жүйесіне кіретін, өнімділік қасиеттерінің, сипаттарының, қабілеттерінің, функцияларының және адамдар рөлдерінің әлеуметтік-экономикалық көріну формасы» түсіндіріледі [Спивак, 2000]. Адам капиталын өлшеу әдетте ақша формасында жүргенімен, мұнда психологиялық, рухани қанағаттану, абыройлылық, уақыт үнемдеу сынды эффектілер де есепке алынады. Адам капиталы, физикалық капитал сынды өзгереді және жаңғыр-

тылады, бірақ адам капиталына деген қаржыландыру кезеңі физикалыққа қарағанда ұзағырақ келеді: адам біліміне арналған қаржыландыру кезеңі 10-12 жылды құраса, физикалық капиталға 1-5 жыл жеткілікті.

Ең заманауи концепциялардың бірі – адам ресурстарын дамыту концепциясы. Ол еңбектің ерікті қарқындалуы мен жұмысшы мобилизациясының фирма қызығушылығына сай болу жағдайларын жасауды көздейді. Фирма өз жұмысшыларына мамандану мен білім деңгейін дамыту қажеттілігін өтеуге жағдай жасайды. Қызметкерлер әрекеттерінің мотивтерін табу негізінде оларға еңбек пен ұйымға деген дұрыс қатынасты қамтамасыз ете алатын стимулдар жиынтығы беріледі.

Заманауи менеджмент бүгінде жаңашыл идеялар мен бағыттарды дамытуда. Дегенмен заманауи басқару теорияларының негізгі тенденциялары – қызметкердің тұлғасына баса назар аудару.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Басқарудың қандай алғашқы теорияларын білесіз?
2. «Тейлоризмнің» мәні неде?
3. Хотторндық зерттеулердің мәні қандай?
4. Қазіргі уақытта басқару іс-әрекетін зерттеуде қандай бағыттар бар?
5. Жүйелік бағыт дегеніміз не?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Шағын топтарда жұмыс істеу. Әрбір топ – белгілі бір теориялардың бірін жақтаушы. «Өз» теориясының пайдасына барынша көп дәлелдерді келтіруі керек.

2-тапсырма. Сізге жақын теорияны таңдаңыз. Сіз білетін компанияда ол қағидаларды қалай жүзеге асыруға болатынын ойлаңыз (егер сіз еш жерде жұмыс істемесеңіз, онда университетте оқысыз). Нәтижелерді сабақта баяндаңыз.

1.3. Басқару модельдері

Негізгі түсініктер: *X модельі, Y модельі, Z модельі.*

Д. Макгрегор 1957 жылы америкалық менеджментте бар екі негізгі модельді сипаттады. Ол өз зерттеуінде, менеджер-

лердің әрекеті басқарудың өзіндік философиясына негізделген құндылықты-идеологиялық бағдарлармен анықталады. Барлық басқарушылық әсер етулер тұлғаның имплицитті теориясының бөлігі болып табылатын адам табиғаты мен мінез-құлығының себептері туралы менеджердің көзқарасымен анықталады. Бұл көзқарастарды сәйкестендіру басшылардың әрекеттерін бақылауға мүмкіндік береді.

Басқарудың дәстүрлі моделі немесе X моделі – адам табиғатынан жеке-дара және өз қажеттіліктерінің өтелуіне бағыттаған, эгоист және жалқау деген көзқарасқа негізделген. Ол, сәйкесінше, жұмыстан қашуға дайын тұрады, өз еңбек күшін шектеуге және жауапкершіліктен жалтаруға бейім. Ұжымның қажеттіліктері оны қызықтырмайды. Сондықтан оны бақылап, стимул, мотивация беріп және қажет болса мәжбүрлеуді қолдану керек. Бұл жағдайда, басқарушының индивидуалды шешім қабылдауы және жеке жауапкершілігі, қатаң формалды бақылау тәжірибе жүзінде іске асырылып, басқарушы тарапынан адамның жеке өмірі есепке алынбай, тек атқарушы ретінде ғана қабылданады.

Д. Макгрегормен ұсынылған екінші модель, Y моделі адамның өзін әлеуметтік тұтастыққа жатқызуына талпынуы тән, сондықтан ұйым мақсаты оған жат емес, ұйымның жағдайын жақсарту әр қызметкердің жеке өмірінің сапасының тек материалдық жағынан ғана емес, сонымен қоса психологиялық тұрғыдан да жақсаруына әкеледі деген көзқарасқа негізделеді. Сондықтан басқарудың негізгі мақсаты – жұмыс мотивтері мен жұмыс істеу жағдайын ұйымдастырумен қатар, адамдардың бар күшін ұйымдық мақсаттарға жетуге бағыттай отырып, өз жеке мақсаттарына ең абзал жолмен жетуін қамтамасыз ету. Адамдар не үшін жұмыс істеп жатқанын түсінген жағдайда, олар өз әрекеттерін ұйымдық мақсатта басқарып, өзіне жауапкершілік алуға дайын болады. Бұл модель консенсус принципі бойынша шешім қабылдауға негізделіп, сол арқылы ұжымдық жауапкершілікті арттыра отырып, адамдардың тек жеке өміріне ғана емес, одан бөлек мамандану саласына да назар аударуын көздейді. Менеджменттің міндеті индивидтің еңбек үрдісінде өз қабілеттерін толықтай көрсетуіне жағдай жасау болып табылады.

Д. Макгрегордың Х теориясы кең таралғанымен, аталған теорияда адам табиғаты жайындағы ескірген көзқарастар бейнеленген деп есептеген. Соған сай, заманауи әлемде Y теориясы көбірек танылып келеді.

Соңғы кездері Z басқару моделі қарқынды дамып келеді. Аталған модель америкалық және жапондық басқару модельдерінің бірігуі нәтижесінде пайда болған. Оны 1970 жылдары жапон текті америкалық ғалым Уильям Оучи жасап шығарды, ол менежменттің америкалық моделіне (жекеменшік сезімі, абырой, өзіне сенімділік) тән индивидуалды әлеуметтік құндылықтардың байланысы мен жапон мәдениетіне тән топтық формадағы әсер етудің үйлесімділігін болжайды. Сонымен қоса ол адамның ішінде тереңінен орналасқан тәуелсіздікке деген қажеттілігі мен бүгінгі таңдағы бірігуге деген ұмтылысына жауап бере алады. Бұл модел бойынша, жапон моделіндегі сияқты қызметкерлерді өмір бойына жұмысқа қабылдайды, кадрлардың тұрақтамауы төмен, консенсус арқылы шешім қабылдауға сүйенеді, дегенмен жауапкершіліктің индивидуалды болуына назар аударылады.

Жапондық менежменттің негізгі стратегиялары.

Өмірлік жалдаушылық. Жапондық ірі компанияларға қызметкер өмір бойына, яғни зейнетке шыққанға дейін жалданады. Мұндай тәсіл жұмысшылардың компания олар үшін бар жауапкершілікті алатындығын толыққанды сезінуіне әкеледі.

Ұйымдық философия. Әр жапондық ұйымның ұранында, үндеуінде бейнеленетін өз философиясы бар. Бұл философияның мақсаты – жұмыскерлердің топтық бірлігін қамтамасыз ету. Жапондық ұйымның мүшелері бір отбасы сынды өмір сүреді.

Әлеуметтену. Жаңадан қабылданған жұмыскер (әдетте университет түлегі) жарты жылға дейін созылатын бастапқы оқытудан және бейімдеу курстарынан өтеді. Өз еңбек әрекеті кезінде ол әр 4-6 жыл сайын жұмысының бағдарын ауыстырып, жаңа мамандықтарды игере бастайды. Жұмысы барысында ол баяу, бірақ тапжылмастан өз мансабының баспалдығымен көтерілуде болады.

У. Оучи жеті факторға негізделген менежменттің идеалды моделін жасап шығармақшы болды. Олар:

1. Фирмадағы жұмысбастылық.
2. Шешім қабылдау әдістері.
3. Жауапкершілік сипаты.
4. Қызметтік өсу.
5. Бақылау формалары.
6. Мамандану деңгейінің өсуі.
7. Жұмыскерге деген назар аудару деңгейі.

Өз тұжырымдарын ол әр түрлі мемлекеттердегі менеджерлермен мақсатқа бағытталған әңгімелесу барысында жасады (1-кесте).

1-кесте

Жапондық, америкалық Z модельдерінің салыстырмалы сипаттамалары [Ладанов, 1995]

Факторлар	Жапон үлгісі	Америкалық үлгі	У. Оучидің Z үлгісі
1.	Өмір бойы жалдау	Қысқа мерзімді жалдау	Ұзақ мерзімді жалдау
2.	Консенсус қағидасы бойынша шешім қабылдау	Жеке шешім қабылдау	Консенсус қағидасы бойынша шешім қабылдау
3.	Нәтижелер үшін ұжымдық жауапкершілік	Жеке жауапкершілік	Жеке жауапкершілік
4.	Баяу лауазымдық жылжу	Жылдам лауазымдық жылжу	Баяу лауазымдық жылжу
5.	Жұмсақ бейресми бақылау	Қатаң формальді бақылау	Қатаң формальді құралдардың көмегімен жұмсақ формальді емес бақылау
6.	Біліктілікті арттырудың арнайы емес жолы	Біліктілікті арттырудың арнайы жолы	Кәсіби дамудың жеткілікті мамандандырылған тәсілі
7.	Адамға жоғары көңіл бөлу	Адамға тек орындаушы ретінде назар аудару	Қызметкерге және оның отбасына жоғары көңіл бөлу

Осылайша, У. Оучи бойынша идеалды модель деп ұжымдық әсер формалары мен индивидуалды құндылықтардың (жекеменшік сезімі, абырой, өзіне сенімділік) үйлесімін айтты. Ол өз кезегінде адамды басты назарға ала отырып, оның тәуелсіздік пен бірігуге деген қажеттілігіне жауап береді. Осы себепті де аталған модель біршама қолжетімді және танымал. Басқару модельдерін сараптау нәтижесінде, бағынушы тараптың қажеттіліктері мен мотивтеріне деген басқарушының көзқарасы оның әсер ету әдістерін таңдауына зор ықпалы бар екенін байқайқатады. Басқару моделінің функциясы басшының бағынушылармен өзара әрекеттесуінде құндылықты-мағыналық бағдарды белгілейді, осылайша, оның басқарудағы мінез-құлқының стратегияларын анықтайды.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. X және Y модельдері арасындағы айырмашылық неде?
2. Z моделінің мәні неде?
3. Басқару моделінің (парадигманың) қызметі қандай?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. «Мен басшы ретінде» тақырыбындағы баяндаманы ойластырып, дайындаңыз. Дайындау кезінде келесі жоспарды пайдаланыңыз: а) Мен өзімді басшы ретінде (менеджер) қайдан көремін, кім болып және қайда басшылық ете аламын?; ә) қандай басқару теориясы маған жақын және нәтижелі?; б) қандай басқару моделі маған жақын және нәтижелі?

2-тапсырма. XYZ тестін орындаңыз (1-қосымша), оның нәтижелерін талдаңыз. Өз тұжырымдарыңызбен салыстырыңыз.

3-тапсырма. 2 шағын топқа бөлініңіз: X және Y теорияларының жақтары. Әрбір шағын топ, мүмкіндігінше, өз көзқарасы бойынша неғұрлым көбірек дәлел жазады. Содан кейін келесі сызба бойынша пікірталастар жүргізіледі: бір топ өзінің дәлелін ұсынады, екіншісі өз тізімінен қарсы дәлелді таңдайды және т.б. Қарсыластар тарапынан жоққа шығарылмаған, ең көп дәлелге ие топ жеңеді.

II бөлім БАСШЫ БАСҚАРУ СУБЪЕКТИСІ РЕТİNДЕ

2.1. Заманауи ұйым басшысы және көшбасшысы

Негізгі түсініктер: *менеджер, менеджердің әлеуметтік қызметтері, менеджердің қасиеттері мен мінез-құлық сипаттарының жүйесі, көшбасшы, қырлар теориясы, көшбасшылықтың ситуациялық теориясы, құндылықтық алмасу концепциясы, манипуляторлар, актуализаторлар, тұлға типтері (NT, NF, SP, SJ), менеджердің жеке тиімділігін шектеу.*

Басшы және менеджер

«Менеджер» сөзі бастапқы кезде жылқыны үйрету және бағындыра білу мағынасын беретін. Сөздің түбірінің негізінде латынша, «manus» – қол деген сөзден бастау алатын («to manage») – басқару мағынасындағы етістік жатыр. Жалпы «менеджмент» терминінің дәлме-дәл мағынасы – «адамдарды басқару» дегенге саяды. Сондықтан менеджменттің қазіргі кездегі теориясы мен тәжірибесінде оны жеке адамды, жұмыс тобын немесе жұмыс ұжымын басқару үрдісі ретінде түсіндіріледі. Барлық дерлік энциклопедияларда «менеджмент» түсінігі басқа адамдардың көмегімен ұйымның өз мақсатына жету үрдісі ретінде түсіндіріледі. Аталған үрдістің субъектисі менеджер болып табылады. Соңғы кездері елімізде «басшы» мен «менеджер» түсініктері синоним ретінде қолданылады.

Менеджердің әлеуметтік қызметтері

Қоғамдық өндіріс жүйесінде заманауи менеджер а) басқарушы; ә) дипломат; б) көшбасшы; в) тәрбиеші; г) инноватор; ғ) тұлға ретінде рөл атқарады.

Менеджер-басқарушы. Бұл функцияны атқара отырып, менеджер билікке ие тұлғаға айналады. Басқарушы-менеджер адал, өз сөзінде тұратын, шыншыл және адал ниетті болуы керек деп есептеледі. Ол кәсіби тілдесудің барлық қырларын біліп, маман-

данудың жоғары деңгейіне ие болып, шешендік өнер, кеңес беру, педагог пен психологтың дағдыларын игеруі тиіс.

Менеджер-дипломат. Бұл қызмет келіссөз жүргізумен байланысты. Бүгінде, орта және жоғарғы топтың менеджерлері өзінің жұмыс уақытының көбін адами қарым-қатынас орнатуға, келіссөз жүргізуге, дауды шешуге және билікпен қарым-қатынасты реттеуге арнайды. Бұл үшін дипломатиялық қасиеттермен парпар келетін арнайы қабілеттер талап етіледі.

Менеджер-көшбасшы. Заманауи менеджер идеалды тұрғыда көшбасшылық қызметтерді де атқарады. Менеджер мен көшбасшы қызметтері бірегей деуге келмейді. Бүгінде көбіне кәсіптің адами қосалқы жүйесіне, яғни басқару объектісіне көбірек назар аударылады. Басқару мәселесін толыққанды орындау үшін адамдарды өз соңынан ерте алу, яғни көшбасшы бола білу керек. Көшбасшылық қызметтерінің заманауи түсінігінде оны екі компоненттен – кәсіби-технократиялық және эмоционалды-тұлғалық компоненттен тұрады деп түсіндіреді.

Менеджер-тәрбиеші. Өндірістік үрдістердің артуымен ұжымға деген талаптар да күшейіп отырады. Бір жағынан, жұмысшылардың технологиялық ой-санасына жоғары қажеттілік болса, екінші жағынан, олардың адамгершілігінің шындалуына қажеттілік артып отырады.

Менеджер-инноватор. Менеджер қызметінің ішіндегі ең маңыздысы – инновациялық қызмет. Менеджер инновацияларды енгізуге қажетті сипаттарға ие болуы тиіс.

Менеджер-тұлға. Менеджер – тұлға ретінде әлеуметтік-биологиялық сипаттардың күрделі жүйесі. Әр менеджер индивидуалды ерекшеліктерге, мінез-құлыққа, темпераментке, қабілетке ие. Дегенмен барлық индивидуалды қасиеттер менеджерлік қызметтердің іске асуына көмектесе алмайды.

2-кесте

Басшы және көшбасшы арасындағы айырмашылықтар

Критерийлер	Басшы	Көшбасшы
1	2	3
Табиғат	Әлеуметтік құбылыс	Психологиялық құбылыс

1	2	3
Қатынастардың құрылымы	Формальді	Формальды емес
Пайда болуы	Жоғарыдан тағайындау	«Төменнен» стихиялық
Санкция алу құқығы	Ресми	Санкцияға ресми құқығы жоқ
Әсер ету сипаты	Әкімшілік ықпал ету	Психологиялық ықпал ету
Мәртебесі	Ресми мәртебесі бар	Ресми мәртебесі жоқ

Көшбасшылық – бұл кез келген топта жүретін әлеуметтік-психологиялық жағдай. Көшбасшылық – формальды емес қарым-қатынастар жүйесінің нәтижесінде пайда болатын психологиялық феномен. Көшбасшының рөлі, әдетте, стихиялы түрде «төменнен» бастау алады. Көшбасшы ресми түрде қолдану құқығы бекітілмеген формальді емес сипаттағы санкциялардың шектеулі мүмкіндіктеріне ие. Сонымен қатар ол топ әрекетіне жауапты емес. Көшбасшылықпен салыстырғанда басшылық формальді қатынастар нәтижесінде туатын әлеуметтік феномен болып саналады. Басшыға қойылатын санкциялар тобы алдын ала қарастырылып, басшының рөлі стихиялық түрде емес, алдын ала «жоғарыдан», яғни жоғары тұрған басшылық арқылы бекітіледі. Басшы, сәйкесінше, билік өкілеттігіне ие болып, басқарушылық (негативті, не позитивті) әсерлер мен санкцияларды қолдануға ресми түрде құқылы болып табылады. Соған сай ол топ әрекетіне жауапты (2-кесте).

Көшбасшылықтың пайда болу теориялары. Көшбасшылықтың шығу тегін түсіндіруде үш негізгі теориялық бағыт бар. Көшбасшылық мәселесіне қатысты негізгі жұмыстар 1970 жылдары пайда болған.

1. **Қырлар теориясы** немесе харизматикалық теория («харизма», яғни береке, кейбір діни жүйелерде адамға берілген бақ ретінде түсіндіріледі). Бұл көшбасшының туа біткен қасиеттеріне баса назар аудартатын көпшілікке танымал теория.

Бұл теорияға сай, көшбасшы белгілі бір психологиялық арнайы қырларға немесе тұлғалық сапалардың жиынтығына ие адам ғана бола алады. Тұлғалық қасиеттердің түрлі жиын-

тықтары ажыратылады. Америкалық әлеуметтік психологияда аталған сипаттар жиынтығы потенциалды көшбасшыларды анықтауға арналған тесттерге негіз болатындықтан, тиянақты түрде жинақталып тіркеліп отырған. Дегенмен олардың алдына қойған бұл мақсатының орындалуы мүмкін емес екені анықталды. 1940 жылы К. Бэрд «көшбасшылық» деп танылатын әр түрлі зерттеулерде айтылған 79 сипаттың тізімін жасап шығарды. Олар ынталылық, көпшілдік, әзілді түсіне білу, энтузиазм, өзіне сенімділік, достық және т.б қасиеттерді қамтыған. Дегенмен аталған қырлардың біреуі де әр түрлі авторлардың еңбектерінде орнықты мәнге ие болмады: 65 % қасиет тек бір ақ рет аталса, 16-20 % екі рет, 4-5 % үш рет, және тек 5% ғана төрт рет аталған. Әрқилылық ерік-жігер мен ақыл сынды қырлардың өзінде байқалып, көшбасшылық қырларының тұрақты тізімін құрудың мүмкіндігіне күмән тудырды. Р.М. Стогдиллдің көшбасшылық қырларына жаңа белгілер ендірілген 1974 жылғы жариялымынан кейін қырлар теориясы толыққанды жоққа шығарылғандығы жайында пікір қалыптасты. Г. Дженнингстің пайымдауынша, көшбасшылық қырлар теориясы, көшбасшылық қырлардан гөрі экспериментатор қырларын көбірек бейнеледі. Тіптен, бұл теорияға қарсы «қырсыз көшбасшылар» теориясы шығарылғанымен, ол шындығында көшбасшылар қайдан шығады деген сұраққа жауап бере алмады.

2. *Көшбасшылықтың ситуациялық теориясы.*

Бұл теорияда қырлар теориясы толық жоққа шығарылмай, тек көшбасшыларды жағдай (ситуация) өнімі ретінде түсіндіреді. Топтық өмірдің түрлі жағдайларында топтың жекелеген мүшелері өзінің бір қасиетімен қандай да бір жағдайда басым түседі, сол басым түскен адам көшбасшы бола алады. Осылайша, көшбасшылықтың туа біткендігі туралы теория шегеріліп, оның орнына көшбасшы өзіне тән қырын нақты жағдайда басқаларға қарағанда жақсырақ жүзеге асыра алатындығы туралы идея қабылданды. Көшбасшының қасиеттері, қырлары мен сапалары салыстырмалы болып келді. Әдетте бір ситуацияда көшбасшы болған адам абырой жинап, кейін сол абыройы оның қайта көшбасшы болып сайлануына әсер етеді.

Ситуациялық бағыт аясында ситуациялардың әр түрлі параметрлерін қарастыратын бірнеше жекелеген теориялар жасалып шығарылған.

П. Херси мен К. Бланшардың өмірлік цикл теориясы. Көшбасшылық стилінің тиімділігі орындаушының «кемелдігіне» тоуелді. Кемелдік ретінде адамның жасы емес, оның өз әрекетіне жауапкершілік ала алуы мен өз мақсатына жетуге талпынуы түсіндіріледі. Кемелдік мұнда нақты ситуация сипаты ретінде қарастырылады және басқарушының субъективті бағалары негізінде бағаланады.

В. Врум мен Ф. Йеттонның теориясы. Бұл авторлар басқару стилінің оңтайлығы сол жағдайдағы шешім шығарудағы өзгеріп отыратын айнымалыларға байланысты екенін көрсеткен.

Т. Митчел мен Р. Хаустың «Жол-мақсат» теориясы. Аталған модель бойынша көшбасшылар нақты қалыптасқан басқарушылық жағдайға сай келетін басқару стилін қолдануы тиіс. Авторлар мақсатқа жету үшін көшбасшылар қолданатын бірнеше өдістерді бөліп көрсетеді: қызметкерлерге олар не істеу керектігін түсіндіру; оларға қойылған мақсаттарын орындауда көмек және демеу беру; мақсатқа жету жолына бағынушылардың күш жігерін бағыттау; бағынушылардың қажеттіліктеріне жағдай жасау; мақсатқа жеткеннен кейінгі қызметкерлер қажеттіліктерін өрі қарай өтеу.

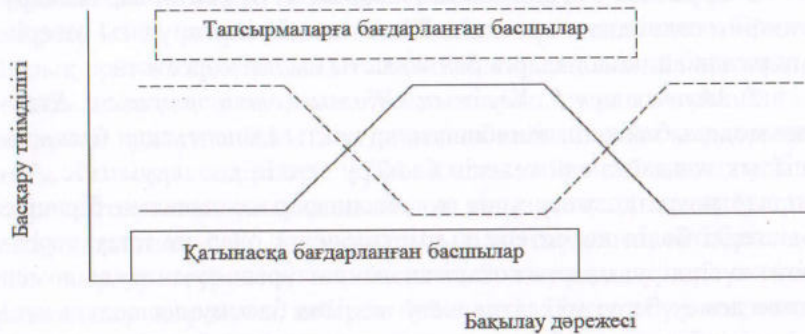
Осылайша, ситуациялық теорияларда көшбасшылық стилі мен ситуация параметрлері арасындағы сәйкестік мәселесі туындайды.

3. *Көшбасшылықтың жүйелік теориясы* – келіссөздік нұсқа: көшбасшылықты топтағы тұлғааралық қатынастарды ұйымдастыру процесі ретінде, ал көшбасшыны осы процесі басқарушы субъектісі ретінде қарастырады. Бұл бағытта көшбасшы топ қызметінің рөлін атқарады және оны көшбасшының тұлға құрылымын ескере отырып, топтың мақсаты мен талаптарына сай зерттеу керек. Топ өмірінің басқа да параметрлерін ескеру қажет, мысалы, оның өмір сүру ұзақтығы. Бұл концепциядағы кең таралған теориялардың бірі Ф. Фидлердің тиімді басқарудағы ықтималдылық үлгісі болып табылады. Осы үлгіге

сәйкес басқару стилінің тиімділігі басшының жағдайды бақылау деңгейіне байланысты. Жағдай 3 параметрмен сипатталады:

- 1) басшының бағынушылармен жақсы қарым-қатынас деңгейі;
- 2) топтағы басшының билік позициясының жоғары болуы;
- 3) топтық міндеттердің құрылымдары.

Аталған параметрлерді сандық бағалау жиынтығы (арнайы шкала бойынша) басшының жағдайды қаншалықты бақылай алатындығына (СК), яғни топтың жұмыс істеу барысындағы жағдайларда топқа ие бола алу деңгейінен көрінеді (2-сурет).



2-сурет. Ф. Фидлер бойынша тиімді басқарудың «Ықтималдылық үлгісі» [Кричевский, 1996]

Отандық психологияда құндылықтық алмасу концепциясы [Кричевский, 1996] көшбасшыны ұсыну механизмі негізінде жасалды. Топ мүшелерінің құндылықтық сапалары (тұлғалық маңызды қасиеттер) көшбасшы ретінде мойындау мен беделге алмастырылады. Топ үшін маңызды болып саналатын құндылықтық қасиеттері көп болған адам көшбасшы деп есептеледі. Соған сәйкес, көшбасшылық позицияға өзара қарым-қатынас кезінде топтық құндылықтың көп бөлігін игерген топ мүшесі ұсынылады. Сондықтан ол көбірек әсер ете алады.

Басшы тұлғасының моделі

Жоғарыда атап өткеніміздей, басшы тек көшбасшы ғана емес, тұлға болып табылады. Басшының тұлғалық ерекшелікте-

рі оның басшылық жұмысындағы іс-әрекетінің сәтті болуы мен басқарудағы тиімділікке белгілі бір деңгейде әсер етеді. Сондықтан адамдарды басшылық қызметіне іріктеу кезінде тұлғалық критерийлер бойынша мәселелер туындап жатады. Көптеген ғалымдар менеджердің (басшының) психологиялық бейнесін жасауға тырысты. Әдеттегідей, ондай бейнелер «сипаттар теориясы» парадигмасы бойынша құрылады.

3-кесте

Менеджер қасиеттерінің жүйесі [Ладанов, 1995]

№	Англия	АҚШ
1	Билікті жіберу қабілеті	Ақылдың дамуы
2	Тіл тапқыштығы	Шыншылдық
3	Қол жетімділік	Логикалық
4	Тыңдай білу	Техниканы басқара алу
5	Беделділік	Таным кеңдігі
6	Құзыреттілігі	Перспективалық
7	Техниканы басқара алу	Көпшілдігі
8	Шыншылдық	Мінездің тұтастылығы
9	Қаттылық	Көшбасшылық
10	Адамға деген қызығушылық	Билікті бөле алу қабілеті
11	Жағымдылық	Шешендік қабілеттер
12	Табандылық	Шешім қабылдау қабілеттілігі
13	Өзіл сезімі	Қаттылығы
14	Қабілеттіліктің кеңдігі	Назар аудару қабілеттілігі
15	Өнімділік	Тәрбиелеу қабілеті
16	Достық	Өзіл сезімі
17	Дайындығы	Тыңдай білу
18	Көпшілдігі	Тыңдауды қалау
19	Мамандықтарды білу	Объективтілік
20	Аз сөйлеу	Ұйымдастырушылық қабілеті

Менеджмент бойынша жазылған еңбектердің барлығында менеджер тұлғасының қасиеті мен мінез қырларын көрсеткен. Еңбекті ғылыми ұйымдастыруды жасаушы ретінде Ф. Тейлор мінсіз менеджер қасиеттеріне ақыл, білімділік, техникалық білім, күш, әдептілік, қайраттылық, табандылық, адалдық, парасаттылық және т.б. жатқызды. Ал менеджменттің басқа классик ғалымы А. Файолдың ойынша, менеджер бойында болжай алу, ұйымдас-

тыра алу қасиеттері, біліктілік, жақсы денсаулық, жоғары интеллект, мәдениеттің жоғары деңгейі және адамгершілік қасиеттері болу керек деп көрсетті. Қазіргі кезде әр ұлттық қауымдастықта, тіпті әр фирмада өздеріне тән мінез қырлары мен жүйелік қасиеттері бар. Америкалық авторлар бойынша менеджер көшбасшылық, инициативтілік (өзгешелік), батылдық, парасаттылық, тәуелсіздік, құқық беруде билікке бағынбаушылық, коммуникабельділік, ойлануға бейімділік, тәуекелге бел буа білу, стреске тұрақтылық, табандылық, қиялдың дамуы, сезімталдық қасиеттерге ие болуы керек. Басқа мекемелер өздерінің қасиеттер тізімін құрасырады.

Америкалық және ағылшын менеджері бойындағы танымал мінез қырлары мен қасиеттер жүйесі белгілі (3-кестеге қараңыз).

Келтірілген мысалдар бойынша, менеджер тұлғасын сипаттау – күрделі міндет болып табылады. Бұл кімнің сипаттамасы екенін жасақтау үшін психологиядағы қабылданған тұлғалық қасиеттер жіктемесін қолдануға болады. Мысалы, Р.Л. Кричевский [Кричевский, 1996] осы мақсатта М. Шоудың жіктемесін пайдаланып, келесідей **менеджердің тұлғалық қасиеттерінің жиынтығын** жасап шығарды.

I Биографиялық сипаттамалар

1. *Жас.* Бұл негізінде біршама дамыған мемлекеттердегі жоғары шаруашылық басқарушыларының жасына қатысты. Мысалы, Жапониядағы ірі өнеркәсіпті өңдеу мекемелері президенттерінің орташа жасы 63,5 жылды құрайды, ал дәл осы рангтегі америкалық ұжымдардың президенттері жасырақ – 59 жас. Қызметкерлерді басқарудың жоғарғы рангісі үшін жастық шектеу өте маңызды. Тек физикалық емес психологиялық жас ерекшелік өзгерістерді де жоққа шығаруға болмайды. Жас пен қарым-қатынас арасында күрделі тәуелділік қалыптасқан. Жас өскен сайын өзара әрекеттестік моделінің қиындығы мен тұлғааралық қатынастарды шектеу тенденциялары бақыланады. Басшының жасы мен оның іс-әрекетінің кейбір тиімділік параметрлерінің (әсіресе қызметкерлердің ұжым мүшелігімен қанағаттануы және басшының беделі) арасында теріс корреляция кездеседі деп көр-

сетіледі. Бірақ жас ерекшелігін адамның тек биологиялық қана емес, әлеуметтік-психологиялық сипаттамасы ретінде қарастыруымыз керек. Егер адам ересек жаста дені сау, белсенді, алдына жаңа мақсаттар қоя алатын болса, онда оның білімі мен тәжірибесін қолданбауға ешқандай кедергі жоқ. Сонымен қатар кемел жастағы адамдар ғана жоғары лауазымға ие болады деп есептеуге де болмайды. Кәсіпкерліктің даму тарихынан ірі өнеркәсіптердің құрылуында өте жас адамдар тұрғанын да көруімізге болады.

2. *Жыныс.* Қазіргі кезде басшылық орындарға әйел адамдар да ұсынылып келеді. Осыған байланысты көптеген зерттеушілер ер адам және әйел адам басшылықтары арасындағы ерекшеліктерді анықтауға тырысты. Әйел адамдардың ер адамдарға қарағанда тұлғааралық қарым-қатынастарға көп қызығушылық танытатынын көрсетті. Мысалы, әйел жаттықтырушылар ер жаттықтырушыларға қарағанда топтық құрылымның іскерлік және эмоционалды аспектілерінің ерекшеліктерін көрсетті. Әйел адамдар басқаруда адамдық қатынаста демократиялығымен, жұмсақтығымен ер адамдардан басып озады. Әйел адамдардың менеджментке араласуы қайта өрлеу дәуірінің жаңа талаптарына байланысты болуы мүмкін. Ұйым қызметкерлерінің дамуына көп назар аударылған сайын, онда әйел адам менеджерлері соншалықты көп болады.

3. *Әлеуметтік-экономикалық статус және білім.* Олар менеджер лауазымында да, онда қызмет істеуде де өте маңызды рөл атқарады. Р. Стогдиллдің мәліметі бойынша, басшылар жеткілікті деңгейде білімді және жоғары әлеуметтік-экономикалық статуска ие.

II Қабілеттер

М. Шоу жасаған тұлға жіктемесінде қабілеттер жалпы (интеллект) және арнайы (білім, іскерлік, т.б.) деп бөлінеді. Олар тек басшылықпен ғана емес, басқару тиімділігімен де байланысты. Е. Гизелли бойынша ең тиімді басшылар жоғары немесе төменгі емес, аралық көрсеткішке ие адамдар болып табылады. Т. Коно жапон фирмаларының жұмысын зерттей отырып, мектеп пен университетте жоғары бағаға оқыған студенттер жапон корпорацияларына жұмысқа түру барысында жоғары менеджер

болмайды. Алайда интеллект пен басқару тиімділігі арасында басқа факторлар болуы мүмкін, мысалы, басшының мотивациясы мен тәжірбиесі, жоғары тұрған басшылықпен қарым-қатынас. Басшының мотивациясы мен тәжірбиесінің жетіспеушілігі, қызметкерлер қолдауының әлсіздігі және жоғары тұрған басшылықпен шиеленіскен қатынас оның іс-әрекетінің тиімділігіне интеллектінің өсерін төмендетеді.

III Тұлға қырлары

Р. Стогдиллдің анықтамалығында басшының тиімділігін көрсететін әр түрлі зерттеулердегі көбірек айтылатын тұлға қырлары таңдап алынған. Олар:

- доминаттылық – бағынушыларға әсер етуге тырысу;
- өзіне сенімділік;
- эмоционалды тұрақтылық және стресске төзімділік;
- креативтілік – міндеттерді шығармашылық шешуге деген қабілеттілік;
- жетістікке жетуге тырысу және жігерлілік – нарық шарттарында өте маңызды болып табылады; мұндай адамдар жағдайға қарай міндеттерді шешуде өзіне жауапкершілік алуға болатындығына қарайды, олар алдарына қолайлы, жете алатын мақсаттарды қояды. Олар үшін ақша өте құнды нәрсе емес, көбінесе ол сәттілік көрсеткіші ретінде маңызды;
- тапсырманы орындаудағы жауапкершілік пен сенімділік;
- тәуелсіздік;
- ашықтық.

IV Менеджерлік сипаттамалар – бизнес және менеджмент аясында сәтті іс жүргізуге қажетті арнайы сипаттамалар.

Т. Коно жұмыстарында келесідей менеджерлік қасиеттерді көрсетті:

- көзқарастың кеңдігі, жаһандық бағыт – қандай да бір фирмадағы тапсырмаға байланысты мәселелерді кеңірек көре алу;
- ұзақ мерзімді болжам;
- табандылық;

- тайсалмай жұмыс істеу мен үздіксіз білім алу қажеттілігі;
- нақты мақсаттар қоя алу;
- басқа адамдардың ойларын тыңдай алу;
- бейтараптық, риясыздық, адалдық;
- қызметкерлердің мүмкіндіктерін толықтай қолдана алу және үйлесімді атмосфералы ұжым қалыптастыру;
- жеке сүйкімділік пен денсаулық.

Менеджерлердің тұлғалық типологиясы. Жіктемелерге сүйеніп отырып менеджердің түрлі типтерін жасап шығаруға болады.

Адамның ішкі бағдарына байланысты құрылған жіктемеде басшының екі негізгі типін бөлуге болады:

- 1) манипулятор – басқа адамдарға әсер етуші объект және өзіндік мақсаттарға жету құралы ретінде қарайды. Ол өзінің шыннайы мотивтері мен эмоцияларын жасырын ұстайды. Қарым-қатынастың манипулятивті түрі тек манипуляция бағытталған адам тұлғасына ғана емес, манипулятордың өзіне де кері әсер етеді;
- 2) актуализатор – басқа адамдарды өзімен бірдей етіп қарайды. Ол өз эмоциясы мен қажеттілігін ашық көрсетеді, қарым-қатынас барысында ашықтықты, басқа адамдарға, өзіне деген сенімділікті тудырады. Мұндай қарым-қатынас әдісі ұжымда бір-біріне деген сенім мен туындаған мәселені ашық талқылау арқылы жағымды ахуал қалыптастырады.

Темперамент типтеріне байланысты жіктеме: холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик. Мінез акцентуациясы бойынша: гиперактивті, дистимді, циклотимді, эмотивті, демонстративті, қозғыш, тұрақты, педантты, мазасыз, экзальтацияланған, интровертті, конформды (Самыгин, Столяренко, 1997). Бұл типологиялардағы таза темперамент типтері де, мінез акцентуация типтері де сирек кездесетіндіктен салыстырмалы болып табылады.

Қазіргі кезде менеджмент тәжірбиесінде Майерс-Бриггс пен Д. Кейрси модификациясындағы К. Юнг негізін қалаған тұлға типтерінің жіктемесі кең түрде қолданылады.

Бұл типология адам бойындағы ерекшеліктердің төрт жұбын көрсетеді.

- экстраверт (E) – интроверт (I);
- сенсорлық (S) – интуитивті (N);

ойшыл (Т) – сезімтал (F);
шешім қабылдаушы (F) – бағытталған (P).

Адам өз типін анықтау кезінде әр жұптан бір артықшылықты таңдау керек. Ол үшін арнайы тесттерді қолдануға болады. Осылайша, тұлғаның 16 типі шығады (Самыгин, Столяренко, 1997).

Алайда менеджер тұлғасын талдауда көбіне Д. Кейрси мен М. Бейтс ұсынған модификация қолданылады. Бұл модификацияға сәйкес, тұлға типін анықтайтын бірінші фактор S-N ақпарат жинау қызметі жатады. Екіншісі біріншісінің қандай екеніне байланысты болады.

N: егер сіз интуитивист болсаңыз, ақпарат жинау барысында сіз мағыналы және дерексіздікке бағытталасыз. Екінші маңызды фактор – сіз қабылданған ақпаратты қалай қабылдайтыныңызға байланысты: объективті (Т) немесе субъективті (F). Осылайша NT және NF типтері пайда болады.

S: егер сіз сезімтал болсаңыз, ақпарат жинауда нақтылық және түсіну басым болады. Екінші маңызды фактор – алынған ақпараттармен қалай жұмыс істейтініңіз, сіз оған белгілі бір жүйе бересіз (J) немесе тағы басқа да ақпараттар жинақтауға тырысасыз (P). Сонымен, SJ және SP типтері шығады.

АҚШ-тағы фирма қазметкерлері арасындағы типтерді бөлу:

SJ – 50 % (негізінен, қатардағы қызметкерлер, сонымен қатар жоғарғы лауазымдарда да кездеседі);

NF – 18 % (басшылар арасында сирек кездеседі);

NT – 18 % (басшылар арасында жиі кездеседі);

SP – 18% (басшылар арасында сирек кездеседі);

Ұйымдағы типтердің рөлі.

1. NT – стратегиялық жоспарлау, штурман, алға бағытталған, қайда бару керек екенін білетін, жолын ойластырушы. Ұйымның даму кезеңінде перспективаларды жасақтау кезінде тиімдірек болып табылады.

2. NF – ұжымдағы катализаторлар, оларсыз ұжым құлдырайды. Кадрлармен жұмыс кезінде өзін жақсы көрсетеді.

3. SJ – тікелей жұмыспен айналысатын ұйымның негізі. Басшы ретінде қалыпты жағдайларда тиімді болып табылады.

4. SP – «қайық теңселтушілері». Өзгерістерге тез реакция береді, күтпеген идеялар айтады. Келіссөздер, конфликтерді шешу кезінде тиімді болып табылады. Сонымен қатар ұйымның құрылуы кезіндегі өзгерістер мен инновациялар кезінде тиімді. Қалыпты жағдайда ұзақ уақыт тиімді жұмыс жасай алмайды. Қазіргі кезде Ресейде басшылардың 80 %-ы осы тип өкілі болып табылады.

Менеджердің тұлғалық тиімділік шектеулері. М. Вудкок пен Д. Фрэнсис менеджер тұлғасын талдауда басқа концепция ұсынды, тұлғалық шектеулер концепциясы. Шектеу деп «жүйе» жұмысының нәтижесі мен потенциалын құрайтын факторды атады, яғни топ немесе бір адам жұмыс жасайтын ұйым. Барлық менеджерлер өз жұмыстарының тиімділігін дамыту, көтеру мүмкіндіктеріне ие, бірақ кейбір себептерге байланысты оларда жеткіліксіз дамыған қабілет болуы мүмкін. Осы қабілеттер «шектеу» деп аталады. Бұл теорияда тез әрі қолайлы өзіндік дамуды, яғни тұлғалық өсу, жетістікке жетуге кедергі болып тұрған шектеулерді түсіну және жөн жолдарын көрсететін әдістер ұсынылады.

Концепция авторлары 11 потенциалды шектеуді бөліп көрсетті:

1. *Өзін басқара алмау.* Басшы жұмысы стресс пен қобалжуға толы. Әр менеджер өзінің өнімділігін үнемі қолдай отырып, өзіне уникалды және құнды ресурс ретінде қарап үйренуі керек. Өзінің «күшін» дұрыс жұмсай алмайтын басшылар өз уақытын, энергиясын, дағдыларын толық қолданбайды, стрестермен күресе алмайды, өзін басқаруда шектеліп қалады.

2. *Тұлғалық құндылықтың анық еместігі.* Менеджерден күн сайын тұлғалық құндылыққа негізделген шешімдер шығаруын күтеді. Егер тұлғалық құндылықтар жеткілікті деңгейде анық болмаса, менеджерге нақты шешім қабылдауда сүйенетін негіздер жетіспейді. Менеджерлер өзіндік құндылықтардың тұрақсыздығы немесе уақытқа сәйкессіздігі арқылы анық емес тұлғалық құндылықтармен шектелген.

3. *Айқын емес жеке мақсаттар.* Менеджерлер бар мүмкіндіктерді бағалай отырып және қандай да бір альтернативтерді таңдай отырып, өзінің іскерлік және жеке өміріне әсер етеді.

Менеджер мақсаттарды анықтауға қауқарсыз болуы немесе заманауи талаптарға сай келмейтін қол жетімсіз, ұнамсыз мақсаттарға ұмтылуы мүмкін. Мұндай менеджерлер жетістікке қиындықпен жетеді және тұлғалық мақсат нақты болмағандықтан өзгелердің жетістігін бағалай алмайды.

4. *Өзіндік дамудың тоқтатылуы.* Кейбір менеджерлер өзінің әлсіз тұстарын жеңіп, өзінің дамуын қамтамасыз ете алмайды, олар динамикасы әлсіз және шиеленіскен жағдайлардан қашуға бейім тұрады. Мұндай менеджерлер өзіндік дамудың тоқтатылуымен шектелген.

5. *Мәселелерді шешу дағдысының жеткіліксіздігі.* Кейбір басшылар мәселені шешуде рационалды жұмыс жасап, сапалы шешімдерге қол жеткізе алмайды. Оларға мәселені шешуге, мақсат қоюға, ақпаратты өңдеуге, жоспарлауға және бақылауға бағытталған жиналыстар өткізу қиынға соғады. Тез және жігерлі шешілмеген мәселелер жиналып, мәселелерді шешу дағдысының шектеулігінен, менеджердің ойлануына, іс-әрекетіне кедергі келтіреді.

6. *Шығармашылық бағыттың жетіспеушілігі.* Көп жағдайда менеджерлерде мәселелерді шығармашылық бағытпен шешу, инновацияға қабілеттілік дағдысы дамымаған. Мұндай басшылар жаңа идеяларды сирек қояды, басқаларды да идея жасақтауға мәжбүрлей алмайды және жұмысқа жаңа бағыттар қолдана алмайды. Осындай басшылар шығармашылық бағыттың жетіспеушілігімен шектелген.

7. *Адамдарға әсер ете алмау.* Басшылар үнемі адамдарға әсер етуі керек. Ортамен қарым-қатынасқа түсе алмайтын, өзін көрсете алмайтын, өзгелерді тыңдай білмейтін, табандылық жетіспейтін басшы ортаға әсер ете алмаумен шектелген.

8. *Еңбекті басқару ерекшеліктерін жеткіліксіз деңгейде түсіну.* Қызметкерлердің мотивациясын толық түсінбеген және ескірген басқару стилін қолданушылар еңбекті басқару мәнін түсінбеушілікпен шектелген.

9. *Басшылықтың әлсіз дағдысы.* Адамдар мен ресурстарды тиімді басқару үшін басқару қабілеті деп аталатын көптеген

дағдылар қажет. Өз қызметшілерінен тәжірибелік нәтиже ала алмайтын менеджер басқара алмаушылықпен шектелген.

10. *Үйрете алмау.* Әр басшы уақыт өткен сайын тәлімгер рөліне кіреді. Бұл біліктілікті дамытпай менеджер қызметкерлердің өздерін дамытуына көмектесе алмайды, сонымен қатар талап етілген көрсеткішке дейін жеткізе алмайды. Басқаларды дамытуда көмектесу қабілеті немесе ниеті жоқ менеджерлер үйрете алмаушылықпен шектелген.

11. *Ұжым қалыптастырудағы төмен қабілеттілік.* Басшы топты білікті және нәтижелі ұжымға айналдыра алмаса, оның жұмысы көп жағдайда қиын немесе тиімділігі аз болып табылады. Ондай менеджерлер ұжым қалыптастырудағы төмен қабілеттілікпен шектелген.

Осы бағытқа сәйкес, басшыға қажетті қасиеттер туғаннан емес, өзімен тынымсыз еңбектің арқасында пайда болады. Сондықтан әр басшы өз бойында талап етілетін қасиеттерді дамыта отырып, өз тиімділігін арттыра алады. Ол үшін оған, ең алдымен, жаңа тәжірибеге ашықтық және өзгеруге деген ниет керек.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Менеджменттің әлеуметтік қызметтері қандай?
2. Басшы мен көшбасшы арасындағы айырмашылық неде?
3. Көшбасшылықтың пайда болуындағы қандай теорияларды білесіз?
4. Қасиеттер теориясын нақтылайтын дәлелдер бар ма?
5. Басшыға қандай жеке қасиеттер қажет?
6. Басшының тұлғалық моделін сипаттаңыз.
7. Басшыларды қандай түрге бөлуге болады?
8. М. Вудкок және Д. Фрэнсис басшылардың қандай тұлғалық шектеулерін бөледі?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Менеджердің тұлғалық қасиеттерін талдау.

Сіздің ойыңызша, өз мамандығыңыздың менеджеріне қажетті қандай 20 қасиетті атауға болады.

Топта осы қасиеттерді талқылап, бүкіл топ келіскен қасиеттердің бірыңғай тізімін жасаңыз.

Сапаның маңыздылығы бойынша тізімді рангілеңіз (1-ден 20-ға дейін).

(Топта сенімділік пен ұйымшылдықтың жоғары деңгейі болған кезде ғана орындалады). Топтың әрбір мүшесі N – 1 паракты алады (N-топтағы адам саны).

Әрбір парақта топ мүшесінің аты-жөні және осы адамға тән, топтың құрған тізімінен үш қасиетті жазады. Жүргізуші парақтарды жинап, оларды осы адамға береді және шеңбер бойынша жалғастырады. Шеңбер аяқталған кезде әр адам өз парақшаларын талдайды, ең жиі кездесетін үш сипаттаманы жазып береді және жалпы топ жасаған тізімге сәйкес әр адамды рангілейді. Орташа ранг, осы топтың пікірі бойынша менеджер идеалына қаншалықты сәйкес келетінін білдіреді.

Егер топ 4 жаттығуға жеткілікті дайын емес болса, ол өзін-өзі бағалауға ауыстырылады. Әрбір студент өзін сапалар тізімі бойынша өз бетінше бағалайды және одан кейін орташа ранг есептеледі. Нәтижелері жарияланбайды.

Алынған нәтижелерді топта талқылаңыз, оларды топтағы рөлдердің нақты бөлінуімен және өзіңіз туралы ойыңызбен салыстырыңыз.

2-тапсырма. М. Вудкок, Д. Фрэнсис «Раскрепощенный менеджер» (2-қосымша) кітабындағы тесті қолдана отырып, менеджер ретінде өз шектеулеріңізді талдаңыз. Алынған нәтижелерді өз-өзіңізді қабылдаумен және алдыңғы жаттығудың нәтижелерімен салыстырыңыз. Алынған нәтижелерді топта талқылаңыз.

3-тапсырма. Д. Кейрси типологиясы бойынша тұлға типіңізді анықтаңыз (3-қосымша). Топта нәтижелерді талқылаңыз.

4-тапсырма. Тақырып бойынша есеп жазыңыз. Парақты екіге бөліңіз. Оң жақта адамдарды басқаруға көмектесетін барлық қасиеттеріңізді жазыңыз, сол жақта кедергі келтіретін қасиеттерді жазыңыз. Қандай қасиеттер көп? Өзін-өзі өзгерту бағдарламасын жасаңыз. Қажет болса, топтағы нәтижелерді талқылаңыз, егер қаламасаңыз, парақты оқытушыға тапсырыңыз.

2.2. Басшы іс-әрекеті

Негізгі түсініктер: *әрекет, іс-әрекет, операциялар, мотив, мақсат, міндет, басқару қызметі, өкілеттікті табыстау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, басқару стилі.*

Басшы іс-әрекеті күрделі және көпжақты болып табылады. Басшылық қызметін талдау оның негізгі бағыттарын көрсетеді: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау. Алайда басшы іс-әрекетін терең талдау үшін жүйелі бағытты қолдану керек.

Іс-әрекетті талдау үшін А.Н. Леонтьев құрастырған іс-әрекет теориясы қолданылады. А.Н. Леонтьев бойынша әрекеттің жалпы құрылымы.

Іс-әрекет мотивпен бағытталады.

Әрекет мақсатқа жетуге бағытталған.

Операциялар – әрекетті жүзеге асыру әдістері – **шарттарға** байланысты.

Нақты шарттармен берілген **мақсат міндет** деп аталады.

В.Д. Шадриков іс-әрекетті саналанған мақсаттарға бағытталған, шынайылыққа деген белсенді қатынас ретінде түсіндіреді. Негізгі түсінігі ретінде ол іс-әрекеттің мотиві мен мақсатын қояды.

Іс-әрекет мотиві – қандай да бір іс-әрекетке деген адамның ішкі ниеттенуі. Іс-әрекет мақсаты – оның нәтижесінің бейнесі. Іс-әрекет нәтижесі – оның қорытындысы. Ол іс-әрекет мақсатымен сәйкес болуы мүмкін және ол кезде мақсатқа жету туралы айтуға болады. Сәйкес келмеуі де мүмкін, бұл жағдайда мақсатқа жетпеген болып есептеледі. Іс-әрекет параметрлері – іс-әрекеттің сандық және сапалық сипаттамалары мақсатқа жету әдісі ретінде қарастырылады. Іс-әрекет әдісі – мақсатқа жетудің нақты жолы. Әдіс іс-әрекет жүретін шартпен анықталады.

Іс-әрекеттің мөлшерлі-мақұлданған әдісі – ол нұсқаулықтармен бекітілген әдіс. Бірақ әр басшы іс-әрекеттің жеке сипаттамалары мен нақты іс-әрекет шарттарынан тұратын жеке әдіс жасап шығарады. Сонымен қатар кәсібилендіру процесі кезінде белгілі бір іс-әрекетті орындау барысында тұрақты тұлғалық қасиеттермен негізделген іс-әрекеттің **жеке стилі** жасақталады. Жеке стиль мақсатқа бағытталған немесе стихиялы болуы мүмкін, стихиялы жағдайда іс-әрекеттің тиімді емес әдісі қалыптасуы мүмкін.

Басқару іс-әрекетін жүйе ретінде қарастыруымызға болады. Жүйе – элементтерден тұратын тұтастық, оның ішінде:

- а) жүйе қасиеттері элементтер қасиеттеріне сәйкес келмейді;
- б) бір ғана элементтің өзгеруімен жүйе өзгереді.

Іс-әрекеттің психологиялық жүйесі – нақты мақсаттарға бағытталған іс-әрекеттің құрылымы. Психологиялық іс-әрекет компоненттеріне:

- 1) іс-әрекет мотивтері – іс-әрекетке іштей ниеттену;
- 2) іс-әрекет мақсаты – оның нәтижесінің бейнесі;
- 3) шешім шығару – іс-әрекет субъектісі жүргізген жағдайды талдау;
- 4) іс-әрекет бағдарламасы – іс-әрекетті орындау әдістері.
- 5) кәсіби маңызды қасиеттер – іс-әрекетті тиімді орындауға әсер ететін субъектінің қасиеті.

Нақты жағдайларда іс-әрекеттің психологиялық құрылымының жасақталу процесі системогенез деп аталады. Іс-әрекеттің системогенезі кезінде жүйенің компоненттері, олардың арасындағы байланыс анықталады және мақсатқа жету жоспарын дамыту жүреді.

Басқарушы іс-әрекет ұйымның міндетін іске асырушы **мотивпен** бағытталады. Алайда іс-әрекет мотивациясы басшының жеке мотивтерінен туындайды. Егер мотивтер ұйым мақсатына қарама-қайшы келсе, басшылық тиімді болмайды.

Басшы орындайтын негізгі **іс-әрекет басқару қызметімен** тығыз байланысты.

1. Мақсатты тұжырымдау. Мақсат қоюдан тұрады. Мақсаттар стратегиялық және аралық болуы мүмкін. Мақсат қоюда басшы тек өзінің іс-әрекетіне байланысты емес, сонымен қатар қызметші іс-әрекетін де ескереді. Мақсатты тұжырымдау шешім қабылдау үрдісінде жүзеге асады.

2. Жоспарлау. Мақсат қойылғаннан кейін оған жетуге арналған жоспар құрылуы қажет, яғни әрекет жүйесін жасау керек. Басшы тек өзінің әрекетін ғана емес, орындаушылардың әрекетін де жоспарлайды. Болжау жоспарлаумен тығыз байланысты, яғни шынайы тенденцияларды, болашақтағы ұйым мен тұлға жағдайын көре алуы керек.

3. Ұйымдастыру. Әрекет жоспарын орындау үшін ұйым мүшелерінің келісілген әрекеттерін ұйымдастыру керек. Бұл функцияның жүзеге асуының негізгі сәті – қызметкерлер арасындағы өзара әрекеттестікті ұйымдастыру болып табылады. Сәтті ұйымдастыру үшін басшыға өкілеттіктерді бөлу керек.

4. Ынталандыру. Қызметшілер бөлінген әрекеттерді тиімді орындауы үшін оларды ниеттендіретін стимулдар жасау және оны қолдану. Бұл функция басқарудағы негізгі мәселелердің

нәтижесі – әртүрлі адамдар арасында бөлінген әрекеттер мен мақсатты орындау. Сәтті ынталандыру үшін басшы қызметкерлерді мотивациялау әрекетін игеруі керек.

5. Бақылау. Сәтті басшы болу үшін бақылау қызметі қажет. Бақылау қызметкерлер әрекетінің нәтижесі мен тапсырылған бастапқы мақсатты салыстыру арқылы жүргізіледі. Бақылау ағымдағы, аралық және қорытынды болып бөлінеді. Ағымдағы бақылау әрекеттің орындалу барысын қадағалауға мүмкіндік береді. Аралық бақылау әр кезеңдегі орындалып жатқан әрекеттің табыстылығын бағалайды және өз кезегінде оны жөндеп отырады. Қорытынды бақылау – әрекеттің толықтай тиімді орындалғандығын бағалауға көмектеседі. Бақылау функциясын жүргізуі үшін басшы кері байланыс, әрекетті талдау дағдыларын үйренуі қажет.

4-кесте

Басқару қызметтері және басшы әрекеттері

Басқару қызметтері	Басшының қызметтерді жүзеге асырудағы іс-әрекеті
Мақсат	Шешім қабылдау, жағдайды талдау
Жоспар	Шешім қабылдау, болжау
Ұйымдастыру	Өкілеттіктер беру, рөлдер мен қызметтерді бөлу
Ынталандыру	Дәлелдеу
Бақылау	Кері байланыс, қызметті талдау

Басқару қызметін орындаудағы басшы іс-әрекетінің мазмұны 5 кестеде көрсетілген.

5-кесте

Басқару қызметтерін орындауға қажетті білімдер мен дағдылар [Розанова, 2008]

Жоспарлау	Ұйымдастыру
1	2
1. Нақты және айқын мақсаттар қою	1. Қызметкерлердің кәсіби және жеке қасиеттерін білу
2. Топ жұмысының нақты жоспарын құру	2. Топтық үрдістің динамикасын білу

1	2
3. Шешілетін міндеттер туралы қажетті ақпарат жинау	3. Жалпы топтық мақсаттардың орындалуын басқару
4. Орындаушыларды жоспармен одан әрі жұмыс істеуге тарту	4. Әрбір қызметкердің, қызметтің жалпы мақсаттарын сезінуі
5. Одан әрі мақсаттар қою үшін жоспарды дамыту мүмкіндігі	5. Конфликтілік жағдайларды реттеу
6. Үкітмал болжамдарды жасау	6. Әлеуметтік психологиялық феномендерді пайдалану жөніндегі іс-шаралар өткізу
Мотивация	Бақылау
1. Орындаушылардың жеке ерекшеліктерін білу	1. Бақылау кезіндегі тілектестік
2. Қызметкерлердің қажеттіліктерін білу	2. Қызметкерлерге көмек көрсету және қате әрекеттерді түзету
3. Қызметкерлермен қалыпты іскерлік қарым-қатынас	3. Бақылаудың он мақсаттары
4. Қызметкердің еңбекке қанағаттану дәрежесін есепке алу	4. Бақылау процедурасын жүргізудегі айқындық
5. Қызметкерлердің әлеуетін білу	5. Бақылау кезіндегі қарым-қатынастың қалыпты жағдайы
6. Өз мүмкіндіктерін білу	6. Бақылау кезінде сенімнің болуы

Сонымен, басшы – басқару объектісінің жағдайы немесе іс-әрекет нәтижесі туралы идеалды елестетулер жүргізе отырып, мақсат құрады. Егер нақты жағдай мақсатқа сәйкес болмаса немесе бір нәрсе мақсатқа жетуге кедергі болса, **мәселелік жағдай** туындайды. Мұндай жағдайларда шешім шығару процесі жүзеге асады. Басқарушылық шешімді қабылдау процесі мәселе туындаған сәттен басталады және шешімді таңдаумен аяқталады. Шешім – жүйені талап етілген жағдайға апаруға мүмкіндік беретін іс-әрекет тізбегінен, яғни мақсатқа жетуден тұрады. Басқарушылық шешімді қабылдау негізгі **5 кезенді** қамтиды.

I Бағдарлық кезең: мәселелік жағдайларды және шешімнің мақсатын анықтау.

Мақсаттарды құру үшін SMART принциптерін қолдану ұсынылады. Бұл атау төмендегі бағалау критерийлерін анықтайтын ағылшын сөздерінің бастапқы әріптерінен құралған:

- 1) нақтылық (specific);
- 2) өлшемділік (measurable);
- 3) қол жеткізу (achievable);
- 4) пайда (rewarding);
- 5) уақыт шектеулері (time bound).

Мақсат аталған критерийлерге сәйкес құрылғандығын анықтау, төмендегі сұрақтарды қою арқылы жүзеге асады.

1. Осы мақсатқа жеткен жағдайдағы алынған нәтиженің нақты сипаттамасы бар ма? Осы мақсат құрылымдары нақты анықталған ба?

2. Мақсатқа жетудің сатыларын өлшеудің қандай критерийлері бар?

3. Қойылған мақсат қаншалықты шынайы? Қолда бар ресурстарды пайдалана отырып, аталған мақсаттарға жетуге мүмкіндік бар ма? Болжанған қиындықтар пайда болған жағдайда сол мақсатқа жетуге болады ма?

4. Мақсат орындалған жағдайда қандай пайда болады? Мақсатқа жету барысында кім және қандай нақты пайда көре алады? Осы мақсатқа жету, одан да жоғары мақсатқа жетуге үлес қоса алады ма?

5. Осы мақсатты орындау үшін қанша уақыт бөлінді? Осы мақсатты орындау үшін берілген уақыт жеткілікті ме? Мақсат орындалатын нақты күні белгілі ме?

II Ақпараттық кезең: мәселелік жағдайға қатысты ақпаратты жинау, қайта жасақтау және талдау, сонымен қатар оны шешуге кедергі келтіретін шектеулерден тұрады.

Бұл кезеңде SWOT талдау технологиясын қолдануға болады. Әдіс атауы ұйымның негізгі бөлшектерін білдіретін ағылшын терминдерінің алғашқы әріптерінен құралған:

- күш (strength);
- әлсіздік (weakness);
- мүмкіндік (opportunities);
- қауіп (threats).

SWOT талдауын қолдану кезінде сыртқы орта факторлары контекстіндегі күшті және әлсіз жақтарды талдау керек. Шектеулер мен қауіптің үкітмалдығы мақсатқа жетуге көмектесе-

тін немесе кедергі келтіретін сыртқы орта факторлары болып табылады. Егер фактор жағымды болып, біз оны қолдануға ниеттенсек, ол мүмкіндіктер қатарына жатады. Егер фактор белсенді түрде жағымсыз болса (яғни оның әрекеті жобаны талқандауы мүмкін), онда біз оны қауіп-қатерге жатқызамыз. Егер фактор енжар жағымсыз болса (яғни әрекет мақсатты талқандамаса да соған әкеледі), онда біз оны шектеу ретінде қарастырамыз.

Әдетте талдауға түсетін факторлар қатарына:

- 1) өнім немесе қызметке деген сұраныс жағдайы (өседі, қалыпты, төмендейді);
- 2) нарықтағы бәсекелестік деңгейі (жоғары, бірқалыпты, төмен);
- 3) бос текшенің болуы (текше);
- 4) заңнама (нәрселерге шектеудің болуы);
- 5) мемлекеттегі жүргізілетін саясат (жоба үшін мүмкіндіктер мен қауіптердің жасақталуы);
- 6) қажетті ресурстардың қолжетімділігі (қаржылық, адами, технологиялық);
- 7) мәдени, экологиялық, моральды-этникалық талаптар.

SWOT – талдауын қорытындылау үшін арнайы матрицаларды қолдануға болады (6-кесте).

Матрицаларды толтыру барысында кейде талдаудың екінші кезеңіне өту керек болады – жұптық салыстыру кезеңі. Осы кезең төңірегінде біз мүмкіндіктер, қауіптер мен шектеулердің күшті және әлсіз жақтарын сәйкестендіреміз. Мұндай талдау жобаға жаңа, қызықты идеялар қосып, оның орындалуына тиімді стратегиялар ойластыруға мүмкіндік береді.

6-кесте

SWOT талдау матрицасы

Ішкі факторлар	Сыртқы факторлар
1	2
Күшті жақтары	Мүмкіндіктері
Ішкі факторлар	Сыртқы факторлар

1	2
Әлсіз жақтары	Қауіптері
Шектеулер	

III Өңдеу және шешім қабылдау кезеңдері келесідей сатылардан тұрады:

1) шешім қабылдауды анықтайтын критерийлерді таңдау кезеңі (бұл үнемділік, сенімділік, оперативтілік және т.б. болуы мүмкін);

2) альтернативті шешімдерді бағалау;

3) альтернативті шешімдер арасынан таңдау жасау.

IV. Ұйымдастыру кезеңі: қабылданған шешім мен оның жүзеге асу мерзімін орындаушыларға дейін жеткізу, жауаптыларды тағайындау және олардың өзара әрекетін ұйымдастыру. Бұл кезеңде басшы қызметтерді дұрыс бөліп беру әрекетін белсенді қолдана алуы қажет.

V. Бақылау кезеңі: шешімнің орындалуын бақылау және есепке алу.

Шешім қабылдау үрдісін оптимизациялау әдістері. Шешім қабылдау тиімділігін арттыру үшін әр түрлі әдіс-тәсілдер қолданылады [Самыгин, Столяренко, 1997; Розанова, 2008].

1. *Бақылау сұрақтарының тізімі.* Талдау жасау үшін негізгі болып табылатын сұрақтар құрастырылады.

2. *«Бөлшектеу» техникасы.* Бұл әдіс объектілерді жақсарту үшін қолданылады. Оның мәні зерттелетін объекті құрамдас бөліктерге бөлу және әрбір бөліктің негізгі сапаларын, ерекшеліктерін немесе қасиеттерін талдау болып табылады.

3. *Шығын және нәтижелерді талдау.* Ол динамикалық жүйелерді жобалауға немесе жақсартуға қолданылады. Бұл тәсілдің мақсаты шектеулі ресурстардың (уақыт пен ақшаны қоса алғанда) шегінде бір немесе одан да көп нақты факторларды пайдаланудан қандай да бір жетістікке қол жеткізу болып табылады.

4. *Ассоциацияларды қолдану.* Қандай да бір мәселе туындаған кезде алдымен өзінен сұрау қажет: «Бұл оқиға менің есіме

қандай жағдайды түсіріп тұр (адам, орын немесе уақыт кеңістігі және т.б.)?» Егер біраз уақыт ойды бақыламай, ойға келген нәрсені байқаса, жауап табуға болады.

5. *Өзгелердің пікірін түсіндіру.* Жиі кездесетін мәселені біреуге дауыстап айту өз шешіміңізді неғұрлым нақты тұжырымдауға көмектеседі.

Шешімдер қабылдаудың тиімділігін арттыру үшін топтық жұмыс формаларын қолдануға болады.

6. *Күтпеген ойларды қолдану тәсілі* (ми шабуылы әдісі). Басшы бұл мәселені анықтап, топтың әрбір мүшесін өз ойларын білдіруге шақырады. Барлық ойлар дереу жазылады. Кез келген идеяны сынауға тыйым салынады. Сонда барлық жазылған ойларды басшы немесе басқа топ сыни түрде талдайды.

7. *Гордон әдісі.* Бұл әдіс топтың болуын қажет етеді. Басшы топқа мәселеге байланысты туындаған сұрақты талқылауды ұсынады, бірақ мәселенің мазмұнын ашпайды. Топ қойылған сұрақты еркін талқылайды. Басшы талқылауда топ мәселеден тыс кетсе араласа алады. Мәселе анықталған кезде топ барлық анықталған қағидаларды нақты міндеттерді шешуге ауыстыра бастайды.

8. *Синектика әдісі.* Жұмыстың төрт кезеңін қамтиды:

– қатысушылар мәселе тұрғысындағы ойларын ортаға салып, шешім жолдарын айта отырып, әрбір қатысушы өз нұсқасын жазады;

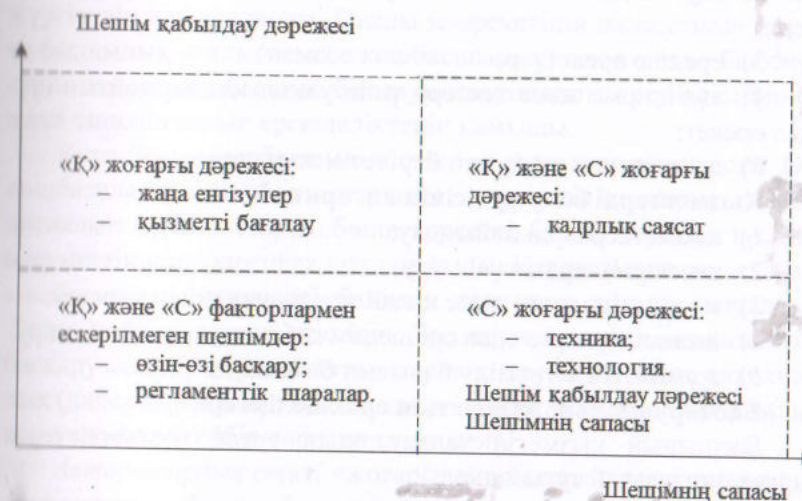
– қатысушылар, өздерінің пікірін білдіретін көшбасшыларын сайлайды;

– әрбір қатысушы өз көзқарасын білдіргеннен кейін пікір-сайысты көшбасшылар жалғастырады;

– айтылған пікірлерді сарапшылар тобы талдайды.

Шешімнің тиімділігі. Менеджмент теориясында шешім қабылдау тиімділігінің екі негізгі факторына назар аударылады. Біріншіден, шешім қабылдайтын тұлғалардың мүмкіндіктеріне негізделген үздік балама таңдау («С» сапа факторы). Екінші – бұл шешім қабылдайтын адамдар дәрежесі («Қ» қабылдау факторы). Демек, шешімнің тиімділігі келесі формула бойынша

анықталады: ШТ = Қ? С (3-сурет). Таңдалған факторлардың бірі азайған кезде, шешімнің тиімділігі төмендейді.



3-сурет. «Қабылдау» және «сапа» негізінде шешімдерді топтастыру [Ладанов, 1995]

И.Д. Ладанов [Ладанов, 1995] мәліметтері бойынша, өркендеген шетелдік фирмаларда шешімдер 90 %-ға дейін «Қ» және «С» жоғары дәрежесімен сипатталады.

Қызметтерді бөлу. Басшы қызметкерлерге қызметтерін бөліп бере алуы қажет. Біліксіз басшы жоспарды орындау бойынша әрекеттерді өз мойнына алады, осылайша, мақсатқа жетудің тиімділігі мен жылдамдығын төмендетеді. Қызметтерді бөліп беру сапасы арқылы басшының құзыреттілігіне баға беруге болады.

Бөлініске түсетін қызметтер:

- 1) күнделікті жұмыс;
- 2) мамандандырылған әрекеттер;
- 3) жекелеген сұрақтар;
- 4) дайындық жұмыстары.

Бөлініске түспейтін қызметтер:

- 1) басшылықтың негізгі қызметтері;
- 2) тәуекелділік деңгейі жоғары және аса маңызды міндеттер;
- 3) ерекше әрекеттер;
- 4) түсіндірме және тексеру үшін уақыт қалдырмайтын шығыл әрекет;
- 5) аса жоғарғы сеніммен берілетін жұмыстар.

Қызметтерді бөлу үрдісінің алгоритмі:

- 1) қызметкерлерді дайындау;
- 2) тапсырмаларды түсіндіру;
- 3) мәселенің шешу және қалай жасау керектігін көрсету;
- 4) қызметкерлерге одан әрі шешім қабылдауға сенім білдіру;
- 5) жұмыстың жүргізілу барысын бақылауда ұстау.

Басқарушылық жұмыстың ерекшеліктері.

Басшының қызметін талдау оның ортақ мүмкіндіктерін анықтауға жағдай туғызады:

- 1) әрекеттердің көп болуы (әсіресе қысқа уақыттық);
- 2) жиі болатын сыртқы кедергілер;
- 3) кең ауқымды байланыстың болуы (жұмыс тобынан тыс);
- 4) адамдармен ауызша қарым-қатынастың басым болуы;
- 5) қабылданып жатқан шешімге жоғарғы жауапкершілікпен қарау;
- 6) жиі өзгертін ортадағы ақпараттың жетіспеушілігімен жүзеге асырылатын қызметтің алгоритмдік емес сипаты.

Басшының осы іс-әрекетінің ерекшеліктері жоғары психикалық шиеленіске алып келеді. Сондықтан басшы өзін-өзі реттеу әдістерінің жиынтығын меңгеруі қажет. Олардың ішінде кітапхана терапиясы, ән терапиясы, суды эмоцияларды күшті реттегіш ретінде пайдалану, табиғатпен байланыс, арнайы техника – аутотренинг, бұлшықет релаксациясы техникалары. Басшы арсеналында мұндай әдістердің көп болғаны маңызды, әйтпесе қандай да бір тәуелділік (құмар ойындар, маскүнемдік, шопоголизм және т.б.) пайда болуы мүмкін.

Басқару стилі және көшбасшылық. Табысты басшылар жеке тұлғалық қасиеттердің түрлі жиынтығына ие болуы мүм-

кін. Жеке қасиеттерге кедергі келтірмеуі, сонымен қатар іс-шараларды жүзеге асыруға үлес қосу үшін басшы жеке іс-әрекеттердің стилін өзірлейді. Ол – белгілі бір тұлғаның іс-әрекеттерін тиімді жүргізудің ерекше жолы. Басшы іс-әрекетінің жеке стилін әдетте басшылық стиль (немесе көшбасшылық) деп атайды. Басқару стилі немесе көшбасшық бағынушыларға ықпал ету әдістерінің жеке-типологиялық ерекшеліктерін қамтиды.

Курт Левин көшбасшылық стилі мәселесімен айналысты. Ол көшбасшылардың (басшылардың) іс-әрекетінің жалпы психологиялық құрамдастарын бөліп көрсетті. Содан бері бұл түсінік әлеуметтік психологияда қолданылады. Кевин Левин анықтаған көшбасшылық стильдері биліктің призмасы арқылы қаралды. Левин көшбасшылық стилінің бірінші жіктелмесін мемлекеттік басқару саласынан алды: авторитарлық, демократиялық, анархиялық (либералдық). Бұл жіктеу қазіргі таңда да ең танымал (стильдер атауының кейбір вариацияларымен).

Авторитарлық стилі «жоғарыдан» басшының позициясына негізделген, субъект-объектілі қарым-қатынас, қызметкер орындаушы ретінде қабылданады. Бақылау қатал болады.

Либералдық стиль тиімді басқаруды жоққа шығарады, басшы басшылықтан шеттетіледі және қызметкерлер өз өздерімен қалады. Бақылау әлсіз немесе жоқ.

Демократиялық стилі қызметкерлер мен басшылар арасындағы өзара әрекеттесу ынтымақтастыққа негізделген, басшы позициясы «тең дәрежеде» деп бағалайды, қызметкер тек орындаушы ретінде ғана емес, тұлға ретінде қабылданады. Шешімдерді ұжымдық түрде қабылдап қана қоймайды, қызметкерлерге өз құзыреті шегінде кейбір таңдау еркіндігі беріледі, бірақ бақылау бар.

А.Л. Журавлев басқару стилінің үлгісін ұсынды. Ол басқару стилінің үш құрамдас бөлігін анықтады: «Б» – бағыттылық, «А» – алқалық, «Е» – енжар араласу. Стиль анықтамасы оның компоненттерін көріну дәрежесін өлшеуді білдіреді.

Стиль компоненттерінің рөлі. Ұжымдық компонент ұжымда өндірістік тапсырмаларды жүзеге асыру үшін қолайлы жағдайлар жасауға көмектеседі. Оның ең маңыздысы 8-9 балды кү-

Код 9:1 – «тапсырма менеджменті» толықтай өндіріске бағытталған, сәйкесінше қызметкерлерге минималды көңіл бөлінеді. Бұл тип көп жағдайда қатал, тек нәтижеге жұмыс істейтін әкімшілік, адамдар мұнда тек тапсырма орындаушы ретінде ғана болады.

Код 1:9 – «адам менеджменті» стилі керісінше: адамдарға және қарым-қатынастарға бағдарланған, бұл жағдайда көбіне іс зардап шегеді.

Код 5:5 – «жолдың ортасы» стилі – жиі ымыраға келіп, орташа жетістіктерге назар аударады. Мұндай басшылар адамдармен манипуляция жасауға бейім.

Код 1:1 – «нашар менеджмент». Үрдіске кедергі келтірместен ағыммен жүруге бейім. Көбінесе бұл менеджменттегі кездейсоқ адамдар.

Код 9:9 – командалық стиль. Модельдің авторлары бұл түрді ең өнімді деп санайды. Ол өндірістің қажеттілігін де, адамдардың мүдделерін де ескереді. Инновацияға және ұйымның дамуына ұмтылады.

Айта кету керек, әмбебап басқару стилі жоқ. Басқару стилі – бұл екі айнымалылардың қызметі болып табылады: басшы тұлғасы және іс-әрекет жүзеге асатын жағдайлар. Басқару стилі басшы ұстанатын басқару моделімен тығыз байланысты. Осылайша, X моделіне бейім келетін басшылар әрқашан басқарудың авторитарлық стилін таңдайды. Y үлгісін таңдаған басшылар демократиялық стильге бейім келеді. Басқа да тұлғалық сипаттамалар стильді таңдауға (мазасыздану деңгейі, өзін-өзі бағалау, локус бақылау, құндылық бағдарларының құрылымы және т.б.) әсер етеді. Екінші жағынан, әр түрлі жағдайларда әр түрлі басқару стилі қажет. Авторитарлық стиль жылдам шешім қабылдауды және қатаң басшылықты талап ететін төтенше жағдайларда өте тиімді болып келетіндігі көрсетілген. Оның әскерде кең тарағаны таңғаларлық емес. Сонымен қатар салыстырмалы тұрақтылық жағдайында авторитарлық стиль ұжымда наразылық пен қақтығыстарға әкелуі мүмкін. Шығармашылық-бағдарланған қызметкерлермен топтарда либералды стиль қажет, олардың қызметіне араласу, нәтижеге нұқсан келтіреді (жазушылар, суретшілер,

ғылымдар). Сондықтан басшының өзінің тұлғалық ерекшеліктеріне сәйкес келетін қызмет түрін таңдау маңызды.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Басқару іс-әрекетінің құрылымы қандай?
2. Іс-әрекеттің жеке стилі дегеніміз не?
3. Іс-әрекеттің психологиялық жүйесінің компоненттері қандай?
4. Басқару іс-әрекетінің системогенезі дегеніміз не?
5. Сіз қандай негізгі басқару функцияларын білесіз?
6. Басшы қандай әрекеттерді жүзеге асырады? Бұл әрекеттер басқарудың қандай қызметтерін жүзеге асырады?
7. Басқару шешімдерін қабылдаудың қандай кезеңдері бар?
8. Шешім қабылдау үрдісін оңтайландыруға бола ма? Қалай?
9. Шешім қабылдау үрдісінің тиімділігі неге байланысты?
10. Өкілеттіктерді беру принциптері мен кезеңдері қандай?
11. Бақылаудың қандай түрлері бар?
12. «Басшы (көшбасшы) стилі» дегеніміз не?
13. Көшбасшылықтың және басшылықтың қандай стилін білесіз?
14. Блейк-Моутонның «менеджмент торы» нені сипаттайды?
15. Көшбасшылықтың оңтайлы стилі бар ма?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Сізге таныс ұжымды басқаруға байланысты жағдайды таңдаңыз (бұл ЖОО немесе сізге таныс кәсіпорын болуы мүмкін). Егер сіз жұмыс істесеніз, компанияңыздағы басшының позициясын талдай аласыз. Кез келген деңгейдегі басшы позициясын таңдаңыз және оның іс-әрекетінің құрылымына талдау жасаңыз (іс-әрекет-мотив-максат-әрекет-операциялар-жағдайлар). Басшылықтың негізгі қызметтерін жүзеге асыруға қандай іс-әрекеттер бағытталғанын егжей-тегжейлі талдаңыз.

2-тапсырма. Басшылықтың стилін екі әдіс бойынша (4-қосымша) талдаңыз. Екі әдіс бойынша алынған нәтижелерді салыстырыңыз. Алынған нәтижені XYZ әдістемесі бойынша нәтижесімен салыстырыңыз (1-қосымша). Сіз жасаған қорытындыларды топта талқылаңыз.

3-тапсырма. Кез келген мәселелік жағдайды таңдаңыз. «Жеті саты» моделі негізінде осы жағдайдың шешімін өзіңіз. Ол үшін жеті сұраққа жауап беріңіз.

1. Мәселе неде?
2. Мәселені нақты тұжырымдау үшін қандай деректерді алуға және талдауға тура келеді?
3. Шешімнің баламалы қандай нұсқалары бар?
4. Шешімнің нұсқасы қандай салдарға әкеледі?

5. Қандай шешім ең жақсы болып табылады (критерийлерді таңдаңыз: қысқа мерзімді немесе ұзақ мерзімді әсер; материалдық және адами ресурстардың көлемі; нәтиже жұмсалған күш-жігерді ақтай ма; қызметкерлердің біреуін қолдау қажет пе; бұл нұсқа мәселені шешуге көмектеседі ме немесе оның белгілерін ғана жояды ма)?

6. Нәтижені бақылау қалай жүзеге асырылады?
7. Бақылау нәтижесінде шешімді өзгерту мүмкін бе?

Шешім нәтижелерін топтағы сабақта баяндаңыз.

4-тапсырма. Әрбір екі жағдай үшін шешім қабылдау рәсімін таңдаңыз. Өз таңдауыңызды негізденіз.

1-жағдай. Сіздің ұйым бес жыл бойы жұмыс істейді. Қызметкерлер тұрақты жалақы алады. Ол олардың орындаушылық және еңбекқорлығына байланысты емес. Еңбекқор адамдар көбірек алатындай төлем шарттарын өзгерту қажеттілігі туындап отыр. Бухгалтер жалақының жаңа сызбасын әзірледі. Сіз оны ұйымға енгізу туралы шешімді қалай қабылдайсыз?

2-жағдай. Ұйымда жаңа бағыт пайда болды. Сіз ол өзін-өзі өтеу негізінде жұмыс істейді деп шештіңіз. Сізге бос жұмыс орнына орналасу үшін қызметкерлер қажет. Жұмыс орнын қандай технология бойынша толтырасыз?

Шешім қабылдау рәсімдері (Врум, Яго бойынша).

Авторитарлы. Шешімді басшы қарамағындағылармен кеңесуісіз өз бетінше қабылдайды.

Квазиавторитарлы. Менеджер қарамағындағыларды шешім қабылдау үшін қажетті ақпарат жинаушы ретінде пайдаланады, содан кейін оны өз бетінше қабылдайды.

Кеңес беру. Менеджер қарамағындағылармен жеке-жеке кеңес өткізеді және қарамағындағылардың пікірін ескере отырып немесе ескермей дербес шешім қабылдайды.

Квазиколлегиалды. Шешу үшін талап етілетін ақпаратты жинау және оны талқылау басшымен және қызметкерлермен бірлесіп жүргізіледі. Шешімдегі соңғы сөз басшыға қалады.

Алқалы. Жұмыстың барлық кезеңдері бірлесіп жүргізіледі. Менеджер қызметкерлермен шешімді бір деңгейде түпкілікті тұжырымдауға қатысады.

2.3. Басшы имиджі

Негізгі түсініктер: *имидж, индуктор, реципиент, өзін-өзі таныстыру, кәсіби имидж, тұлғалық имидж, тікелей имидж қалыптастырушы ақпарат (ТИҚА), жанана имидж қалыптастырушы ақпарат (ЖИҚА), көшбасшы пікірі, конфабулятор, ортаңқол имидж, габитарлы имидж, вербальды емес имидж, вербальды имидж, өзін жасыра білу, өзінің бейнесін қалыптастыру сатылары.*

Қарым-қатынас барысында қалыптасқан басқа тұлғаның бейнесі осы тұлғаның **имиджі** деп аталады.

Имидж субъектісі.

1. *Имидж индукторы (прототип)* – бейнесі қалыптасатын субъект. Имидж индукторы адам, топ, ұйым, зат (өнім) болуы мүмкін.

2. *Имидж реципиенті* – көз алдында имиджі қалыптасатын индукторды қабылдайтын субъект. Реципиент жеке тұлға немесе топ болуы мүмкін.

3. *Өзін-өзі таныстыру құралдары* – бұл реципиент алдында өз имиджіне әсер ете алу мақсатында қолданылатын құралдар жиынтығы.

Имиджді аттитюд (әлеуметтік-психологиялық бағдар) ретінде қарастыруға болады. Сәйкесінше, ол аттитюдке тән барлық компоненттерге ие:

- 1) когнитивті компонент – адам жайлы не ойлайды;
- 2) аффективті компонент – адамға деген қатынасы;

3) мінез-құлық компоненті – адамның басқа адамдар пікірі және бағалауы негізінде сол адамға деген қатынасында өзін көрсетуі.

Имидж құрылымында мінез-құлық компонентінің болуы басқару тәжірибесі үшін маңыздылығын көрсетеді. Адамдар басшының тұлғасына деген пікірлері мен көзқарастарына сүйене отырып қатынас жасайды.

Имидждің қалыптасу үрдісінде стереотип формасын, яғни басқа адамның жалпыланған және жеңілдетілген бейнесін қабылдайды [Перелыгина, 2002].

Имидж оң және теріс болуы мүмкін. Адамның мінез-құлық және сыртқы келбетін бағалау және интерпретациялау, сол топтың стереотиптік ойлары туралы нормаларға тәуелді. Сондықтан имиджді қалыптастыру кезінде ол сол топтың ерекшеліктерін, оның құндылықтарын, нормаларын білу қажет.

Имидж түрлері.

1. Кәсіби имидж – кәсіпқой ретіндегі адам имиджі («Ол өзінің хас шебері»; «Ол біліксіз маман»).

2. Жеке имидж – тұлға ретіндегі адам имиджі («Ол өте тәртіпті адам»; «Ол төзімсіз, дөрекі, қызғаншақ адам»).

Белгіге сәйкес бір адамның осы екі бейнесі сәйкес келуі немесе өзгеше болуы мүмкін («Ол – керемет маман, бірақ қорқынышты адам!»). Әлбетте, бұл екі таңбаның белгілерінің оң болған кездегі нұсқасы идеалды болады («Қарым-қатынаста өте жағымды адам, сонымен бірге жоғары деңгейдегі кәсіпқой»). Көп жағдайда кәсіби имидждің тұлғалық имиджге қарағанда маңыздылығы туралы пікір айтылады немесе «жұмысқа келгенде жеке мәселесін жасыруы қажет». Шын мәнінде, тұлғаға деген бағдар, оған деген қатынас әрқашанда осы адамнан шығатын барлық нәрседен беріледі. Тұлғалық имидж базалық болса, ал кәсіби – ол қосымша құрылым. Сондықтан «адам-адам» жүйесінің мамандықтары үшін позитивті жеке имиджді қалыптастыруға назар аударуы керек.

Ұйым басшысының жеке имиджі корпоративтік имидждің маңызды компоненті болып табылады. Корпоративтік имиджді қалыптастырудың негізгі механизмі – **дербестендіру**, яғни ұйымға тұлғаның, адамның қасиеттерін жатқызуы. Басшы бейнесі ұйымның символы болып табылады. Сондықтан басшы имиджіне назар аудару өте маңызды.

Басшы имиджі реципиенттің **имидж қалыптастыратын ақпаратты** қабылдауы нәтижесінде қалыптасады. Имидж қалыптастыратын ақпараттың екі түрі бар: тікелей және жанама [Панасюк, 1998].

Тікелей имидж қалыптастыратын ақпарат (ТИҚА) – бұл адамға басшымен тікелей байланыс жасау арқылы жететін нәрсе.

Жанама имидж қалыптастыратын ақпаратты (ЖИҚА) адам «үшінші қолдар» (сыбыстар, жарияланымдар, таныстардың әңгімелері және т.б.) арқылы алады.

Жанама имидж қалыптастыратын ақпарат түрлері (ЖИҚА).

1. «Үшінші жақтың» хабарламалары. Бұл ақпарат шын немесе жалған, құжатталған немесе ауызша, ресми немесе бейресми болуы мүмкін.

2. Ис-әрекет өнімі (кітаптар, оқу құралдары, мақалалар, құжаттар және т.б.).

3. Қалыптасқан тіршілік ету ортасы – қоршаған орта имиджі. Кеңсе, үй, автокөлік, хатшы, ұйым имиджі басшының жеке имиджіне әсер етеді.

Тікелей имидж қалыптастыратын ақпарат түрлері (ТИҚА).

I Габитарлы имидж.

Габитус – адамның сыртқы келбеті. Габитарлы имидж келесі компоненттерден құралған.

1. Конституция, дене бітімі. Адамға қараған кезде қабылдайтын бірінші нәрсе – оның фонда орналасқан «өлшемдері» («фигура-фон» принципі). Конституцияны өзгерту мүмкін емес, бірақ белгілі бір дене бітімі қандай әсер қалдырғанын білу және бұл әсерді шебер түрде түзету маңызды. Мәселен, кішкентай бойлы тым нәзік адамдар әлсіздік, тәжірибесіздік әсерін қалдырады. Бұл әсер костюм, шаш үлгісі, мінез-құлық манерасы арқылы түзетілуі мүмкін.

2. Шаш үлгісі мұнда осы әлеуметтік топта қабылданған нормаларға, сүйенуі керек.

3. Киім – өте маңызды имидж қалыптастыратын ақпарат. Фасырлар бойы киім белгілі бір әлеуметтік топқа жататын белгі ретінде қызмет етті. Басшының мәртебесі тіктөртбұрыштыға жақындайтын киім формаларымен ерекшеленеді. Бұл тік иықты бірыңғай немесе іскерлік костюм. Оған тән түстер – қара, қара көк. Ашық түстер төмен деңгейде қабылданады.

Позитивті габитарлы имиджді қалыптастырудың жалпы принциптері: а) сыртқы келбет реципиентте жағымсыз қатынас жасайтын әлеуметтік топпен ассоциация тудырмауы қажет; ө) сыртқы келбет реципиентте жағымды қатынас жасайтын әлеуметтік топпен ассоциация тудыруы қажет.

4. «Заттандырылған» имидж – басшы өзімен бірге алып жүретін және жұмысында қолданатын заттар (портфельдер, қағазға арналған қалталар, қаламдар, жазба кітапшалары және т.б.). Мұның бәрі сізге оң және құрметпен қарау үшін жұмыс істеуі тиіс. Заттандырылған имиджге басшы пайдаланатын құжаттардың сыртқы түрі де жатады.

5. Темекі шегу сияқты әдеттегі әрекеттер. Темекі шегілетін, түгінді бөлме – бұл, әрине, ұйымның имиджіне теріс әсер ететін фактор. Басқа да жағымсыз әдеттерден дер кезінде құтылған дұрыс.

II Вербалды имидж – вербалды өнімі негізінде қалыптасатын басшы туралы пікір. Адамның сөйлеген сөзі, үнемі қолданатын белсенді сөздігі бойынша оның ақыл-ой мен білім деңгейін, жасын, әлеуметтік мәртебесін, белгілі бір әлеуметтік топқа мүшелігін анықтауға болады. Вербалды имидж прессамен қарым-қатынаста, интервью беру кезінде маңызды.

Әртүрлі ескертпелер вербалды имидж үшін өте маңызды. Олар өркімде болады және кейде имиджге түзетуге болмайтын зиян келтіреді, өйткені олар адамның өзі саналай бермейтін жасырын тілектерін білдіреді. Классикалық мысал – төраға мәжілісті ашық тұрып: «Біздің кездесуіміз жабық немесе ашық деп саналсын», – дейді. Кейде дәріс немесе көптің алдына шығып сөйлеу кезіндегі осындай қателіктер үшін мансаппен қоштасуға тура келеді.

Вербалды имидж қалыптастыру кезінде тыңдаушылардың тезаурусы мен білім деңгейін ескеру керек: оларға ештеңе түсініксіз болатындай сөйлемеу қажет, бірақ сонымен бірге «өз адамымыз» деген беделге ие боламын деп, сленг сөздерді шамадан тыс пайдаланбаған дұрыс.

«Паразит сөздер» вербалды имидждің бір бөлігі болып табылады. Олардан құтылған дұрыс. Мысалы, «айтқандай» деген сөзді айтқан адам өзінен жауапкершілікті алғандай болады; «былайша айтқанда» деген сөз спикердің өзіне сенімсіздігін көрсетеді; «түсінесің бе» сөзі партнерді «төмен» позицияға қоюға деген ниетті білдіреді. Көптеген «кіріспе сөздер» – қысқартылған сөздік қорының сублимацияланған формалары. «Міне» сөзі сөйлейтін сөздерді іздеуде қиындық туғызатынын көрсетеді және бұл сөйлеушінің вербалды имиджіне «позитив» туғызбайды. Өзін дұрыс таныстыра алуы өте маңызды. Түсініксіз таныстыру контактіге түсуге ниетінің жоқтығын көрсетеді. Егер тегі бірінші орында тұрса, сөйлеушінің мәртебесі баса айтылады, оның позициясы «жоғарыдан». Алдымен аты мен әкесінің аты айтылған жағдайда, жағымды атмосфера тудырып, серіктестік қарым-қатынасқа көшеді.

III Вербалды емес имидж.

Вербалды емес имиджі адамның вербалды емес деңгейде беретін барлық ақпараттарын қамтиды. Вербалды емес канал вербалды каналдан бұрын тұратындықтан, ақпараттың көбісі түп сана деңгейінде қабылданады. Зерттеулер көрсеткендей, барлық ақпараттың 70 %-s вербалды емес канал арқылы жүзеге асады. Сонымен қатар егер вербалды және вербалды емес ақпарат сәйкес келмесе («қосарлы тұзақ» деп аталса), реципиент интуитивті түрде оны дәл әрі шыншыл деп есептегендіктен, вербалды емес ақпаратқа баса назар аударады.

Вербалды емес ақпарат түрлері.

Опτικο-кинетикалық белгілер жүйесі – ым-ишара пантомимика. Дененің әртүрлі бөліктерінің жалпы қозғалысы адамның эмоциялық реакцияларын бейнелейді, сондықтан оптикалық-кинетикалық белгілер жүйесі түрлі мәдениеттердегі әртүрлі қарым-қатынастарда маңызды.

Вербалды емес қарым-қатынас аймағын зерттеумен кинетика ғылымы айналысады.

Бұл белгілердің негізінде қалыптасқан имидж кинетикалық имидж деп аталады. Көбінесе, бұл ақпарат «түп сана – түп сана» каналы бойында қозғалады, яғни индуктор да, реципиент те саналай алмайды.

Тыңдаушылар арасында сенім мен симпатия тудыру үшін ашық позаны ұстану қажет (аяқ-қолды айқастырмау немесе жаппау). Аяқтың басы қалайтын қозғалыстың бағытын көрсетеді, сондықтан егер сіз аяғыңызды есік жаққа қаратып айқастырып отырсаңыз, мүмкіндігінше тезірек кетуге ниетті екеніңізді көрсетесіз.

Басты төмен салу маңызды ақпаратты береді: мысалы, басын алға қарай түсіріп отыру агрессия ретінде қабылданады, тыңдаушыларда жүйкелі-психикалық шиеленіс тудырады және танымдық үдерістерді бөгеп, тіпті жауап ретінде агрессияны тудыруы мүмкін. Басты сәл артқа көтеруі, сөйлесіп отырған адамды елемей, жоғары позицияны ұстануын білдіреді. Тыңдау жағдайында «тыңдаушының басы» сәл ғана бір жағына қарай қисаюы оңтайлы болып табылады. Қызығушылық пен назар аударып отырғанын білдіріп, әңгімелесуші жағына қарай басты бұру да

маңызды. Маңызды имидж қалыптастыратын ақпарат күлімсіреу болып табылады, бірақ ол орнымен қолданылуы керек: позитивті қатынас белгісі ретінде әңгімелесушімен сөйлесу кезінде, өзіңізе жеке назар аударғанда, кездесудің бастапқы және соңғы кезеңінде. Үнемі күлімсіреп жүретін басшы салмақты болып көрінбейді.

Паралингвистикалық және экстралингвистикалық белгілер жүйесі. Паралингвистикалық жүйе – дауыс сапасы, ауқымы, тоналдылығы. Экстралингвистикалық – үзілістер мен басқа кірмелерді қосу (жөтел, жылау, күлу), сондай-ақ сөйлеу жылдамдығы. Барлық осы толықтырулар семантикалық мәнді ақпараттың көлемін арттырады.

Коммуникативтік үдерістің кеңістігі мен уақытын ұйымдастыру коммуникативтік жағдайдың компоненті ретінде мағыналық жүктемені көтереді. Мысалы, серіктестерді бетпе-бет кездестіру байланыстың тууына себепші болады, сөйлеушіге назар аударады. Кездесуге уақытында келу әріптеске құрмет белгісін көрсетеді. Зерттеудің ерекше саласы, проксемика, қарым-қатынастың кеңістіктік және уақыттық ұйымдастырылу нормаларын зерттеумен айналысады.

Қарым-қатынасқа түсушілер арасындағы арақашықтық қарым-қатынас сипатына үлкен ықпал етеді. Қарым-қатынас кезінде келесі қашықтық сипатамаларына бөлінді:

- а) 0-45 см – жақын қарым-қатынас;
- ә) 45-120 см – тұлғааралық қарым-қатынас;
- б) 120-400 см – әлеуметтік қашықтық, іскерлік қарым-қатынас;
- в) 400-750 см – бұқаралық қарым-қатынас.

Қашықтықты өзгерте отырып, қоршаған ортаның сізді қабылдауына, олармен қарым-қатынас сипатына әсер ете аласыз. Кеңістікте орналасу, сонымен қатар имидждің қалыптасуына әсер етеді: «басшының үстел басына» классикалық орналасуы қарым-қатынастың авторитарлық стилін ұстанатынын, консерватизмге бейімділігін көрсетеді; Дөңгелек үстелге орналасуы осы әсерді жояды, қарым-қатынастың теңдігіне ерекше көңіл бөледі.

IV Көзбен байланыс – визуалды қарым-қатынаста қолданылатын маңызды белгілік жүйе. Көз байланыстарын ұстау қарым-қатынаста болуды, сұхбаттасушыға көңіл аударуды, адалдықты сақтауды қалайды. Керісінше, көз байланысының жетіспеушілігі

қарым-қатынастың үзілуіне ықпал етеді, немқұрайдылық сезімін тудырады, жабықтық, сенімсіздік, тартылуды төмендетеді.

Басшы имиджінің барлық компоненттері оған деген жалпы оң немесе теріс қатынас қалыптастыра отырып, бірлесе «жұмыс» істейді. Айта кету керек, реципиент санасында имидж және тұлға бөлінбейді: реципиент имиджді қабылдаушының тұлғасы ретінде түсініледі. Сондықтан барлық сырттан бақыланатын сипаттамалар индуктордың тұлғалық қасиеттері бойынша анықталады. Басшы бейнесінің біртұтас және жағымды қабылданатын тұлғалық қасиеттер туралы ақпаратқа ие болуы, сонымен бірге басшының мақсаттары, құндылықтары мен миссиялары ұйымның мақсаттарына, құндылықтарына қайшы келмеуі маңызды (5-сурет).

Әлеуметтік перцепция эффектілерінің арасында «алғашқы эффект» белгілі: адам туралы алғашқы ақпарат шешуші болып, одан кейінгі барлық қарым-қатынасына әсер етеді. Адамның қабылдауының алғашқы 15 секундында алынған ақпараттың 50 % -дан астамы (ол әлі бір сөз айтпаса да) одан әрі расталатыны белгілі. Бұл біздің басқа адамнан келетін вербалды емес сигналдарды нақты «оқып» қана қоймай, сонымен қатар қалыптасқан көзқарасты растауға бейім екенімізді және оған қарама-қайшы болып жатса да елемейтінімізді көрсетеді.



5-сурет. Басшының жеке имиджі мен ұйым имиджінің қатынасы

Алғашқы әсердің қалыптасу заңдылықтары. Қарым-қатынастың басталуына дейін алынған адам туралы ақпарат қалыптасатын имиджге әсер етеді. Белгілі «ореол» эффектісі ақпараттың адамның қабылдауына әсер етуін қамтамасыз етеді. Алғашқы әсер қалыптасқанда, адам туралы жалпы жағымды әсер оны жоғары бағалауға және теріс әсер жеткіліксіз бағалауға өкеледі.

Имидж адамды белгілі бір әлеуметтік топқа жатқызу негізінде қандай да болмасын ақпарат болмаған кезде де қалыптасуы мүмкін. *Априорлы имидж* – бұл адаммен қарым-қатынас басталар алдында қалыптасқан имидж. Ол реципиент индукторды жатқызған әлеуметтік топқа қатысты стереотиптік ақпаратқа негізделген. Адамның стереотиптері неғұрлым қатаң болса, онымен тікелей қарым-қатынаста априорлы имиджді өзгерту қиынырақ болады.

Алғашқы әсерді қалыптастыру факторлары.

I Артықшылық факторы: реципиент индукторды маңызды қасиеттер бойынша жоғары (мысалы, білім, интеллект) қабылдайды, реципиент индуктордың басқа да қасиеттерін асыра бағалайды.

Артықшылық белгілері.

1. Киім. Киімдегі артықшылықтың дәлелдері: а) баға: неғұрлым жоғары болса, солғұрлым мәртебесі жоғарырақ болады. Біз бағаны киімнің сапасына, оның тапшылығы (пайда болу жиілігі), сәнділігіне қарай бағалаймыз; ә) киім силуэті: силуэт бұрыштары бар, ұзартылған, тіктөртбұрышқа жақын келуі «жоғары мәртебелілікті», шарға ұқсас болуы «төмен мәртебелілікті» көрсетеді; б) түсі: қара және ақ түстер жоғары мәртебелілікті; түсі неғұрлым ашық және қанық болған сайын төмен мәртебелілікті көрсетеді (қызыл – даяшы, швейцар).

2. Киім белгілерінің қарым-қатынас жағдайына қатынасы: жағдайға байланысты сол элементтер әр түрлі түсіндіріледі.

3. Мінез-құлық манерасы: әр түрлі жағдайларда серіктестен, қарым-қатынас жағдайынан, шағын қарым-қатынас нормаларынан тәуелсіздігі. Интерпретация серіктестің бұл тәуелсіздікті негізделген деп мойындауға дайын болуымен байланысты.

II Тартымдылық факторы. Адам бізге сыртынан ұнайтын болса, біз оны жақсы, ақылды және т.б. деп ойлаймыз.

Мектепте өткізілген эксперимент келесідей болды. Мұғалімдерге оқушының іс-қағазы берілді, оған әр түрлі фотосуреттер ұсынылды. Мұғалімдер тартымды балаларға жоғары интеллект төн, құрдастары арасында беделге ие және олардың тәрбиесімен ата-аналары жақсы айналысады деп көрсетті.

Басқа экспериментте адамдар әдемі адамдарды өзіне-өзі сенімді, бақытты және шынайы, жігерлі, рухани жағынан бай деп бағалады. Ер адамдар әдемі әйел адамдарды аса қамқор әрі мұқият ретінде бағалады.

Тартымдылық белгілері.

1. Әлеуметтік жағымды белгілерге сәйкестілік.

2. Адам мақұлданған сыртқы түрге сәйкес келу үшін жұмсалатын күштер (мезоморфты дене бітімі бар адамдар психологиялық қасиеттері бойынша неғұрлым жағымды, толықтар – неғұрлым жағымсыз баға алады). Қоғамдық мақұлданған дене бітімінің түрі тартымды болып табылады. Бірақ адамның «форманы сақтап» қалуына жұмсайтын күші одан да тартымдырақ болады.

3. Бізге деген қатынас факторы адамдар оларға оң көзқараспен қарайтын адамдарды жоғары бағалайды. Адамға деген теріс қатынас кезінде ол әріптесінің жағымды жақтарын байқамайды.

Бұл фактордың (қатынас факторы) маңыздылығын көрсететін эксперимент жүргізілді: кейбір адамдардың пікірін анықтағаннан кейін олар осы сұрақтар бойынша басқалардың пікірімен таныстырды, содан соң бұл адамдарды бағалауды сұрады. Басқа адамның пікірі өзіңіздің пікіріңізге жақын болған сайын соғұрлым оны жоғары бағалайсыз. Адамды қаншалықты жоғары бағалаған сайын оның көзқарастары өзімізге сәйкес келеді деп күтеміз. Келіспеушіліктер еленбейді.

Келісу белгілері: изеу, құптап күлімсіреу, сөздер, жүріс-тұрыс манерасы.

Аттракция және имидж. Әлеуметтік перцепцияның бағалаушы компоненті психологияда аттракция, яғни тартымдылық деп аталады. Позитивті имидж реципиентте индукторға қатысты аттракцияның туындау қажеттілігін білдіреді.

Аттракцияның түрлі формалары бар: симпатия мен сыйластықтан достық пен махаббатқа дейін.

Аттракцияның қалыптасу механизмі басқа психологиялық механизмдер сияқты жиі біздің санамыздың қатысуынсыз жұмыс істейді. Бейтаныс адамға қараған кезде кенеттен оған түсініксіз жағымсыз сезімдерді бастан кешіретін жағдай бөріне таныс шығар. Ал басқа біреуге қарағанда бірден «бір көргеннен ғашық боласың». Аттракцияның қалыптасуындағы механизмдердің түп сана жұмысының нәтижесі болып табылады.

Аттракция туындауының заңдылықтары.

1. Сымбатты адамдар жиі аттракцияны тудырады. Алайда егер қабылдайтын адам өзін сырттай онша тартымды емес деп бағаласа, онда онымен бірдей тартымдылықтағы адам симпатияны тудырады, одан сымбаттылары негативті сезімдер тудырады.

2. Тым «идеалды» адамдар да қабылдамаушылықты тудырады.

3. Қабылдаушы өзіне ұқсас (ұқсастық факторы) адам ретінде бағалайтындар аттракцияны тудырады. Адам физикалық ерекшеліктері, әлеуметтік шығуы, қызығушылығы, көзқарасы бойынша өзіне ұқсас адамдарға тартымдылықты сезінеді. Алайда егер ұқсастық қарым-қатынастарды орнату үшін маңызға ие болса, онда олардың жалғасуы үшін комплиментарлық қажет (мысалы, қажеттіліктер комплиментарлығы – қарым-қатынас тұрақтылығының маңызды факторы).

4. Біздің қажеттіліктеріміз бен қызығушылықтарымызға жақын салада талантты немесе құзыретті адамдар біздің көз алдымызда қызығушылықтарымыздан алыс құзыреттілікке ие немесе орташа қабілеттіліктері бар адамдарға қарағанда тартымдырақ.

5. Адаммен байланыс ұзақ уақыт бойы екі жаққа да пайда әкелген, өзара марапатталған болса, біз үшін ол адамдар тартымдырақ.

6. Кездесулердің жиілігі де аттракцияның туындауына ықпал етеді. Байланыстар жиі болған сайын аттракцияның туындау ықтималдылығы жоғары.

7. Қарым-қатынас бойынша серіктестердің жақындық факторы.

Қарым-қатынастағы имидж және өзіндік ашылу. Имидж қажетті әсерді жасау үшін адам «киетін» әлдебір бетперде ретінде жиі түсініледі. Алайда мұндай бейне қоршаған ортамен жасанды, өтірік және содан тартымсыз болып қабылданады. Тартымды бейнені өзінің индивидуалдылығын шынайы **өзіндік ашылу** негізінде ғана құруға болады. Имидж өнері – бұл жасандылық емес, әлеуметтік перцепцияның заңдары мен эффектілерін пайдалана отырып, өзінің шынайы артықшылықтарын көрсету және кемшіліктерінен назарды аударта алу қабілеті.

Сондықтан имиджді құру жолында алғашқы қадам – сәйкес киім мен шаш үлгісін іздеу емес, өзінің артықшылықтары мен кемшіліктерін, өзінің «Менін» ұғыну, яғни өзінің **тұлғалық сәйкестілігін**, «өзі үшін – Мен бейнесін» іздеу және үйлесімде болу.

Екінші қадам өзінің көпшіліктік сәйкестілігін – «басқалар үшін Мен бейнесін» құру болып табылады. Көпшіліктік сәйкестілік тұлғалық сәйкестіліктен аса қатты ерекшеленбеу керек, өйтпесе мінез-құлықта жасандылық көрінеді. Мысалы, өзін-өзі бағалауы төмен, өзіне сенімсіз адам жетістікке жеткен өзіне сенімді адамның имиджін құруға тырысса, одан бірнәрсе шығуы екіталай. «Меннің» шынайы күйі әрқашан қоршаған ортамен вербалды емес деңгейде оқылады.

Имиджді құрудың келесі қадамы **өзін көрсету**, яғни көпшіліктік сәйкестілікті көрсету, «өзін ұсыну» болады. Өзін көрсету адамдармен қарым-қатынас үрдісінде жүзеге асады (жиі тікелей, бірақ кейде жанама компьютерлік желілер, құжаттар, хаттар, телефон және т.б. арқылы).

Имиджді құру үрдісінде манипуляция мен өзін ашу қатынасының мәселесі Е.Б. Перельгинамен имидждің екі типін немесе имидждік стратегияларды енгізу арқылы шешіледі [Перельгина, 2002].

Қабылдауға бағдарланған имидж. Қоршаған адамдардың пікіріне бағдарланған адаммен құрылады және оны құру кезінде манипулятивті технологиялар қолданылады. Мұндай имидж типі саясатта жиі қолданылады.

Өзін сезінуге бағдарланған имидж. Өзіндік ішкі жайлылыққа бағдарланған адаммен құрылады; бұл жағдайда өзін ашу қолданылуы мүмкін. Алайда бұл кезде шынайы жағдаймен қатынасты жоғалту мүмкін.

Е.Б. Перельгинаның есептеуінше, оңтайлы стратегия – бағдардың қабылдау мен өзін ашумен үйлесуі; бұл жағдайда имидж аудиториясының психологиялық жайлылықты ұстап тұруға деген өзіндік қажеттілігі ескеріледі.

Имиджді қалыптастыру кезеңдері (имидждеу). Имиджді құрумен кәсіпқой **имиджмейкер** айналысады. Алайда кез келген адам қарым-қатынас пен қабылдау психологиясы бойынша сәйкес білімдердің болуы мен қалауы кезінде өзінің имиджін құрастыруға тырысуы мүмкін. **Имиджді қалыптастыру кезеңдері.**

1. Имидждік мақсаттарды қалыптастыру. Қалаған имиджге сәйкес мазмұнды нақты қалыптастыру керек.

2. Имидждік аудиторияны талдау. Бұл кезеңде имидждік аудиторияға сандық және сапалық зерттеулер жүргізіледі.

3. Имидж сипаттамаларын бейнелеу. Имидждік аудиторияға көрсету керек сапалар тізімі жасалады.

3. Шынайы және қалаулы сипаттамалардың арақатынасы. Мұндай талдау нәтижесінде сипаттамалардың үш тізімі қалыптасады:

– қалыптасатын имиджге жұмыс істейтін басқарушының (ұйымның) мінездемелері; оларды күшейту және көрсету керек;

– қалыптасатын имиджді төмендететін немесе тіпті бұзатын басқарушының (ұйымның) мінездемелері; олардан арылу керек немесе мүлдем көрсетпеу керек;

– қажет имиджді қалыптастыру үшін керек, алайда адамның (ұйымның) бойында жоқ мінездемелер; олармен жұмыс істеу қажет.

4. Тұлғаны немесе ұйымды өзіндік презентациялау құралдарын таңдау. Мұнда имидждік мақсаттарға жету үшін бағытталған нақты техникалар таңдалады.

5. Бейнеге кіру – имиджді шынайы өмірге енгізу.

Бейнеге кіру кезеңдері [Ладанов, 1995].

Өз қиялында бейнеленген имитациялық бейне. Ол мида қайта жаңғыртылады, апробацияланады. Адам қалаған сапалар мен қабілеттерге ие болғандай өзін елестетеді. Бейнені енгізу үшін қажет шарттар ойластырылады.

Рөлдік бейне. Бейнені тәжірибелік игеру жүреді, оның «сыртқы келбеті» құрылады. Айналадағылардың бағалаулары талданады.

Өмірлік бейне. Құрастырылған бейнеде мінез-құлық стереотипі қалыптасады; нәтижесінде бейне айналадағылармен шынайы тұлға ретінде қабылданады. Тұлғаның бейнемен қосылуы іске асады.

Позитивті имиджді қалыптастыру технологиясы. Имиджді қалыптастыру техникалары имидждік мақсатына байланысты үш топқа бөлінеді [Змановская, 2005]:

– имиджді жоғарылату техникалары: мақсаты – бейненің маңыздылығын, күшін, мәртебесін жоғарылату;

– танылатын бейнені (бренд) қалыптастыру техникалары: мақсаты – назар аударту, есте қалу, танымал болу;

– позитивті қатынасты қалыптастыру техникалары: мақсаты – жағымды сезімдерді тудыру: сенім, симпатия, қызығушылық.

Позитивті қатынасты қалыптастыру техникалары.

1. Сыртқы тартымдылықты жоғарылату. Біз индивидуалды және корпоративті имидждердің өзара әрекеті туралы айттық. Зерттеулер сырттай тартымды адамдар реципиент параметрлері үшін басқалардан жоғары бағаланатынын көрсеткен.

2. Позитивті бағдар. Мынадай заңдылық белгілі: бізге жақсы қарайтын адамдар тартымды. Қоғамның түрлі топтарына позитивті қатынас олардың ұйым туралы жауаптық позитивті пікірін қалыптастырады.

3. Мінсіз абыройды құру. Жоспарлы конструктивті әрекет және өзінің қызметтерін орындаумен қамтамасыз етіледі.

4. Қоғам топтарына позитивті жолдаулар – ризашылықты білдіру, сыйластықты көрсету, құттықтау және т.б.

5. Жеке қатысу – адамдарға шынайы қызығушылықты білдіру, шынайы көмек пен қолдауды көрсету.

6. Жағымсыз белгілерден арақашықтықты ұстау (өшкерелейтін факторлар, фигуралар, топтар, әрекеттер). Мұндай жағдайларда тез әрекет ету керек, ақпаратты жасырмау керек; аталған әрекеттерді талқылауда жалпы ұйым емес, аталған әрекеттердің дұрыс емес екенін көрсету қажет. Бұл жағымсыз белгілерден аулақ болуға көмектеседі.

Жарқын және танылатын бейне құру техникалары.

1. Сәйкес есім, атауды таңдау өте маңызды, себебі ол ұйымның миссиясы туралы ақпаратты білдіреді.

2. Имиджді типизациялау және стилизациялау – ұйымның мақсаты мен миссиясына сәйкес келетін стиль, безендіруді таңдау.

3. Ұйымның мақсаты мен құндылығын көрсететін имидждік белгіні қолдану (логотип, мөр).

4. Бейнені мифологизациялау – ұжымдық бейсаналықтың архетиптік бейнелерін тарту үшін мифологиялық контекстті қалыптастыру.

Мифодизайн элементтерін басқарушы имиджін қалыптастыру, корпоративтік имиджді қалыптастыру кезінде де қолдануға болады. Ол үшін басшының жеке тарихына немесе ұйымның қалыптасу тарихына миф элементтері қосылады. Кейіпкер туралы мифтердің көп кездесетін қырлары болып табылады: кейіпкердің шығу тегі; туылу кезінде өміріне қауіп төну; таңғажайып құтқару; ауыр өмірлік сынақтар; жеңістер; лайықты жоғарылау. Сонымен қатар басшының сыртқы келбетіне мифологиялық кейіпкер кейпінің элементтерін қосып, архетипті іске қосуға болады. кең кеуделі иық, еріктік қасиеттерді көрсететін бет-әлпет және т.б.

Имиджді көтеру техникалары.

1. Шартсыз әлеуметтік құндылықтарға қосылу, яғни қоғамның мақсаттық топтарына бөлінген құндылықтардың кілттік хабарламасына қосылу.

2. Жеке билікті күшейту.

3. Басшының физикалық күшін күшейту.

4. Сенімділік пен ішкі энергияны жоғарылату.

5. Жетістіктер, мадақтамаларды көрсету.

6. Миссионерлік – өзекті әлеуметтік міндеттерді шешу үшін өзіне жауапкершілікті алу (қайырымдылық, демеушілік және т.б.).

7. Жалпы қабылданған мәртебеге қосылу (беделді адамдар, ұйымдармен жақсы, тығыз қатынасты көрсету және байланыс орнату).

Әрбір нақты жағдайлар үшін техникаларды таңдауды индивидуалды жүргізу керек, себебі имидждің барлық компоненттері өзара байланысты және бір-біріне әсер етеді.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Имидж дегеніміз не?

2. Басшы іс-әрекетінде имидж қандай қызметтерді атқарады?

3. Имидж басшының тұлғасымен қалай сәйкес келеді?

4. Имидж құру механизмдері қандай?

5. Қабылдауға бағытталған имидж және өзін-өзі сезінуге бағытталған имидж немен ерекшеленеді?

6. Имидждің қалыптасу кезеңдері қандай?

7. Жағымды имиджді қалыптастыру үшін қандай техникалар қолданылады?

8. Имиджді көтеру үшін қандай техниканы қолдану керек?

9. Жарқын және танымал бейнені жасау үшін қандай техника қолданылады?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Топта пікірталасқа арналған сұрақтар.

1. Неліктен басшы өз имиджін қорғау керек? Қандай жағдайларда бұл өте қажет? Сіздің қазіргі кездегі немесе болашақ кәсіби іс-әрекетіңіздегі имиджіңізге қамқорлық жасау қажет болған жағдайға мысал келтіріңіз.

2. Имидж құрудағы өзін-өзі таныстырудың рөлі қандай?

3. Аттракция имиджге қалай әсер етеді? Осы механизмдер мен әсерлердің әрекеті байқалған өмірлік мысалдарыңызды келтіріңіз.

4. Басшы имиджінің негізгі құрамдастарын бөліңіз. Талқылау нәтижесінде алынған имиджін құрамдас бөліктерінің сызбасын тактаға жазыңыз.

5. Имиджді жасаумен кім айналысады?

2-тапсырма. Келесі сұрақтарға жауап беріңіз. Бұл сауалнамалар психодиагностика үшін емес, өзінің имиджін ойлауға итермелеу үшін арналған. Жауаптарды микроотпарда талқылаңыз.

A. «Сіздің имиджге деген қарым-қатынасыңыз» сауалнамасы.

1. Сіздің имиджіңіздің маңыздылығы мен құндылығына көзіңіз жетеді ме?

2. Сізге өзіңіздің имиджіңізді өзгертуге деген құлшынысыңыз қашан пайда болды?

3. Қазіргі кезде сіз немен айналысасыз?

4. Сіздің имиджіңіз сіз айналысып жатқан әрекет сферасына сәйкес келеді ме?

5. Сіздің имиджіңіздің өзгеруін талап ететін жұмысыңыз бойынша болашақта көтерілуді күтесіз бе?

6. Өзіңіздің имиджіңізді дұрыстауды қалар ма едіңіз?

7. Өзіңіздің имиджіңізде нені дұрыстағыңыз келеді?

8. Имиджіңізді қалпына келтіру бойынша қайда және кімге жолығасыз?

9. Ойластырылмаған имиджіңіз сіздің сәтсіздіктеріңіздің себебі болды ма?

Б. «Менің имиджім» өзіндік сұрақтамасы.

Сізге «иә» немесе «жоқ» деген жауаптардан тұратын тұжырымдамалар реті ұсынылады.

1. Мен өзіме сенімдімін.
2. Әңгімелесу кезінде мен серіктесімнің көзіне тура қараймын.
3. Мен әзілге жақынмын.
4. Мен адамдарға жақсы қараймын.
5. Мен өзімнің сыртқы тартымдылығыма сенімдімін.
6. Әңгімелесу кезінде менің назарым толықтай серіктесімде болады.
7. Мен өзімді сыйлау сезімін бастан кешіремін.
8. Мен әрқашан тіпті маған жағымсыз адамдармен де сөйлесемін.
9. Мен көп сөйлейтін адамдардың қатарынан емеспін.
10. Менің физикалық денсаулығым мен дамуым қалыпты деп есептеймін.
11. Мен келіспеушіліктердің өзара пайдалы шешілуін қалаймын.
12. Мен әрқашан айналамадағыларға күлімдеймін.
13. Егер менікі бұрыс болса, мен жылдам өз қателігімді мойындаймын.
14. Мен жағымсыз эмоцияларымды шығара аламын.
15. Мен адамдарға жағымды сөздер айтамын.
16. Менің кәсіби құзыреттілігім күмән тудырмайды.
17. Менің киімдерім мұқият таңдалған.
18. Мен өзіндік тыныштану мен релаксация әдістерімен таныспын.
19. Менің шаштарым әрқашан таза және мұқият жиналған.
20. Мен конфликттілі жағдайларда әрекет ету тактикасын меңгергенмін.
21. Мен кәсібилігімді жоғарылатуды жалғастырып жүрмін.
22. Мен дұрыс тамақтанамын.
23. Мен риторика тәсілдерін меңгергенмін.

Егер сіз барлық жауаптарға «иә» деп жауап берсеңіз, онда сіз үшін имиджді қалыптастыру бойынша мәселелер жоқ. Егер «жоқ» деген жауаптар кездессе, онда бұл сәйкес әрекеттерге белгі.

3-тапсырма. «Басқа адамдардың алдында кім болғым келеді?» деген сұраққа жауап жазыңыз. Бұл сіздің идеалды имиджіңіз. Мәтінді талдап, «түгендеу» жүргізіңіз: Сіз жазғандарыңыздың ішінен сіздің бойыңызда бар, сізге не жетіспейді, сізге неден құтылу қажет.

4-тапсырма. Осы топта нақты имиджіңізді зерттеңіз. Студенттерге (N – 1) әр адамға (N топтағы студенттер саны) қағаз парағы таратылады. Топтың әрбір мүшесі басқа адамнан көретін бес қасиетті жазады. Оқытушы парақтарды жинап, топтың тиісті мүшесіне береді. Бұл тапсырманы сәтті өткізу үшін топта мейірімділік, сенім, қауіпсіздік атмосферасын қамтамасыз ету қажет: парақтардың астында қол қоюдың қажеті жоқ, бұл тек қазір және осында болады, нәтижелер жарияланбайды және оларды тек адресат біледі. Соңында талқылау: студенттер өз әсерлерімен бөліседі. «Мұны кім жазды» деген сұраққа тыйым салынады.

5-тапсырма. Сол әдістеме бойынша Сіз үшін маңызды топта өз имиджіңізді зерттеңіз.

Бұл тапсырманың нұсқасы – адамдарда тудыратын бірінші әсерді зерттеу. Әріптесіңізден немесе оқытушыдан мұндай зерттеуді ешқашан көрмеген адамдар тобында жүргізуді сұраңыз. Сізге таныс адамдар берген және танымайтын адамдардың алған алғашқы әсері бойынша сипаттамаларды салыстырыңыз.

6-тапсырма. Алынған нақты имиджді сіздің 3 тапсырмаңыздағы жауаптарыңызбен салыстырыңыз. Өз-өзін өзгерту және имиджді түзету бағдарламасын жасаңыз.

III бөлім ҰЙЫМДАҒЫ ОРЫНДАУШЫ

3.1. Қызметкер тұлғасы

Негізгі түсініктер: *тұлға, тұлға құрылымы, темперамент, мінез, мінез акцентуациясы, қабілеттер, бағыттылық, тұлға дамуының дағдарысы, еңбек потенциалы, кадрлық потенциал, адами капитал, кәсіби маңызды сапалар, профессиограмма.*

Жоғарыда айтылғандай, басқару міндеті – басқа адамдар, яғни қызметкерлердің күшімен әрекетті орындау. Алайда қызметкер қалаған нәрсені жазуға болатын «таза парақ» емес. Ол белгілі бір сипаттама мен қасиеттерге ие қалыптасқан тұлға. Егер басшы қызметкердің индивидуалды-тұлғалық ерекшеліктерін ескермесе, ол оның басқарушылық әсерлерге жауабын болжай алмайды.

Т.Ю. Базаров қызметкердің келесідей сипаттамаларын бөліп көрсетеді [Т.Ю. Базаров, 2009].

1. Адамдар интеллектке ие болғандықтан, олар сыртқы басқарушылық әсерлерге саналы жауап береді, сондықтан басқару – бір жақты емес, қызметкердің белсенділігін қажет ететін екі жақты үрдіс.

2. Әрбір адам бірегей, сондықтан бір басқару әдісі адамдарда түрлі реакцияларға алып келуі мүмкін.

3. Адамдар ұйымға белгілі бір мақсаттарға ие бола отырып, саналы таңдау нәтижесінде келеді және сол мақсаттардың жүзеге асуын еңбек әрекеті үрдісінде күтеді.

4. Адамдар тек виталды қажеттіліктерге ғана емес, әрдайым өзіндік өрлеу мен дамуға тырысады.

Қызметкер туралы басшыға не білу қажет?

К.К. Платонов бойынша тұлға құрылымын еске түсірейік [К.К. Платонов, 1986]. Аталған модельде биологиялық және әлеу-

меттік шарттардың түрлі қатынасына ие төрт құрылымды бөліп шығарады: 1) биологиялық қасиеттердің құрылымы; 2) бейнелеу формаларының құрылымы; 3) тәжірибе құрылымы; 4) бағыттылық құрылымы (7-кесте).

Персоналды іріктеу кезінде бірінші кезекте көріну формалары мен тәжірибе құрылымына, яғни әрекетті орындау үшін білімдер, қабілеттер мен дағдылар жиынтығынан тұратын интеллектуалды және білімдік деңгей мен кәсіби тәжірибеге назар аударған жөн. Биологиялық қасиеттер мен бағыттылық деңгейлерін сирек талдайды, алайда бағыттылық деңгейі әрекет бағыттылығы мен оның орындалуынан қанағаттану деңгейін анықтайды.

Биологиялық қасиеттер деңгейі

Бұл деңгей конституционалды, генетикалық түрде берілген. Конституционалды қасиеттердің аталған іс-әрекет түріне сәйкестілігі туралы сұрақ жиі туындайды. Шынымен де, бұл ерекшеліктерді ескеру керек іс-әрекет түрлері бар. Диспетчер жұмысында реакция жылдамдығы маңызды, сондықтан мұндай әрекет үшін күшті жүйке жүйесі, эмоционалды тұрақты адамдарды іріктеу қажет. Жүйке жүйесінің ерекшеліктері туа біткен және өмір кезеңінде өзгермейтін адамның темперамент типін анықтайды.

Төрт темперамент түрін бөліп қарастырады: холерик (экстраверт, эмоционалды тұрақсыз), сангвиник (экстраверт, эмоционалды тұрақты), флегматик (интроверт, эмоционалды тұрақты), меланхолик (интроверт, эмоционалды тұрақсыз). Әрбір типтің өзіндік күшті және әлсіз жақтары бар. Алайда көптеген мамандықтар үшін темперамент түрі тиімділік деңгейін анықтамайды. Адам кәсіптендірілу үрдісінде оның темпераментінің артықшылықтарын қолданып, кемшіліктерін көрсетпеуге мүмкіндік беретін іс-әрекеттің индивидуалды стилін қалыптастырады. Сол уақытта басшы қызметкерге дұрыс әсер ету үшін оның темперамент типін білуі қажет.

К.К. Платонов бойынша тұлға құрылымы

Құрылымы	Мазмұны	Биологиялық және әлеуметтік қатынастар	МІНЕЗ	ҚАБІЛЕТТЕР
Бағдар	Сенім, дүниетаным, тұлғалық мөндер, мүдделер, құндылықтар	Әлеуметтік деңгей		
Тәжірибе	Білік, білім, дағды, әдеттер	Әлеуметтік деңгей басым		
Көрініс нысандар	Танымдық және эмоционалдық үрдістердің ерекшеліктері	Биологиялық деңгей басым		
Биологиялық қасиеттер	Жүйке үрдістерінің жүру жылдамдығы, конституция, темперамент, жыныстық және жас қасиеттері	Биологиялық деңгей		

Әр түрлі темперамент типіндегі адамдардың сынға сезімталдылығы әртүрлі. Мысалы, күшті жүйке жүйесіне ие сангвиниктер сынды жеңіл және салмақты қабылдайды, оған реакция танытпауы мүмкін. Меланхоликтер сынға байланысты (жиі ойдан шығарған) ұзақ уақыт уайымдауы мүмкін, бұл кезде олардың іс-әрекеттері бұзылады. Холерик тез қозып, агрессивті түрде реакция танытуы мүмкін. Флегматик бәрін байсалды ойланып, кешірек реакция танытады. Темперамент типінің ерекшеліктерін құзыреттілік пен міндеттерді бөлу кезінде білу пайдалы. Өзгермелі жағдайларға жылдам реакция қажет кезінде сангвиник немесе холерик сәтті болып келеді. Флегматик мәліметтерді өңдеу, есептеу, есеп беруді дайындауға байланысты жоспарлы жағдайларда тиімді жұмыс істейді. Меланхолик қарым-қатынас кезінде сензитивті, сондықтан ол адамдарды жақсы түсінеді, клиенттермен сенімді қарым-қатынас орната алады.

Осылайша, әрбір темперамент типінің басшы тиімді қолдана алатын өзіндік шектеулері мен артықшылықтары бар.

Сонымен қатар қызметкерлердің *жыныстық және жастық ерекшеліктерін* ескерген жөн. Әйел адамдар мен ер адамдар кейбір психологиялық ерекшеліктерге ие; мысалы, әйел адамдар қарым-қатынасқа бағдарланған, ал ер адамдар міндеттерді шешуге бағдарланған. Сондықтан осы ерекшеліктерді ескере отырып, әйел адамдар мен ер адамдарға тапсырмалар мен міндеттерді әртүрлі беру керек.

Жасты көбіне тәжірибенің болуы және болмауымен байланыстырады. Шынында, жас өсе келе дағдылар қалыптасады, тиімді іс-әрекеттің негізі болып табылатын тәжірибе жиналады. Алайда жас пен тәжірибенің өсуімен қатар іс-әрекет стереотипі жиналады, жаңаны тануға, әрекет пен технологияның жаңа тәсілдерін игеруге құлшыныс төмендейді. Ересек жаста жаңаны қабылдау маманның өзіндік дамуын қамтамасыз ететін маңызды сапасы болып табылады.

Жаспен тұлғалық дамудың міндетті дағдарыстары байланысты. Тұлғаның дамуы біркелкі жүрмегендіктен, әрбір адамның өмірінде дағдарыс міндетті түрде болады. Ерте ме, кеш пе тұлға дамуы мен оның құрылымы арасында бөлінушілік пайда болатын сәт туады. Дағдарысты шешу кезінде тұлға жаңа элементтерді (мотивтер, құндылықтар, пайымдаулар) қалыптастыра отырып, жаңа жағдаймен сәйкес өзінің құрылымын қалыптастырады.

Оқудан кейін кейде оқу кезінде жұмысқа келетін жас адамдар жасөспірімдік жас дағдарысын жиі бастан кешіреді. Аталған дағдарыстың мазмұны Э. Эриксонмен толықтай сипаттаған [Э. Эриксон, 2004]. Аталған жастың негізгі міндеті – өзіндік сәйкестілігі, қайталанбастығы, басқаларға ұқсамайтындығын сезіну. Бұл жаста еліктеу үшін идеалдарды іздеу, кәсіби және тұлғалық өзіндік анықталу туындайды. Қазір көптеген компаниялар жұмысқа жастарды алуға тырысады, себебі стереотипке бейім емес жас адам қажетті қызметкерді қалыптастыру үшін жақсы «материал» болып табылады. Сонымен қатар сәтсіз өзіндік сәйкестілік рөлдердің шатасуы, көңіл қалу өзімен болуға әкелуі мүмкін, сыртқы әлем және жұмыспен қатынасқа зақым келтіре отырып, өзін түсінуге деген тырысу байқалуы мүмкін.

Ересек жастың келесі дағдарысын Э. Эриксон шамамен 25-30 жас аралығына жатқызады. Ол рухани және интимді жақындықты іздеу, отбасын құру, баланың туылуы және оны тәрбиелеумен байланысты. Аталған дағдарысты сәтті шешу кезінде адамдармен қарым-қатынасқа, серіктестік қарым-қатынастарды орнатуға тырысу байқалады. Шешілмеген дағдарыс кезінде оқшаулық, жақын қарым-қатынастан қашу туындауы мүмкін. Бұл жұмыста, әсіресе егер әрекет жиі тұлғааралық қарым-қатынастармен байланысты болса, кері әсерін туғызуы мүмкін.

Әрбір адамның өмірінде маңызды дағдарыс – шамамен 40 жаста туындайтын «орта жас дағдарысы» деп аталады.

Ол өзінің жетістіктерін бағалау және құндылықтарын қайта бағалаумен байланысты. Аталған дағдарысты тиімді шешкен кезде адам өзінің өмірі, жұмысы, отбасы, жетістіктерімен қанағат алу сезімін бастан кешіреді, ол ары қарай шығармашылық жетістіктерге, өнімді іс-әрекетке бағдарланады. Бұл жастағы қызметкерлер әдетте оларды құнды маман ететін біршама тәжірибеге ие. Алайда аталған дағдарыс шешілмеген жағдайда адамда апатияға, депрессияға, өз-өзімен болуға бейімділік байқалады, ол өзінің жетістіктерін, толықтай өмірлік жағдайларын жағымсыз қабылдайды. Бұл іс-әрекет өнімділігінің төмендеуіне алып келеді.

Соңғы, алайда маңызды дағдарыс зейнеттік жасқа жетумен байланысты. Егер адам бұл жаста бұрынғымен, яғни өмірден енді күтетін ештеңе жоқ деп есептеп, естеліктермен өмір сүретін болса, құлазушылық, өмірдің босқа өткені, енді ештеңе өзгерте алмайтын сезім туындайды. Сонымен қоса, еңбек әрекетін қысқарту немесе шектеумен байланысты өмір салтын қайта құру мәселелері жиі туындайды. Міне сондықтан зейнет жасына келген көптеген қызметкерлер еңбек әрекетін жалғастыруға тырысады. Аталған дағдарысты конструктивті шешу кезінде адам бұрынғыны емес, өзінің тұлғалық жетістіктерін талдайды, «артқа емес, өзінің жан дүниесіне үңіледі». Бұл оған барлық тұлғалық қабілеттіліктерін интеграциялауға, тұлғаның біртұтастығына, тұлғалық сәйкестілікке жетуге мүмкіндік береді. Бұл жағдайда адам егде жаста да шығармашылық потенциал мен іс-әрекет өнімділігін сақтай отырып, толық өмір сүруді жалғастырады.

Көріну формаларының деңгейлерін К.К. Платонов екіге бөледі:

- таным үрдістерінің көмегімен қоршаған ортаны тану жүреді;
- эмоционалды үрдістердің көмегімен субъектінің қабылдайтын затының маңыздылығын эмоционалды бағалау жүреді.

Қызметкердегі таным үрдістерінің – ес, зейін, қабылдау, ойлау, қиял ерекшеліктері оның кәсіби жарамдылығының маңызды компоненті болып табылады. Жұмысқа қабылдау кезінде егер олардың дамуы кәсіби әрекет сәттілігінің қажетті шарты болып табылса, жиі аталған үрдістердің даму деңгейін бағалау жүреді.

Алайда басқа сәт: қызметкерде қандай да бір сенсорлық жүйенің басым болуы жиі ескерілмейді. Репрезентативті жүйенің болуы зерттеулермен дәлелденбеген, эмпирикалық деңгейде бұл типологиялар кең түрде қолданылады. Қабылдаудың басым каналына байланысты қызметкерлердің келесі типін бөліп қарастырады:

1) визуалдар – қабылдаудың басым каналы көру болып табылады; сәйкесінше оларда көбіне көру арқылы еске сақтау, бейнелік ойлау басым болады;

2) аудиалдар – қабылдаудың басым каналы есту каналы болып табылады;

3) кинестетиктер – мұндай адамдарда сипап сезу каналы басым болады.

Бұл айырмашылықтар, мысалы, қызметкерлерге тапсырмаларды бөліп беру кезінде маңызға ие. Визуалға «көру» етістіктері арқылы бұйрық беру немесе түсіндіру оңай: «көрейік», «бұл жаман емес көрінеді» және т.б. Аудиалға аналогиялық жағдайда «N не айтатынын естіік», «бұл жақсы естіледі» деп айтқан дұрыс. Кинестетик түйсінуді білдіретін сөздері бар сөйлемдерді жақсы қабылдайды: «бұл сондай жағымды», «осылай қолайлырақ болады».

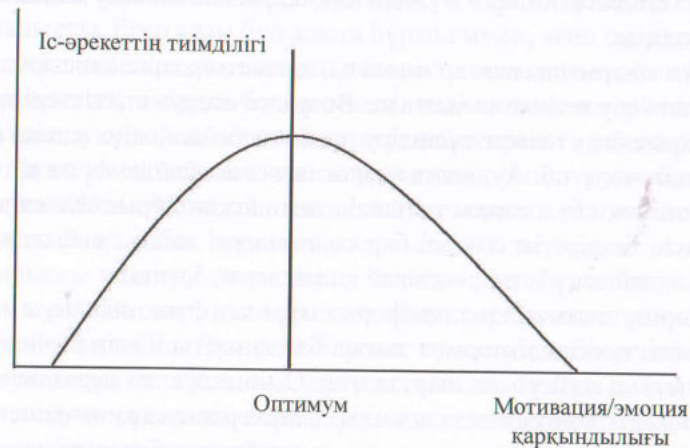
Көрінудің эмоционалды формаларының функциялануы индивидуалды ерекшеліктермен тығыз байланысты. Олар бірінші кезекте жүйке жүйесімен шартталған. Эмоционалды тұрақсыздықтың жоғары деңгейіндегі адамдар (дискорданттар) өз-өзінен тез шығады, эмоционалды маңызды жағдайларға белсенді реакция танытады. Эмоционалды тұрақты адамдар (конкорданттар) тө-

тенше жағдайларда ғана өзін ұстай алмайды, эмоционалды тепе-теңдікті тез қалпына келтіреді.

Эмоционалды күйдің көптеген жіктемелері бар. Оларды жағымды және жағымсыз топқа бөлуге болады. Жағымды эмоционалды күйлер әдетте іс-әрекет тиімділігін жоғарылатады, мәселелерді шешуге ықпалын тигізеді. Жағымсыз эмоциялар іс-әрекетке жағымсыз әсер етуі мүмкін, оның тиімділігін төмендетеді.

Сондықтан басшыға қызметкерлердің эмоционалды күйіне тіпті ол өндірісте туындайтын жағдайлармен байланысты болмаса да назар аударған жөн. Ұйымда жағымды әлеуметтік-психологиялық ахуал орнату, ұйымдық мәдениетінің дамуы қызметкерлерде жағымды эмоциялардың туындауына ықпал етеді.

Кез келген түрдегі эмоция қарқындылығының әсерін бағалау үшін Йеркс-Додсон заңын қолданады: әрекет тиімділігі эмоционалды күйдің оңтайлануы кезінде максималды, бұл өз кезегінде аталған іс-әрекетке мотивацияның оңтайлы деңгейіне жетеді. Эмоционалды стимуляцияның төменгі деңгейі де, жоғары деңгейі де іс-әрекетті оны жүзеге асыра алмауына дейін ұйымдастырмайды (6-сурет). Осылайша, тіпті қызметкердің позитивті эмоциялары олардың артық қарқындылығы кезінде ол орындайтын іс-әрекет тиімділігіне жағымсыз әсер етуі мүмкін.



6-сурет. Йеркс-Додсон заңы (мотивация оңтайлығы/эмоция қарқындылығы)

Тәжірибе деңгейі. Бұл деңгейге адамның өз өмірінде жинаған білімі, іскерлігі, дағдылары жатады. Әдетте бұл деңгейді бағалау қажеттілігі бар екенін адамдар жақсы түсінеді. Қызметкердің білімі мен іскерлігі оның кәсіби құзыреттілігінің негізін құрайды.

Бағыттылық деңгейі. Тұлғаның бағыттылығына тұлғаның әрекетін бағыттайтын тұрақты мотивтер жиынтығы жатады. Бұл құрылымның қалыптасуы өзіндік сананың дамуы және өзін бағалаудың сыртқы критерийінен ішкі критерийге ауысуымен байланысты. Тұлғаның пайымдаулары, құндылықтары, мөндері, өлемді тануы ішкі критерийлердің негізін құрайды. Ұйымның тиімді функциялануы көзқарасында қызметкердің мақсаттары, құндылықтары, пайымдаулары ұйымдікімен сәйкес келуі маңызды. Бұл міндеттер ұйымдық мәдениеттің дамуы, ұйымның ішкі имиджінің қалыптасуы арқылы шешіледі.

Мінез – оның барлық деңгейлерінде көрінетін тұлғаның құрылымы. Психологияда мінез деп адамның қарым-қатынасы мен оның түрлі жағдайларда мінез-құлық тәсілдерін анықтайтын индивидуалды тұрақты тұлғалық қырлар жүйесін атайды. Осылайша, қызметкер мінезінің қырлары туралы оның нақты жағдайларда мінез-құлық бақылау негізінде айтуға болады. Алайда әрбір мінез қыры тек оған мазмұны сәйкес келетін белгілі бір өмірлік жағдайларда өзектенеді. Оларды мінез қырларын өзектендіруге арналған сыни жағдай деп атайды. Сыни жағдайлардан тыс қырларды анықтау мүмкін емес.

Көріну деңгейі бойынша мінез қырларын келесідей бөледі: 1) қалыпты көрінетін – мұндай қырлар бөлінбейді; 2) акцентуацияланған қырлар – біршама ерекшеленеді, жалпы және тұрақты болып табылады, яғни түрлі жағдайларда және әрқашан көрінеді; 3) психопатиялық қырлар – аса қатты көрінеді, ол адамдардың әлеуметтік бейімделе алмауына алып келеді.

Мінез акцентуациясы қызметкерлерде жиі кездеседі. Акцентуацияланған қызметкермен өзара әрекетті оңтайлы түрде құру үшін оның ерекшеліктерін түсінген жөн. Әдетте акцентуация – бұл қырлар кешені, себебі мінез жүйелік құрылымға ие. К. Леонгард жіктемесінде келесідей акцентуацияланған мінез типтері қарастырылады: 1) демонстративті; 2) педантты; 3) теже-

луші; 4) қозушы; 5) гипертимді; 6) дистимді; 7) мазасыз; 8) циклотимді; 9) аффективті-экзальтивті; 10) эмотивті. Мінез акцентуациясы норма нұсқасы болып табылады. Алайда жағымсыз факторлардың әсер етуі кезінде мінез акцентуациялары психопатияға көшіп кетуі мүмкін. Сондықтан акцентуацияланған қызметкерге ол үшін қиын бастан өтетін жағдайларға кіргізбей, сақтықпен қараған жөн. Мысалы, демонстративті тип үшін қиын бастан өтетін жағдай оған немқұрайлылықпен қарау, қарым-қатынас шеңберін шектеу, өзін іс-әрекетте көрсете алмау болып табылады; дистимді тип үшін керісінше, қиын бастан өтетін жағдай ұйымдық әрекет пен ұжымдық істерге белсенді қатысу, қалыптасқан стереотип пен әдеттерді ауыстыру және т.б. болып табылады. Сондықтан кейбір мамандықтар профессиографияларда көрінетін мінезге белгілі бір талаптар қояды. Мысалы, дистимді адам ұйымдық әрекетте сәтті болуы екіталай.

Қабілеттер – бұл қандай да бір іс-әрекетті меңгеру мен жүзеге асыруда сәттілік деңгейін анықтайтын тұлғалық қасиеттер. Қабілетпен адамның кәсіби әрекеттердегі мүмкіндіктер деңгейі байланысты. Қабілеттер табиғи нышандар негізінде дамиды, сондықтан олар көбінесе генетикалық түрде салынған. Алайда қабілеттер толықтай сәйкес қоғамдық ортада ашылады. Іс-әрекеттің көптеген түрлерінің орындау сәттілігін анықтайтын жалпы қабілеттерді (мысалы, интеллект, ес және т.б.) және іс-әрекеттің белгілі бір түрлерінде сәттілікті анықтайтын арнайы қабілеттерді бөледі. Арнайы қабілеттер кәсіби әрекетті игеру үрдісінде қалыптасады. Маман іріктеу үрдісінде адамның кәсіби нышандары, оның бейімділіктері мен қабілеттері бағаланады және мұндай бағалау негізінде адамның белгілі бір іс-әрекетке кәсіби жарамдылығы анықталады. Толық кәсіби жарамдылық туралы адамның қабілеттері кәсіби әрекет талаптарына толықтай сәйкес келгенде ғана айтуға болады.

Қызметкердің мүмкіндіктері мен еңбек әрекетінің тиімділігін анықтайтын қызметкердің сапалары еңбек социологиясында кең қолданылатын еңбек потенциалы түсінігіне бірігеді. Еңбек потенциалы компоненттері: денсаулық, адамгершілік, шығармашылық потенциал, білім, кәсіпқойлық. Еңбек потенциалы құрылы-

мын кейбір авторлар төмендегідей бөледі: біліктенген потенциал (іскерліктер, білімдер, дағдылар), психофизиологиялық потенциал (жұмысқа деген қабілеттілік), шығармашылық потенциал (интеллектуалды, танымдық қабілеттіліктер), коммуникативті потенциал (серіктестікке деген қабілеттіліктер), адамгершіліктік потенциал (құндылықтық-мотивациялық аймақ) [Спивак, 2000].

Ұйымдағы қызметкерлердің барлық тұлғалық-кәсіби жиынтығы кадрлық потенциалдан немесе ұйымның **адами капиталынан** тұрады. «Адами капитал» түсінігін экономист Т.У. Шульце ұсынған. А.И. Добрынин адами капиталда оның еңбек өнімділігінің өсуіне және кіріс өсуіне әсер ететін адамда денсаулық, білім, дағды, қабілеттер, мотивация болуы керек деп түсінеді. С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова [С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова, 2000] адами капиталды жұмыс күшіндегі сапалы сипаты, еңбектік қызметке адамның қабілеттілігі, оның білімі ретінде қарастырады. Адами капитал жеке адамның табиғи қабілеттілігінен жинақталады және кәсіби дайындық, жұмыс тәжірибесін игеруден білім үрдісіне ұлғаюы мүмкін.

Психологияда ұйымдағы қызметкерлердің тұлға сипаттамасында дәстүрлі түрде **кәсіби маңызды сапа (КМС)** түсінігі қолданылады.

Кәсіби маңызды сапа нақты кәсіби қызметті тиімді орындауы және оны игерудегі жетістіктен тұратын тұлға сапасы болып табылады.

Жүзеге асатын нақты қызметтің тиімділігі анықталған тұлғалық сипаттамалардың жиынтығы профессиограмманың орналасу нәтижесімен сипатталады. **Профессиограмма** – өзіне талаптардың тізімі қойылатын психофизиологиялық және адамның тұлғалық сипаттамаларының кәсіби қызметте көрсетілуі, сондай-ақ берілген мамандықтың кәсіби маңызды сапасы. Профессиограмманың негізі **психограммдан** тұрады. Психограмма дегеніміз – психологиялық ерекшеліктердің нақты кәсіби қызметтері және тұлғалық сапалардың сипаттамасы. Профессиограмма талаптарының арақатынасына, қызметкердің индивидуалды-психологиялық ерекшеліктеріне, мамандыққа психологиялық жарамды екендігіне қорытынды жасалынады. Мамандыққа пси-

хологиялық жарамдылық екі критерий арқылы талқылауға болатын тұлғаның қасиеті: 1) мамандықта жетістікке жетуді игеру; 2) адамның өз еңбегінен қанағат алу сезімі. Кәсіби жарамдылық оқыту және еңбек қызметтерінің үрдісінде қалыптасады.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Т.Ю. Базаров қызметкерлердің қандай сипаттамаларын бөледі?
2. Неге басшыға қызметкерлердің тұлғасы туралы білім қажет?
3. Тұлға құрылымында қандай деңгейлер бөлінеді (К.К. Платонов бойынша)?
4. Темперамент кәсіби іс-әрекеттің табыстылығына қалай әсер етеді?
5. Ер адамдар мен әйел адамдардың жұмысында қандай психологиялық ерекшеліктер болуы мүмкін?
6. Жастық дағдарыстар қызметкерлердің еңбек өнімділігіне қалай әсер етеді?
7. Қызметкердің жұмысына танымдық үрдістердің қандай ерекшеліктері әсер етуі мүмкін?
8. Әр түрлі репрезентативті жүйелері бар қызметкерлермен басшы өзін қалай ұстау керек?
9. Қызметкердің эмоционалдық жағдайы іс-әрекетке қалай әсер етеді?
10. Тәжірибе құрылымына не кіреді?
11. Бағыттылық не себепті тұлғаның маңызды құрылымы болып табылады?
12. Мінез дегеніміз не?
13. Қызметкерлердің қандай түрлеріне байланысты акцентуациялық мінезін бөлуге болады?
14. Қызметкердің қабілеті кәсіби жетістіктеріне қалай әсер етеді?
15. Еңбек әлеуеті дегеніміз не?
16. Адам капиталы дегеніміз не?
17. Кәсіби маңызды қасиет дегеніміз не?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

[Тапсырмаларды өзіңіз келесі кітаптағы тапсырмалар қолданылды: Романов К.М., Гаранина Ж.Г. Жалпы психология бойынша практикум. – М.; Воронеж: МОДЭК, 2002].

1-тапсырма. Қызметкерлердің бірімен (немесе егер сіз өлі жұмыс істемесеңіз таныс адаммен) өзара әрекеттесудің әр түрлі жағдайларын талдаңыз.

Бұл жағдайларды келесі модель бойынша сипаттау қажет: «жағдай – бұл нақты адам мінез-құлқының тәсілі». Осы жағдайларда көрсетілген адамның мінез-құлқы туралы қорытынды жасаңыз. Мысалы: «даулы жағдай – ол онымен барлығы келіспейінше таласады; демек, мінез қыры – бірбеткейлік». Әрине, бір жағдайда негізделген қорытынды жасау мүмкін емес, сондықтан әр түрлі өмірлік салаларға қатысты 20-25 жағдайды қарастыру қажет.

2-тапсырма. Басшы мен әр түрлі типтегі қызметкерлердің өзара әрекеттесуін «Егер қызметкер... болса, онда басшыға ... қажет» сызбасы арқылы нұсқау беріңіз.

3-тапсырма. Психологтың келесі ұсыныстарымен танысыңыз және оның қандай қызметкерлермен жұмыс істеуге арналғанын анықтаңыз.

1. Мұндай қызметкерге біреудің іс-әрекетін бақылауға тапсырма беруге болады.
2. Мұндай қызметкерге оның қолынан келетін кез келген тапсырманы беруге болады.
3. Мұндай қызметкерді ұжымдық іс-шараларға тарту керек.
4. Оның іс-әрекетін әрдайым жүрекке жақын қабылдау керек емес.
5. Мұндай қызметкерге көбірек дербестік беру керек.
6. Қандай да бір іс-шараны немесе жобаны дайындау кезінде мұндай адамға басқартуға болмайды.
7. Бұл адамға ештеңе болмайтынын алдын ала біле отырып, кез келген әрекетті сеніп тапсыруға болады.
8. Мұндай қызметкерге дауыс көтеруге болмайды.
9. Мұндай қызметкерді артық бақылауға болмайды.
10. Мұндай қызметкерге қиын жұмысты тапсыруға болады.
11. Мұндай қызметкерді үнемі «қадағалап отыру» керек.
12. Оған жауапты тапсырмалар бере отырып, орындау мерзімін нақты белгілеу керек.

4-тапсырма. Мінездің әр типі үшін, негізгі қырлары өзекті болатын бес нақты өмірлік жағдайды жасап, сипаттаңыз. Әрбір жағдайда осы мінез типіндегі өкілдің мінез-құлқының күтілетін қырларын сипаттаңыз. Әрбір қырға қатысты осы адаммен қарым-қатынасты оңтайландыруға бағытталған психологиялық ұсыныстарды дайындаңыз.

5-тапсырма. Психологиялық ұсыныстарды өзіңіз: а) қызметкердің жағымды эмоцияларын тудыруға және күшейтуге; б) қызметкердің жағымсыз эмоцияларын болдырмауға немесе әлсіретуге; в) эмоциялар белгісін өзгертуге.

6-тапсырма. Болашақ (немесе сіз таңдаған кез келген) кәсіп өкілі ретінде шешуге тура келетін негізгі міндеттеріңізді сипаттаңыз. Осы кәсіптегі шеберліктің шыңына жету үшін тұлғаның қандай сипаттамалары қажет екенін анықтаңыз. Ол үшін К.К. Платонов бойынша тұлға моделін пайдаланыңыз.

3.2. Орындаушылық іс-әрекет

Негізгі түсініктер: іс-әрекет, мотив, операция, мақсат, орындаушылық іс-әрекетті өлшеу, ұйымдық мінез-құлық, құзыреттілік, құзырет, кәсіби бейімделу, өлеуметтік-психологиялық бейімделу, ұйымдық сәйкестік, ұйымдық міндет, кәсіби сәйкестік.

Орындаушылық іс-әрекеттің құрылымы іс-әрекеттің жалпы құрылымына ұқсас.

- **іс-әрекет** мотивке бағытталады.
- **мотивтер келесілерге бөлінеді:** а) сыртқы теріс; ә) сыртқы оң; б) ішкі.
- **Әрекет** мақсатқа қол жеткізуге бағытталған; мақсат орындаушылық іс-әрекетте сырттан (басшыға) беріледі.
- **Операциялар** – әрекет орындалатын жағдайларға байланысты болады.

Алайда орындаушылық іс-әрекеттің бірқатар ерекшеліктері бар.

1. Орындаушы іс-әрекетінің мақсаты өзімен емес, басшымен қалыптасады, сондықтан ол оның ішкі мотивімен байланысты болмауы мүмкін. Көбінесе бұл мәселе ішкі мотивацияны өзектендіру арқылы шешіледі. Алайда сыртқы мотивациядан қарағанда ішкі мотивация ең нәтижелі. Өз кезегінде, сыртқы теріс мотивацияға қарағанда, сыртқы оң мотивация көп жағдайда нәтижелі болып табылады. Бұл қызметкерлердің дәстүрлі мотивациялау тиімділігі азырақ дегенді білдіреді.

2. Ұйымдастыру мақсаты жеке орындаушы мақсаты болып табылатын жеке тапсырмаларға бөлінеді (7-сурет). Бұл көбінесе орындаушылардың тек қана өздерінің мақсатын ғана білуіне және жалпы мақсат басшыға ғана белгілі екендігін толыққанды түсіне алмайды. Нәтижесінде орындаушылық іс-әрекеттің маңыздылығы төмендейді. Өзінің жұмысынан мағына көрмейтін адамдарға, көбінесе, мотивациясы жеткіліксіз болады және нәтижелі жұмыс істемейді.



7-сурет. Басқарудағы мақсат қою үдерісі

А.Н. Леонтьев ұсынған формула бойынша,

$$\text{Мағына} = \text{Мақсат} / \text{Мотив}$$

(Мақсаттың мотивке бөліндісі мағынаға тең).

Яғни мақсат адамдардың мотивімен байланысты болмаса, онда олар өзінің іс-әрекетінің мағынасын жоғалтады. Бұл шектеуді шешу үшін, біріншіден, ұйымның жалпы мақсатының орындаушының жеке мақсатымен байланысын көрсету; екіншіден, осы мақсатты қызметкердің жеке мотиві және мақсатымен үйлестіру.

Орындаушылық іс-әрекет жеті психологиялық өлшеу көмегімен сипатталуы мүмкін [Самыгин, Столяренко, 1997]:

- 1) мақсатқа бағытталған – мақсатсыздық;
- 2) ынталандырылған – қызықпаушылық;
- 3) дербестік– тәуелділік;
- 4) ұйымдастырылған – жоспарсыздық;
- 5) жауапкершілікті – немқұрайлы
- 6) құзыреттілік – біліксіздік;
- 7) шығармашылық – бір сарындылық.

Әрбір берілген іс-әрекеттің сипаттамалары орындаушыдан оның тұлғалық қасиеттерінің сәйкестілігін талап етеді. Сондықтан бұл шкалаларды **орындаушының психологиялық типін** бөлуде қолдануымызға болады:

- 1) шығармашыл тип: іс-әрекетті орындау кезінде дербестік, құзыреттілік, шығармашылық бағыт басым болады;
- 2) жоғары нормалық тип: мақсатқа бағыттылық, қызығушылық, ұйымшылдық басым болады;
- 3) регламенттілік типі: бір сарындылық, ұйымшылдық, жауапкершілік басым болады;
- 4) пассивті тип (енжар): тәуелділік, қызықпаушылық, мақсатсыздық басым болады;
- 5) басшының «түрлендірілген» нұсқауы: дербестілік, мақсатқа бағыттылық, шығармашылық басым болады;

6) төмен ынталандырылған тип: жауапсыздық, қызықпаушылық басым болады;

7) бас тартушы тип: жауапсыздық, қызықпаушылық басым болады;

8) басқарылуы қиын тип: жоспарсыздық, жауапсыздық, біліксіздік басым болады.

Өз кезегінде, қиын басқарылатын орындаушылар келесі типтерге бөлінеді:

«жалқаулар» – еңбек әрекетінде белсенділігі жеткіліксіздер;

«агрессивтілер» – шамадан тыс ашуланшақ, қызба, қарым-қатынасқа қиын түсетіндер;

«дәрменсіздер» – оларда сәтсіздіктен қашу талпынысы жоғары болады.

«эмоционалдылар» – туындайтын қиын жағдайларға шамадан тыс эмоционалды әсерленгіштер.

Бұл жіктемеде іс-әрекет параметрлері ғана емес, сондай-ақ алдыңғы бөлімде талқыланған қызметкерлердің тұлғалық ерекшеліктері қолданылады. Басқарылуы қиын қызметкерлер қатарына көбінесе мінез акцентуациясы байқалатын, еңбек қызметіндегі жағдайға бейімделуі қиын қызметкерлер жатады. Алайда бұл жіктеме эксперименттік тексеруге мұқтаж және эмпирикалық сипатқа ие.

Заманауи шетелдік психологияда «іс-әрекет» түсінігінің орнына «мінез-құлық» термині қолданылады және қызметкердің іс-әрекет мәселесі, яғни ұйымдағы өз еңбек міндеттерін орындау үрдісіндегі адамның мінез-құлқы ұйымдық сипаттағы мәселе ретінде қарастырылады. Ұйымдағы қызметкерлердің мінез-құлқы, ең алдымен, ұйымның нормалары мен талаптарына сәйкес келуі тұрғысынан бағаланады. Сәйкесінше қызметкерлердің келесі типтерін бөледі: [Спивак, 2000].

1. Нормативтіден жоғары, ерекше адал; бұл қызметкерлер жұмыс істеуге күшті мотивациясы бар және олардың мінез-құлқы ұйым талаптарына толық сәйкес келеді. Алайда мұндай қызметкерлер бар болғаны 5 % ғана.

2. Нормативтік, айтарлықтай адал; жеткілікті мотивациясы бар; автордың айтуынша, бұл қызметкерлердің 60 %-ын құрайды.

3. Субнормативті; жеткілікті түрде адал емес; олардың мотивтері айқын емес, жұмыс істеуге мотивацияның төмендігі. Мінез-құлқы нормативтіден ерекшеленіп, деструктивті формаларды қабылдай алады.

4. Нормативті емес, адал емес; еңбекке мотивацияланбаған; девиантты және деликвентті мінез-құлыққа ие. Мұндай қызметкерлер 5 %-ды құрайды.

Қазіргі уақыттағы маман іс-әрекетін талдаудың белгілі бағыты – құзыреттілік бағыты. Берілген бағытта өзара байланысты конструкт ретінде құзыреттер мен құзыреттіліктерге бөлінеді.

Құзыреттер [Базаров, 2009] – бұл жеке немесе ұжымдық субъекттің тұжырымдалған интегралды сапа терминіндегі табысты іс-әрекет талабы болып табылады. Бұл сапалар білім, кәсіби дағды және (нақты компаниядағы белгілі бір мамандықтағы белгілі бір лауазым) табысты жұмыс үшін қажетті жеке-типтік немесе ұйымдасқан-мәдени сипаттамаларын біріктіруге бейім. Кейде құзыреттер жоғары нәтижеге жету үшін қажетті кәсіби мінез-құлықтың моделі түрінде бейнеленеді. Осылайша, құзыреттер нақты жұмысты орындауға қажетті білім, іскерлік және дағдылардың жиынтығы болып табылады. Құзыреттер арнайы іс-әрекетті және оның міндеттерін құруды талдау негізінде бөлінеді.

Қызметкердің бойындағы жеке құзыреттер жинағы корпоративтік, менеджерлік және кәсіби (функционалдық, техникалық) сипаттамалардан жинақталады. Корпоративтік құзыреттер жинағы барлық нақты ұйым қызметкерлері үшін әмбебап болып табылады және корпоративтік кодекс арқылы бақыланады. Олар әдетте көп емес, шамамен 4-6. Оған менеджерлік (басшы үшін) және техникалық (орындаушы үшін) құзыреттер қосылады. Қызметкердің кәсіби-лауазымдық иерархиясының позициясы жоғары болған сайын одан соншалықты менеджерлік құзыреттер көбірек, ал техникалық және кәсіби құзыреттер азырақ талап етіледі. Орындаушылық деңгейінде тек қана техникалық-кәсіби және корпоративтік құзыреттер қажет. Функционалды құзыреттер қызметкердің белгілі бір қызметті тиімді орындауына қажетті іскерлік пен дағдыларды сипаттайды. Құзыреттілікті бағалау критерийлерін анықтау кезінде мі-

нез-құлық көріністерінің мысалдары міндетті түрде белгіленеді, бұл осы қызметкердің нақты құзыреттілігін дамыту деңгейін бағалауға көмектеседі (жағымды және жағымсыз индикаторлар).

Кәсіби құзыреттерді анықтау барысында көбінесе «негізгі құзыреттер» түсінігі жиі қолданылады, яғни, біріншіден, оны кез келген адам игеруі керек, екіншіден, әр түрлі жағдайларда оны қолдана алуы керек. Негізгі құзыреттер, сонымен бірге әртүрлі жағдайларда қолданылады және әмбебап болып табылады. Негізгі құзыреттерге жататындар: нақты тұлғалық сапа, кәсіби сапа, жалпы білім, дағды, іскерлік.

Құзыреттілік [Базаров, 2009] – белгілі бір лауазымның немесе компанияның тұтастай көрсетілген құзыреттер шеңберінде (тапсырма түрінде) табысты жұмыс істеуі үшін игеруге қажетті адамның жеке сипаттамалары, қасиеттері, қабілеттері, дағдылары мен мотивация ерекшеліктерінің жиынтығы. Қызметкер құзыреттіліктерін ұйым құзыреттерін жүзеге асыру құралы ретінде қарастыруға болады.

Құзыреттілік моделі адамның лауазымына қаншалықты сәйкес келетінін және оның толыққанды дамуы құзыретінде қаншалықты қажет екенін дәл өлшеуге мүмкіндік береді.

Кәсіби әрекетке кіру үрдісі бір мезгілдік емес, ол өте ұзақ уақытты талап етеді. Жаңа қызметкер, тіпті кәсіби әрекетте тәжірибесі бар болса да, кәсіби және әлеуметтік-психологиялық бейімделу кезеңінен өтуі қажет. **Әлеуметтік-психологиялық бейімделу** – жаңа қызметкердің ұжымдық ортаның әлеуметтік-психологиялық жағдайына бейімделуі, топқа ену, басқа қызметкерлермен тығыз қарым-қатынас орнатумен сипатталады. **Кәсіби бейімделу** қызметкердің іс-әрекетті орындауға қажетті дағдыларды белгілі бір деңгейде игеруімен, тұлғаның кәсіби маңызды сапаларының қалыптасуымен, сонымен қатар қызметкердің жұмыс орны, әрекет жағдайы сияқты қызметтік ортаға бейімделуімен байланысты. Егер де әлеуметтік-психологиялық бейімделу ағыны жылдам болса, онда кәсіби бейімделу 3 жылдан 5 жылға дейін созылуы мүмкін. Бейімделу жылдамдығы мен тиімділігіне қызметкердің тұлғалық ерекшелігі әсер етеді. Бейім-

делудің екі түрі өзара байланысты және бір-біріне әсер етеді. Алайда мынадай жағдай болуы мүмкін, адамның әлеуметтік-психологиялық бейімделуі жақсы болса да, кәсіби бейімделуі төмен болуы мүмкін және керісінше.

Психологиялық деңгейде әлеуметтік-психологиялық және кәсіби бейімделудің нәтижелері:

- 1) қызметкерді ұйымдық сәйкестендіру – ұйыммен және ол мүше болып табылатын шағын топпен оның сәйкестенуі;
- 2) ұйым қызметкерінің міндеттемесі мен адалдығы;
- 3) қызметкердің еңбектен және ұйым мен шағын топтағы мүшелігінен қанағат алуы;
- 4) қызметкердің кәсіби сәйкестілігі – өз мамандығымен сәйкестенуі;
- 5) қызметкердің еңбек әрекеті аясындағы өзінің өмірлік жағдайларынан қанағат алуы.

Әлеуметтік-психологиялық деңгейде сәтті бейімделу белгілеріне келесілер жатады: топтың индивидті қабылдауы, оның топтық құрылымға кірігуі, қызметкердің аффилиативті қажеттіліктерден қанағат алуы және нақты топ шеңберіндегі қарым-қатынастан қанағат алуы, топтық нормаларды қызметкерлердің қабылдауы.

Объективті деңгейде қызметкердің сәтті бейімделу белгілері ретінде оның еңбегінің жоғары сапалылығын айтуға болады. Алайда бейімделудің сәттілігін бағалау үшін объективті, психологиялық көрсеткіштерді кешенді түрде қолдану қажет.

Ұжымда жаңа қызметкердің бейімделуін жеңілдету үшін арнайы бағдарламалар және процедуралар жүргізеді, мысалы, «лауазымға кіріспе», тәлімгерлік.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Атқарушылық іс-әрекеттің құрылымы қандай?
2. Атқарушылық іс-әрекеттің ерекшелігі неде?
3. Атқарушылық іс-әрекетті ұйымдастыру кезінде қандай қиындық туындайды?
4. Атқарушылық іс-әрекеттің қандай өлшеулерін бөліп көрсетуге болады?
5. Ұйымдық мінез-құлық дегеніміз не?
6. Ұйымдағы іс-әрекетті талдаудағы құзыреттілік бағыт немен түсіндіріледі?

7. Құзырет пен құзыреттілік арасындағы айырмашылық неде?
8. Құзыреттің қандай түрлері бар?
9. Орындаушылардың құзыреттері басшылардың құзыретінен немен ерекшеленеді?
10. Психологияда бейімделудің қандай түрлері бар?
11. Қызметкердің ұйымда табысты бейімделуінің критерийлері қандай?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Микротоптарда жұмыс істеу. Әрбір топ іс-әрекет түрін тандайды. Тапсырма: берілген іс-әрекет құрылымын сипаттау және осы іс-әрекетті тиімді орындау критерийлерінің тізімін құру. Талқылау нәтижелері қалған топтарға ұсынылады.

2-тапсырма. Сізге таныс (сіз немесе сіздің таныстарыңыз, туысқандарыңыз жұмыс істеген) лауазымды таңдаңыз: а) осы лауазымды атқаратын адамның іс-әрекетіне талдау жүргізіңіз; ө) ол тап болатын міндеттердің (құзыреттердің) тізбесін қалыптастырыңыз; б) осы лауазымды орындау үшін қажетті құзыреттіліктердің тізімін құрыңыз.

3-тапсырма. «Ми шабуылы» режимінде жаңа қызметкердің бейімделуін жеңілдетудің неғұрлым көбірек жолдарын ұсыныңыз. Содан кейін сыни талдау барысында сіздің ұйымыңыз үшін ең қолайлы (егер сіз әлі жұмыс істемесеңіз нақты немесе болжамды) біреуін таңдаңыз.

3.3. Қызметкерлерді мотивациялау

Негізгі түсініктер: *мотив, жетекші мотив, мағына қалыптастырушы мотив, сыртқы мотивация, ішкі мотивация, мотивациялау, А. Маслоу теориясы, Ф. Герцберг теориясы, К. Алдерфердің СВР моделі, ОВ Mod моделі.*

Іс-әрекет **мотивтерге** негізделген. Әр адамда белгілі иерархияда ұйымдастырылған мотивтердің бірегей жүйесі бар. Жетекші мотивтер иерархиядағы бірінші орындарды иеленіп, жеке тұлғаның бағдарын анықтайды. Оларды, сондай-ақ мағына тудыратын мотив деп атайды, өйткені оны жүзеге асыру өмірдің мағыналылығын сезіндіруді қамтамасыз етеді және керісінше, ал жүзеге асыру болмаса өмірдің мағынасыздығын сезіндіреді. Өмірінің әр секундында адам иерархияның мотивтеріне негізделген таңдау жасайды: әдетте иерархияда жоғарырақ мотивация же-

неді. Бірдей күштің себептері бойынша бәсекелестік жағдайында ішкі конфликт туындайды, ол ауыр тербелістермен және ой толғаныстарымен сипатталады. Бұл конфликтіні қосымша себептерді тарту арқылы қажетті әрекетті орындау үшін қажетті мотивацияны күшейту арқылы шешуге болады.

Мотивация – бұл барлық мотивтендіретін факторлардың жиынтығы. Мотивацияның екі түрі бар: **сыртқы** – сыртқы әсер ету нәтижесі және **ішкі** – индивидтің ішкі жағдайына сәйкестігі. Ішкі мотивацияның сыртқы мотивацияға қарағанда ерекшелігі бар: әрекет оңай және жылдам орындалады оған аз күш кетеді және адам адал жұмыс істейді. Сол себептен қызметкерлері үшін басшы ішкі мотивацияға сүйенуі тиімдірек болып табылады. Кейде адамдардың шынайы мотивтері ұйымның мақсатынан алыс болуы мүмкін. Мұндай жағдайда басшы әрекеттердің түрлі тәсілдеріне жүгінеді:

1) иландыру, сөйкестендіру, эмоционалды жұқтыру көмегімен, адамдарға қажетті мақсаттарды, құндылықтарды және мотивтерді қызметкерлердің ішкі мотивтеріне айналдыра отырып иландыруға тырысу;

2) Сәйкес бекітулер жолымен адамдардың ішкі мотивтерімен ұйымның мақсаттарын байланыстыру.

Мотивация типтері:

1) *ішкі мотивация* (ІМ) – өзіндік әрекет құндылықтарымен негізделген кәсіби жетістік (оған деген қызығушылық, шығармашылыққа ұмтылу);

2) *сыртқы жағымды мотивация* (СЖМ) әрекетке деген қатынас бойынша сыртқы қажеттіліктердің қанағаттанумен байланысты (әлеуметтік престиж, әріптестерін сыйлау, материалды жәрдемақы);

3) *сыртқы жағымсыз мотивация* (СЖМ) өзін-өзі қорғау қажеттілігімен байланысты, сыртқы дирекция талқылауынан қашуға ұмтылумен сипатталады.

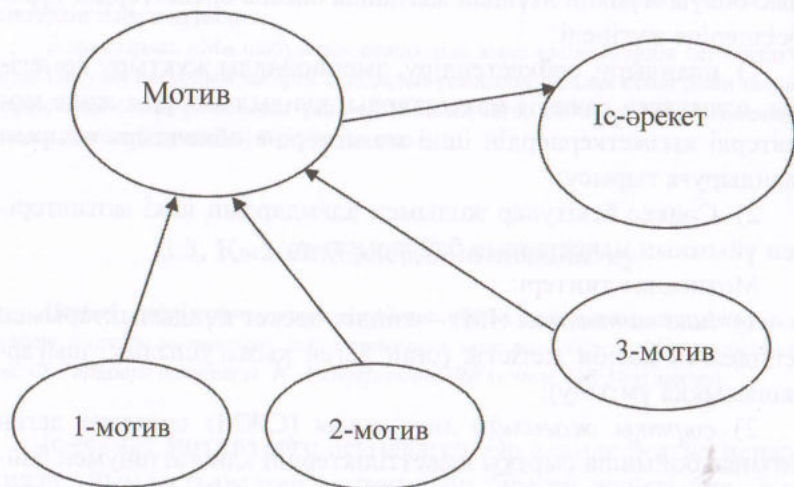
Бұл үш компоненттің үйлесуінде айырмашылық болуы мүмкін және сол үйлесім мотивациялық кешеннің оңтайлылығына тәуелді. Өте жақсы кешен $ІМ > СЖМ > СЖМ$ үйлесімімен

анықталады. Өте жаман кешен СЖМ > СЖМ > ІМ үйлесімімен көрсетіледі. Басқа да бірқатар аралық үйлесімдер болуы мүмкін.

Қызметкердің мотивациялық кешені қаншалықты оңтайлы болса, соншалықты таңдалған мамандықтан қанағат алуы жоғары, сондай-ақ оның белсенділігі іс-әрекет мазмұнымен мотивацияланған. Мұндай қызметкерлерде эмоционалды тұрақсыздық төмен.

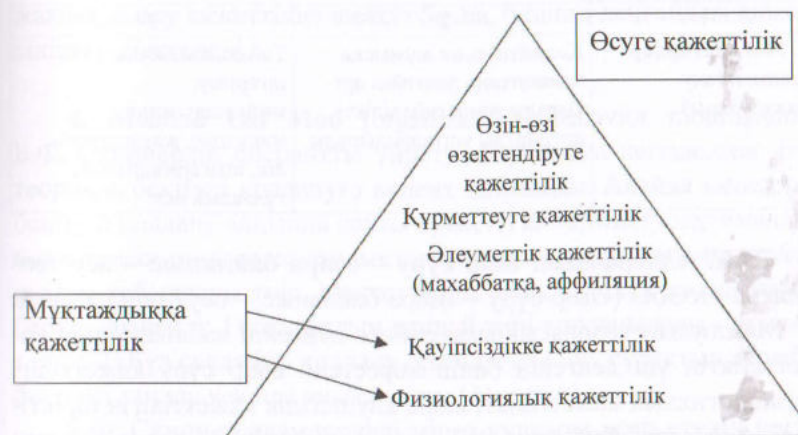
Нақты іс-әрекет құндылығын және сыртқы жағымды мотивацияны жоққа шығаратын іс-әрекет қашу, кінәлау, «қателеспеуге» деген тілек мотивтерімен неғұрлым көбірек негізделсе, эмоционалды тұрақсыздық соғұрлым жоғары болады.

Мотивациялау – бұл белгілі мотивтерді оята отырып, оны нақты іс-әрекетке ұмтылдыру.



8-сурет. Іс-әрекетті мотивациялау моделі

Қызметкерлердің мотивациялық жүйесін өңдеу үшін мотивацияның келесі теориялары қолданылады. **1. А. Маслоу теориясы.** А. Маслоу теориясында қажеттіліктердің 5 деңгейін бөліп көрсетеді (9-сурет).



9-сурет. А. Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясының моделі

Бұл теорияның ерекшелігі әрбір қажеттіліктің алдыңғы деңгейі қанағаттанғаннан кейін әрбір келесі деңгей өзектендірілетін жорамалдан тұрады. Егер де адамда қарапайым биологиялық қажеттіліктерді өтеуге ақша жетпейтін немесе онда қауіпсіздікке деген қажеттілік фрустрацияланған болса, онда өсуге деген қажеттілік жетекші бола алмайды. **2. Ф. Герцберг теориясы** (екі факторлы теория).

Ф. Герцбергтің екі факторлы моделі факторлардың екі қатарына бөлінеді: материалды (гигиеналық факторлар) және материалды емес (мотиваторлар) қажеттіліктерді қанағаттандыруға байланысты факторлар. Гигиеналық факторлар қажетті болып саналады, бірақ қызметкерлерді ол мотивацияламайды. Мотивацияны мотиватор факторлары қамтамасыз етеді (8-кесте).

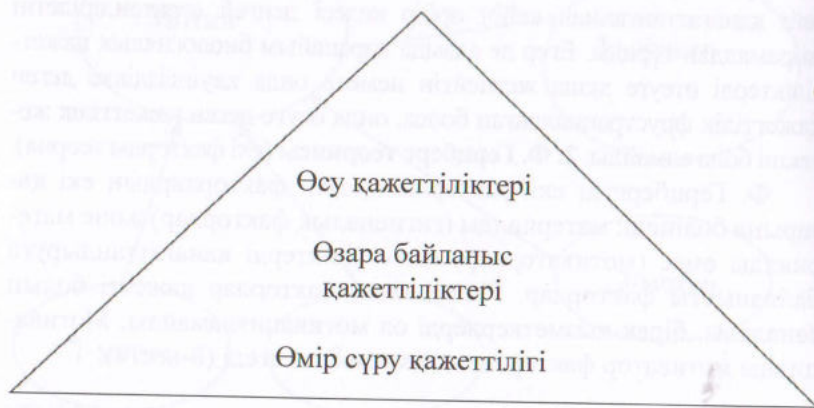
8-кесте

Ф. Герцбергтің екі факторлы моделі

Фактор	Мәні	Мысал
1	2	3
1. Гигиеналық факторлар (қанағаттанбау факторлары)	Кемшілік еңбекпен қанағаттануды төмендетеді, бірақ оны жеткілікті арттырады және ынталандырады	Жұмыс жағдайы, жалақы, тұлғааралық қатынастар, бақылау дәрежесі

1	2	3
2. Мотиваторлар (қанағаттану факторлары)	Қолжетімділік жұмысқа қанағаттану деңгейін арттырады және тиімділікті арттыруды ынталандырады.	Табыс, қызметте ілгерілеу, мойындау және мақұлдау, жауапкершілік, шығармашылық, тұлғалық өсу

3. К. Алдерфердің өмір сүру – өзара байланыс – өсу теориясы. ӨсӨБӨ (Өмір сүру – өзара байланыс – өсу) теориясында А. Маслоудың теориясындағы сәйкес деңгейді жалпылайтын қажеттіліктің үш деңгейін бөліп көрсетеді: өмір сүру қажеттілігі физиологиялық қажеттілікті және қауіпсіздік қажеттілігін біріктіреді, А. Маслоу бойынша, әлеуметтік қажеттілікке өзара қатынас қажеттілігі сәйкес келеді, ал өсу қажеттіліктері өзін-өзі сыйлауды және өзін-өзі жүзеге асыру қажеттіліктерін қосады (10-сурет).



10-сурет. ӨсӨБӨ (Өмір сүру – өзара байланыс – өсу) моделі

А. Маслоудың теориясынан айырмашылығын К. Алдерфер берілген деңгейлер жеткілікті түрде өзекті деп санамайды: өзектендіру барлық үш деңгейде немесе тек біреуінде ғана болуы мүмкін. Индивид, жоғарғы деңгейдегі кез келген қажеттілікке қанағаттанбаса, төменгі деңгейге қайта оралуы мүмкін. Бұл

жағдайда өсу қажеттілігі шексіз болса, бірінші деңгейдегі қажеттіліктер шектеледі.

4. Модель OB Mod (organizational behavior modification) Б.Ф. Скиннердің оперантты үйрету теориясына негізделген. Бұл теорияда бекітуді қолдануға акцент қойылады. Алайда менеджер бекітуді қолдану алдында нақты әрекетті жоғарылату ықтималдығына немесе оны төмендету ықтималдығына талпынатыны туралы шешім қабылдауы тиіс. Мақсаттарды анықтау екі сұраққа жауап беруді көздейді: 1) салдардың қандай типі қолданылады (оң және теріс); 2) Бұл салдарды қолдану орынды ма? Бұл сұрақтың жауабы бекітуді таңдау кезінде анықталады (11-сурет).

Б.Ф. Скиннер адамдардың мінез-құлқына әсер етудің негізгі тәсілі **оң бекіту** болуы керек деп санады, яғни индивидтің мінез-құлқының салдары үшін жағымдылықты қамтамасыз ету. Оң бекітуді қолдану алдағы уақытта нақты мінез-құлықты қолдану мүмкіндігін жоғарылатады. Оң бекіту көмегімен қажетті мінез-құлық қалыптасады.

Жазалау керексіз мінез-құлықты болдырмауға қызмет етеді. Алайда ол ешқашан қалайтын мінез-құлықты көрсетпейді, сонымен қатар жазалау жасырын оң бекітуден де тұруы мүмкін («маған назар аударды»), сондықтан оны шектеулі түрде қолдануымыз керек. Жазалаудың негативті әсері қызметкерлермен өзара қатынаста шиеленісті жоғарылатудан тұруы мүмкін.

Пайдалану	Жаза	Жағымды күшейту
	Жағымсыз күшейту	Тежеу
Менеджер шешімі	Теріс	Оң
Қабыл алынбау		Салдардың сипаты

11-сурет. OB Mod Моделі

Негативті бекіту жазалаудан айырмашылығы керекті мінез-құлықты бекітуге әсер етеді. Мысалы, егер де қызметкер шулы цехта құлаққапсыз болса, жағымсыз түйсінулер соңында оның ережені ұстануына мәжбүр етеді.

Тежелу – оң салдарды тежеу. Егер де жағымсыз мінез-құлық бекітуге келмейтін болса, онда ол қызметкердің репертуарынан жоқ болып кетеді. Сондықтан Б.Ф. Скиннердің бекіту туралы оптимальды сызбасы төмендегідей: *әрбір позитивті керек әрекетті бекіту және керексіздерді бекітпеу қажет*. Жазалау ешбір амал қалмаған кезде экстремалды жағдайларда қолданылады, ал негативті бекіту – қолдануға болатын жағдайларда пайдаланылады.

Әрбір ұйымда қызметкерлерді мотивациялау моделінің осы немесе басқа түрлері қолданылады және соның негізінде персоналдарды **стимулдау жүйесі** өңделеді.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Мотив пен мотивация қалай сәйкес келеді?
2. Мотивтің қандай түрлері бар?
3. Ынталандыру дегеніміз не?
4. Мотивтер иерархиясы дегеніміз не?
5. А. Маслоудың мотивация теориясының мәні неде?
6. К. Альдерфер А. Маслоудың теориясын қалай өзгертті?
7. Неге Ф. Герцберг моделі екіфакторлы деп аталады?
8. Ф. Герцберг моделінде факторлар қалай жұмыс істейді?
9. Б.Ф. Скиннер бойынша қандай бекітулер тиімді болып табылады?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Мотивация жүйесін анықтаңыз (6-қосымша). Жұпта өз нәтижелеріңізбен алмасыңыз. Серіктес үшін ең оңтайлы мотивация моделін жасаңыз.

2-тапсырма. Микротоптардағы сабақтың жұмысы. Әрбір топ іс-әрекет түрін және мотивация моделінің бірін таңдаңыз. Таңдалған мотивация моделі аясында қызметкерлерді ынталандыру жүйесін жасаңыз. Топтар өз жобаларын ұсынады, әр жоба талқыланады, түрлі модельдегі және типтегі ұйымдарда қандай модельдерді қолдануға болатыны туралы қорытынды жасалады.

3-тапсырма. Басшыларға ұсыныстар әзірлеңіз:

1. Қызметкерлердің еңбек мотивтерін арттыру үшін не істеу керек?
2. Басшысының қандай іс-әрекеті қызметкерлердің мотивациясын төмендетуі мүмкін?

IV бөлім ҰЙЫМДАҒЫ ТОПТЫ БАСҚАРУ

4.1. Ұйымдастыру басқару объектісі ретінде

Негізгі түсініктер: ұйымдастыру, ұйымдастыру түрлері, ұйымдастыру парадигмалары, ресми құрылым, бейресми құрылым, ұйымдық даму.

Ұйымдастыру – бұл индивидтерді (екі немесе одан да көп) біріктірудің арнайы формасы, бірлескен іс-әрекетті ретке келтіру үшін және жалпы мақсатта жетістікке жету үшін басқару субъектісімен саналы басқарылатын іс-әрекет болып табылады.

Адамдар ұйымда өздері жалғыз әрекет ету барысында жете алмайтын мақсаттары үшін бірігеді. Ұйымның пайда болу негізінде екі үрдіс бар:

- 1) синергия – жоғары нәтижелерге жету үшін іс-әрекет қатысушыларының күштерінің бірігуі.
- 2) фасилитация – басқа адамдардың қатысуымен әрекеттерді орындаудың жеңілдеуі.

Ұйымның белгілері.

1. *Мақсатқа бағыттылық.* Кез келген ұйым белгілі бір мақсатқа жету үшін құрылады. Бұл мақсат барлық ұйым мүшелеріне маңызды болуы керек.

2. *Еңбекті бөлу.* Жетістікке жету мақсатының тапсырмалары ұйым мүшелерінің арасында бөлінеді. Ұйымның дамуының деңгейі қаншалықты жоғары болса, мамандандыру және еңбекті бөлу соншалықты жоғары болады. Еңбекті бөлу қызметкерлерде позиция (лауазым) түрінде жүзеге асады.

3. *Жүйелілік.* Ұйым жүйе болып табылады, әрбір элемент жалпы түрде жұмыс істеуді қамтамасыз етеді. Сондықтан ұйым-

да рөлдер айқын бөлінеді және оның мүшелерінің іс-әрекеттері үйлесімді болады.

4. *Биліктің иерархиялық құрылымы.* Ұйымда рөлдерді бөлу және еңбекті бөлу горизонталь түрінде ғана емес, вертикаль түрінде де бөлінеді.

5. *Іс-әрекеттің формализациясы.* Ұйымда лауазымды адамның әрекеті ресми түрде нұсқаулық және ережелер жүйесімен қойылады.

6. *Әкімшілік құрылымның болуы.* Ұйымның жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін ұйымда әкімшілік қызметкерлердің болуы.

7. *Әлеуметтік рөлдердің байланысы.* Адамдар ұйымда тұлға ретінде емес, рөлдер және қызметтерді орындаушы ретінде қатысады. Бұл ұйымдағы өзара әрекет пен қарым-қатынас формализациясына алып келеді.

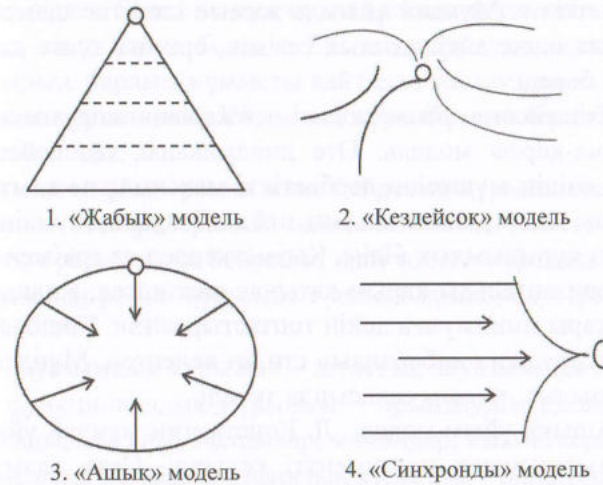
Ұйымдастыру түрлері.

1. Бюрократиялар – әкімшілік ұйымы және мекеме.
2. Тотальды типтегі мекеме (аурухана, түрме және т.б.).
3. Ерікті ұйымдар (үкіметтік емес, коммерциялық, т.б.)

Ұйымдастыру парадигмалары.

Л. Константин [Розанова, 2008] ұйым қандай және қандай болуы керектігі туралы субъективті көрініс болып табылатын ұйымдастыру парадигмасындағы ұйымды талдаудың «парадигмалық» бағытын жасады. Л. Константиннің ойынша, барлық ұйымдар бірлескен іс-әрекеттің әр түрлі формаларында басқарылатын, келісілген, бақыланатын бір-бірінен ерекшеленетін бірнеше негізгі типтердің түрлері ретінде қарастырылады. Ол келесі параметрлерге негізделген ұйымның бірнеше моделін бөлді.

- 1) иерархиялар;
- 2) өртүрлілік;
- 3) келісушілік (консенсус);
- 4) ұқсастық (12-сурет).



12-сурет. Л. Константин бойынша ұйымдық парадигмалардың типтері [Емельянов, Поварницына, 1998]

Л. Константин ұйымдар түрлерінің өртүрлілігіне қарамастан басқару аймағындағы қасиеттердің белгілі бір жиынтығын, көшбасшылықты, шешім қабылдауды, өзара әрекетті ұйымдастыруды, адамдардың психологиялық ерекшеліктерін сипаттайтын төрт базалық парадигманы қарастырды. Ұйымдық модельде бұл парадигмалар «жабық», «кездейсоқ», «ашық» және «синхронды» атауларына ие болды. 1. *«Жабық» ұйым моделі* – Л. Константин символикалық бейнесін пирамида түрінде бейнелеген нағыз белгілі форма. «Жабық» ұйым билік және бағыну қатынасында қатал иерархиялық құрылымнан тұрады. Пирамида шыңында ереже бойынша басқарудың авторитарлы стилін ұстанатын басшы тұрады. Мұндай ұйымның ұйымдық құрылымы нақты, бағынудың барлық деңгейі салынған. Коммуникативтік үрдістер көбінесе вертикаль бойынша жүреді. Мәлімет биліктік позицияларды күшейтеді, сондықтан ол қатал бақыланады. Соның салдарынан иерархияның төменгі деңгейінде ақпараттың жетіспеушілігі болуы мүмкін. Бұл модель күнделікті өндіріс үшін және тұрақты жағдайлардағы жұмыста оңтайлы. Әлсіздік – өзгерістерге тө-

мен қабілеттілік. Мұндай ұйымда жұмыс істейтін адамдарға ол тұрақтылық және айқындылық сезімін, ертеңгі күнге деген сенімділікті береді.

2. «Кездейсоқ» ұйым моделі – «жабық» моделге толығымен қарама-қарсы модель. Өте динамикалы, тез бейімделуге қабілетті, өзінің мүшесіне дербестікті максималды қамтамасыз ететін және шығармашылықтың пайда болуына мүмкіндік беретін әлсіз құрылымдық білім. Қызметкерлер өз еркімен жұмыс істейді, горизонтальды қарым-қатынас шектелген, жалпы қызығушылықтары минимумға дейін топтастырылған. Көшбасшы көбінесе басқарудың «либералды» стилін иеленген. Мұндай ұйым шығармашылық, ғылым саласында тиімді.

3. «Ашық» ұйым моделі. Л. Константин мұндай ұйым мысалына ағылшындық парламентті келтірді. Орта адамдардың үйлесімділік және психологиялық серіктестігі сияқты модель қасиетін сипаттады. Бұл консенсус негізінде қабылданатын шешім қабылдау үрдісінде бейнеленеді. Көшбасшы басқаруда демократиялық стильді қолданады, шешім қабылдау үрдісінде фасилитатор (сәтті топтық қарым-қатынасты қамтамасыз ететін адам) ретінде қатысады. Мұндай ұйымда тиесілі болу сезімі және ұйымдық сәйкестілік күшті болып келеді. Кейде оның бәсекеге жарамдылығы шешім қабылдауда кеткен уақыт өсерінен төмендейді.

4. «Синхронды» ұйым моделі. Л. Константин діни секталар, партиялар және идеологиялық бірігулерді талдау барысында осы модельді анықтады. Негізгі арқауы көшбасшы фигурасы болып табылады. Көшбасшы көбінесе қызметкерлерді алға қойылған міндеттерді орындауға жұмылдыра алатын адам болуы керек, оның негізгі басқару механизмі – қызметкерлерге мотивация беру және эмоционалды жүктыру. Ұйымдық құрылым сәйкесінше қойылған мақсатқа икемделеді. Бұл модель анықтылығына байланысты «жабық» модельге жақын, бірақ одан ерекшелігі мұнда жазалау қорқынышына екпін қойылмай, қалаған нәтижеге жету үшін позитивті мотивацияға екпін қойылады. Модель кемшіліктері – оның ригидті мінезі және ұйымдық өзгерулерге қабілетінің жоғары болмауы. Әсіресе бұл қойылған мақсатқа

қол жеткізілген болса немесе оның адекватты еместігі көрінетін жағдайда анық пайда болады. Екі жағдайда да мақсатты қайта құра отырып, барлық жұмысты қайтадан бастау қажет.

Ұйым құрылымы. Ұйымның құрылымдық бірлігі **кіші топ** болып табылады.

Кез келген ұйым ресми және бейресми құрылымнан тұрады. Сәйкесінше, шекаралары жиі сәйкес келмейтін немесе бір-біріне қосылатын ресми және бейресми кіші топтан құралады.

Ұйымның *ресми құрылымы* келесі компоненттермен анықталады:

- 1) лауазымдық құрылым – штаттық лауазымдық құрам;
- 2) функционалдық құрылым – орындаушы қызметтерімен анықталады, мысалы, басшылар, мамандар, қызметкерлер;
- 3) әлеуметтік-демографиялық құрылым – онда топтар жасы, жынысы, әлеуметтік жағдайы бойынша бөлінеді.
- 4) кәсіби-білікті құрылым – топтар жұмыс тәжірибесіне, жалпы және арнайы біліміне, атағына, дәрежесіне, марапаттарына байланысты бөлінеді.

Бейресми құрылым белгілі бір мақсатқа жету үшін жиі бейресми қатынасқа түсетін, кенеттен пайда болған микротоптадағы адамдармен анықталады.

Ұйым ішіндегі бейресми топтардың пайда болу себептері:

1. Ресми құрылым шеңберіндегі мүшелердің қажеттіліктерінің қанағаттандырылмауы.
2. Ұйымдық құрылымдағы қарым-қатынасты рәсімдеуді еңсеруге ұмтылу.

Ұйымды басқарудағы пайда болатын негізгі мәселе – ресми және бейресми құрылымдарының сәйкес келмеуі және кейбір жағдайларда мүлде қарама-қарсы болуы.

Зерттеу нәтижесі бойынша ұйымдағы ресми және бейресми құрылымдарында өзара әрекетке түсудің кейбір заңнамалары анықталды.

1. Бейресми құрылымның пайда болуы – басшының басқару дағдыларындағы кемшіліктерінің нәтижесі емес, ұйым дамуының объективті заңдылықтары, сондықтан да бұл үрдіспен кү-

ресу пайдасыз, тіпті кей жағдайларда зиян. Бұл заңдылықтарды басқару кезінде ескеру қажет.

2. Бейресми құрылымда өзгерістерге қарсы тұру үрдісі бақыланады, себебі олар ұйымға жаңа инновация енгізуде қиындық тудыруы мүмкін.

3. Көшбасшы ұйымның бейресми құрылымына жатады, сондықтан ресми басшыға оның беделін есепке алып конфронтацияға түспеуі керек.

4. Ұйымда бірнеше бейресми көшбасшы болуы мүмкін және әртүрлі жағдайға байланысты көшбасшылар ауысып отырады.

М.Х. Мескон, М. Альберт және Ф. Хедоури бейресми құрылымдарды басқаратын келесі алгоритмді ұсынды:

1. Бейресми құрылымның бар екендігін мойындау, оны жоюға тырыспау немесе оған қауіп төндірмеу.

2. Ұйым мақсатына қарама-қайшы келетін бейресми құрылымның іс-әрекетін бейтараптандыру, сонымен бірге ұйым мақсатына қолдау көрсететін іс-әрекетті мадақтау.

3. Бейресми құрылым көшбасшыларын анықтау және олармен одақтасу.

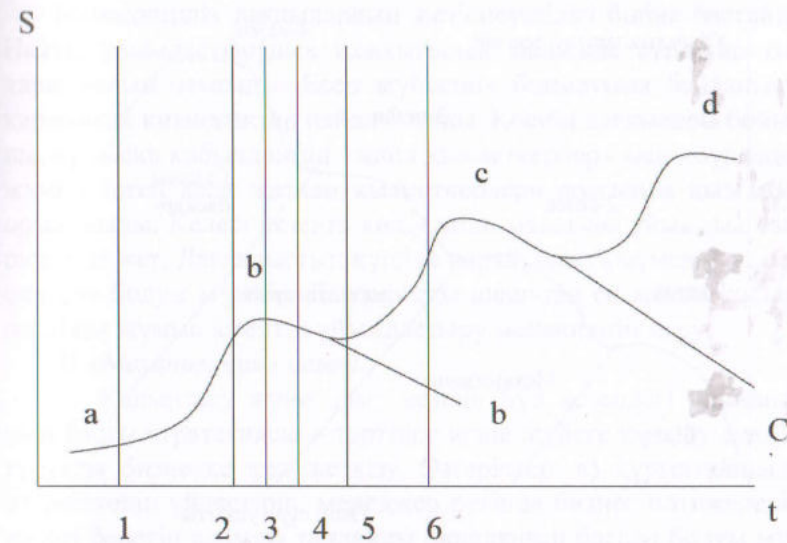
4. Басқарудағы шешімдерді қабылдауда бейресми топтардың мүмкін болатын жауаптарын ескеру.

5. Өзгерістерге қарсылықтарды төмендету үшін кейбір шешімдерді жүзеге асыруға және өндеуге бейресми топтарды тарту.

6. Ұйымдағы сыбыстардың таралуының алдын алу үшін анық және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етіп отыру.

Ұйымдық даму. Ұйымдық дамудың мәні ұйымдық құрылымының өзгерістерінде және қызметкерлердің ауысуында немесе алмасуында жатыр. Кез келген ұйымдық өзгеріске байланысты әрекет психологиялық және әлеуметтік-психологиялық бағалауды талап етеді.

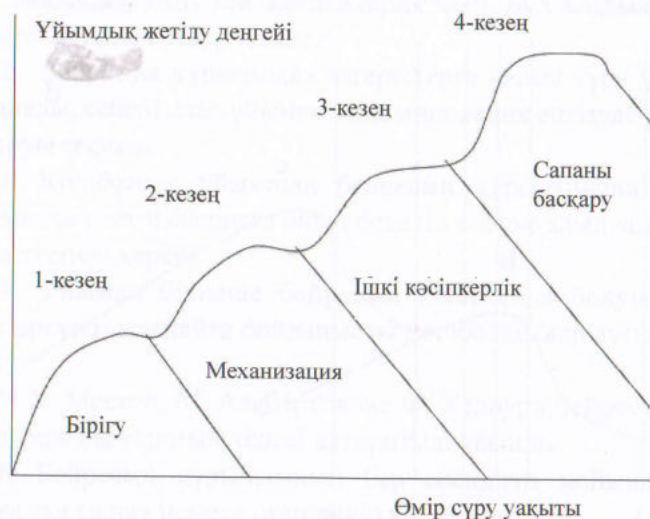
Ұйым өзінің даму үрдісінде бірнеше кезеңдерден өтеді (13-сурет).



13-сурет. Ұйым дамуының өмірлік циклі

[Емельянов, Поварницына, 1998] t – ұйымның даму уақыты;
 S – ұйым жетістігі; a, b, c, d – әр кезеңдердегі ұйым дамуының мақсаттары.
 Ұйымдық даму кезеңдері: 1 – қалыптасу; 2 – өсу; 3 – тұрақтылық;
 4 – тоқырау; 5 – дағдарыс («хаос»); 6 – құлдырау немесе тарату

Е.Н. Емельянов және С.Е. Поварницын жасаған «Ұйымдық даму қисығы» ұйымдардың даму кезеңдерін көрсетеді. Осы қисыққа сәйкес, ешбір ұйым үнемі жетістікке жету режимінде шексіз дами бермейді. Сонымен қатар үнемі тұрақтылықты сақтап тұру да мүмкін емес. Өсу кезеңінен кейін компанияның құлдырауымен немесе ұйым іс-әрекетінің сапалы жаңа деңгейіне шығатын көрсететін тоқыраудың болатыны сөзсіз. Бұл заңнамаға сәйкес авторлар ұйымның өмір сүруіндегі бірін-бірі алмастырып отыратын төрт кезеңді бөліп қарастырады. Олар бұл кезеңдерді мынадай терминдермен белгіледі: «басқосу», «механизация», «ішкі кәсіпкерлік», «сапаны бақылау». Кейбір ұйымдар «басқосудан» аттап өтіп, бірден «механизациядан» бастап кетеді.



14-сурет. Ұйымдық даму кезеңдері [Емельянов, Поварницына, 1998]

I «Бас қосу» кезеңі. Ұйым негізгі мотивациясы әртүрлі адамдардың бірігуінен басталады және өздерінің жеке мақсаттарын іске асыруды ұйымның құрылымымен байланыстырады.

1. Қалыптасу және даму кезеңі. Маркетинг тікелей байланыстармен және ішкі түйсікпен қамтамасыз етіледі. Ал персоналдарды таңдау жеке қатынастар және байланыстар негізінде жүргізіледі. Кәсібилік туралы сөз де болмайды. Қаржы ағындарының есепке алуы ұйымдастырылмаған және бақыланбайды. Штаттық күнтізбесі жоқ. Еңбекақы төлеу жеке келісім бойынша анықталады. Барлығы бір команда секілді жұмыс істейді, бақылау әлсіз, жекелеген жауапкершілік жоқ.

2. Тұрақтылық және тоқырау кезеңі. Өсу қарқындылығының төмендеуі орын алады. Қызметкерлердің шаршауы байқалады.

3. Дағдарыс кезеңі. Осы кезеңде дағдарыс жүйелі сипатқа ие болады. Ұйымдастырушыларда келешекке деген әртүрлі көзқарас пайда болады.

Менеджерлік дағдылардың жетіспеушілігі біліне бастайды. Нақты ұйымдастырудың жоқтығынан маңызды сұрақтар тысқары қалып отырады. Есеп жүйесінің болмауына байланысты қаржылық қиындықтар пайда болады. Кәсіби дағдылары бойынша жұмысқа қабылданған «жаңа қызметкерлер» мен «бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан қызметкерлер» арасында қызғаныш орын алады. Келесі кезеңге көшу үшін маңызды ұйымдық өзгерістер қажет. Дағдарыстың күшіне қарай, олар «жұмсақ» немесе «қатал» болуы мүмкін. Дағдарысты шешудің ең жақсы тәсілі — оңтайлы жұмыс істейтін ұйымдастыру механизмін құру.

II «Механизация» кезеңі.

1. Қалыптасу және даму кезеңі. Бұл кезеңдегі компанияның басты стратегиясы — тәртіпке және жүйеге келтіру арқылы тұрақты бизнеске қол жеткізу. Өзгерістер: а) құрылтайшылар өз үміттерін үйлестіріп, менеджер ретінде бизнес нәтижелеріне жауап беретін адамды таңдайды (жалданған басшы болуы мүмкін); ә) менеджментті нығайту; б) маркетинг бөлімшесін құру және тұтынушылардан кері байланыс алу; в) қаржылық есеп, тұрақты жалақы, қаржылық айқындылық; г) кадрлық қызметті құру, лауазымдық нұсқаулықтарды құру, қызметкерлерге сыйақы беру және ынталандыру жүйесін құру; ғ) ұйымдық құрылымның бірыңғай жүйесін жобалау және басқару иерархиясының деңгейлерін бекіту, құжаттарды басқару жүйесін құру.

2. Тұрақтылық және тоқырау кезеңі. Ол ұзақ уақыт болуы мүмкін, бірақ құжаттарды басқару немесе ақпарат алмасу әдістері сәл жақсарайды. Өсіп келе жатқан ұйым кірістердің өсуіне кедергі келтіргенде өзгерістердің қажеттілігі пайда болады.

3. Дағдарыс кезеңі. Аппаратты және басқару деңгейін көбейту басқаруға кедергі келтіреді, ақпарат баяу өтеді, басқару шешімдері бәсеңдейді. Бөлімшелерінің өзара қарым-қатынасы қиындайды. Қызметкерлердің мотивациясы мен ынтасы төмендейді. Қызметкерлер лауазымдық нұсқаулықтарда жазылғандар бойынша жұмыс істейді және оның шеңберінен шықпайды.

III «Ішкі кәсіпкерлік» кезеңі.

1. Қалыптасу және даму кезеңі. Негізгі стратегиялық міндеті — ұйым іс-әрекетінің экономикалық тиімділігін арттыру.

Құрылтайшылар инвестор бола бастап, өз қаржыларын жаңа жобаларға сала бастайды. Айналымдағы бизнесті басқаруға басшылар жалданады. Жауапкершілік пен өкілеттілікті табыстау бұл кезеңнің негізгі маңызды тұсы болып табылады. Қызметкерлерді ынталандыру нәтижеге негізделген. Жетістіктерге арналған бонустар беріледі, бірақ жалақы төленбейді. Жетістікке жетпесе кадрлар таратылады. Басқару жүйесі – «нәтижелер бойынша басқару». Белсенділік және инициатива марапатталады. Ұйым «командалардан» тұрады, менеджер жобалық топтардың командаларының басшысы. Мұндай командалардан тұратын компания Л. Константинге сәйкес синхронды ұйым моделіне ұқсас болып келеді. Басшы маңызды фигура болады.

2. Тұрақтылық және тоқырау кезеңі. Мұндай ұйым ұзақ уақыт жұмыс істеуі мүмкін. Тоқырау болуы мүмкін себептер: инвестор тарапынан қабылданған дұрыс емес шешім және дұрыс есептемеудің нәтижесінде қаражаттың пайдасыз бағыттарға жұмсалуды; менеджер әрекетінің сәтсіздігі, әртүрлі бағыттардың өзара әрекеттестігіндегі қиындықтар.

3. Дағдарыс кезеңі. Дағдарыс тәуелсіздік алған компания толық тәуелсіздікке және компаниядан бөлінуге тырысқан кезде болады. Олар басты компаниясына жарна салуды қаламауы мүмкін. Басқа фактор – инвесторлар қателігінен қажетсіз бөлімшелердің ашылуы.

IV «Сапаны бақылау» кезеңі.

Мұндай ұйымдық дамудың негізгі стратегиясы – нарықта сапа стандартын жасау арқылы стратегиялық басымдылыққа ие болу. Бұл фирмалар стандарттарды орнатып, жаңа қажеттіліктерді қалыптастырады, өз саласында көшбасшы болып табылады. Осындай ұйымдардың басшылары жарқын харизмалы тұлғалар болып табылады. Қызметкерлерді ынталандыру арқылы компанияға қалдырады. Мотивациялық жүйені құру еңбекақыны төлеудің күрделі жүйесінен бастап, компанияны басқаруға қызметкерлерді тартуға, тіпті компанияның (серіктестердің) иелігіне қатысуға дейінгі көптеген факторларды қамтиды. Бұл типтегі компанияның ұйымдастыру мәдениеті бірлескен әрекетпен сипатталады,

клиенттердің қажеттіліктеріне, командалық жұмыс стиліне назар аударады. Екі негізгі ұстаным – ұйымның міндеттемесі және сапаны жақсартуға бағыттылығы маңызды болып табылады.

Ұйымдық даму логикасы адамдардың психологиялық өзгерулерімен қатар жүреді.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Ұйым дегеніміз не?
2. Ұйым түрлері қандай?
3. Л. Константин қандай ұйымдық парадигмаларды бөлді?
4. Ұйымның құрылымдық бірлігі дегеніміз не?
5. Ұйымның формальді және формальді емес құрылымы қалай сәйкес келеді?
6. Ұйымдық дамудың қандай кезеңдерін бөледі?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Микротоптарда жұмыс істеу. Сізге белгілі ұйымды оның құрылымы тұрғысынан талдаңыз. Осы ұйымның ресми және бейресми құрылымы сәйкес келе ме? Бұл ұйым дамудың қандай кезеңінде?

2-тапсырма. Сізге белгілі ұйымдардан Л. Константиннің төрт ұйымдық парадигмасының әрқайсысын бейнелейтін мысалдар алыңыз.

4.2. Ұйымдық мәдениет

Негізгі түсініктер: *ұйымдық мәдениет, корпоративті мәдениет, ұйымдық мәдениет құрылымы, ұйымдық мәдениет деңгейлері, ұйымдық мәдениеттің түрлері, ұйымдық мәдениет кезеңдері, ұйымдық даму (ҮД).*

Ұйымдық мәдениет түсінігі

Ұйымдық мәдениет (ҮМ) – ұйымдастырудың жеке және өзара әрекеттестігін бейнелейтін материалды және рухани құндылықтар жүйесі.

Ұйымдық мәдениет – ұйымдағы қызметкерлердің мінез-құлқынан, өзара әрекетінен, өзіндік қабылдауынан көрінеді.

Осы түсініктің синонимдері – корпоративтік мәдениет (КМ), әлеуметтік-мәдениет. Кең мағынада ұйымдық мәдениет:

1) материалдық мәдениет – адам қолымен жасалған физикалық объектілер;

2) рухани мәдениет – ұйымда қабылданған нормалардың, қағидалардың, мінез-құлық модельдерінің т.б. жиынтығы.

Тар мағынада ұйымдық мәдениет екінші құрамдас бөлігін, яғни рухани мәдениетті қамтиды. Бірақ, шын мәнінде, мәдениет – бұл ұйымдағы рухани және материалдық бірлік болып табылады.

Ұйымдық мәдениет шеңберінде субмәдениет – ұйым ішіндегі ресми және бейресми топтардың мәдениеті.

Мәдениетті ұйымның «рухы» немесе «тұлғасы» деп санауға болады.

Ұйымдық мәдениет қызметтері:

1) бағалаушы-нормативтік қызмет – мәдениет ұйымдық мінез-құлықтың әртүрлі элементтерін бағалау бойынша бағдар береді;

2) реттеуші қызмет – мәдениет ұйымдағы қызметкерлердің мінез-құлқын реттейді;

3) мағына тудыршы қызмет – мәдениет қызметкерлердің жеке ойы мен құндылығын өзгертетін мағыналық бағдар береді;

4) коммуникативтік қызмет – қызметкерлердің өзара әрекеті мен өзара түсіністігін қамтамасыз ететін мәдени норманы қабылдауы.

5) қоғамдық жады қызметі – мәдени ұйымдық тәжірибе жинақтау және сақтау тәсілі болып табылады;

6) ынталандырушы қызмет – мәдениет қызметкерлерінің іс-әрекет мотиваторларын белгілейді;

7) команда құру қызметі мәдени ұйымдық сәйкестікті қалыптастыратын және қызметкерлерді біріктіруші фактор болып табылады.

Ұйымдық мәдениеттің құрамдас бөліктері. Ұйымның материалдық мәдениет элементтеріне: ғимараттың сыртқы көрінісі, олардың орналасқан жері, аймақты безендіру, ішкі жайлылық пен жабдықталуы, ыңғайлылығы, кеңістік көлемі, асхана, демалыс бөлмелері, автокөліктерге арналған тұрақ, коммуникация және

т.б. Алайда ұйымдағы өмір сүру әрекетіне материалды мәдениеттің әсерін психологтар жеткілікті зерттеп жатқан жоқ.

Рухани мәдениетке ерекше назар аударылады, сондықтан оның құрамдас бөліктері мұқият талданған.

Ұйымдық мәдениеттің құрамдас бөліктері:

- ұйымдағы өз орнын саналау;
- коммуникациялық жүйелер және қарым-қатынас тілі;
- қызметкерлердің сыртқы келбеті;
- қызметкерлердің әдеттері мен салт-дәстүрлері;
- уақытты қолдану және оған деген қатынас;
- адамдар арасындағы өзара қатынас;
- құндылықтар және нормалар;
- нанымдар;
- еңбек этикасы;
- мотивациялау жүйесі;
- ұйым таңбалары.

Ұйымдастырушы мәдениеттің жаңа аспектілері анықталған тізімі, біраз уақыт бойы жалғасуда. Бұл тізімді әлі ұзағынан жалғастыра беруге болады, себебі ұйымдық мәдениеттің жаңа аспектілері көптеп кездеседі. Сондықтан ұйымдық мәдениет элементтерін жүйелеуге деген талпыныстар пайда болды. Ұйымдық мәдениет құрылымының ең танымал модельдерінің бірі ретінде Е. Шейн моделін айтуға болады.

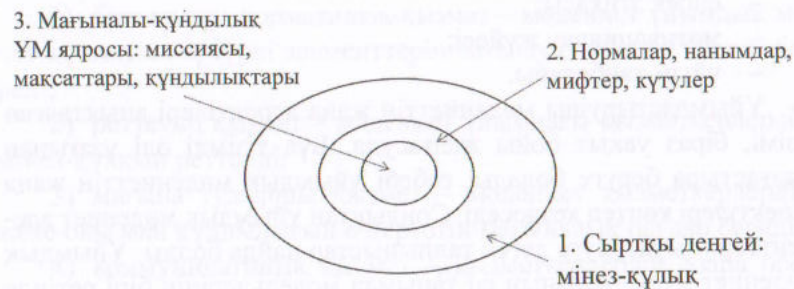
Е. Шейн **ҰМ-ның үш деңгейін** анықтады [Шейн, 2002].

1. **Үстіртін (символдық) деңгей** персоналдың көрінетін мінез-құлық үлгілерін анықтайды (вербалды және визуалды мәдениет – әзіл, мәтелдер, әңгімелер мен аңыздар, ритуалдар, акпараттық символдар және сәулет дизайны, киім стилі, яғни мұның барлығы «фирмалық стиль» түсінігін құрайды). Осы деңгейдегі құбылысты бақылау оңай, бірақ оны талдау қиын.

2. **Ортаңғы деңгейі** құндылықтық бағдар, рұқсат етілген мінез-құлық нормаларын айқындаушы, ұйым мүшелері бөлісетін наным-сенімдері, күтулер, коммуникация сипаты, «табу» жүйесі, сонымен қатар психологиялық ахуалды және рөлді топтық қабылдау, ұйымдық ортаға және таңбаларға, әсіресе оның рухани бөлігіне деген қатынастың мазмұнын құрайды.

3. **Терең (мағыналы) деңгей** ұйым немесе топ мүшелерінің дәлелсіз қабылдайтын және бөлісетін маңызды жорамалдарының күрделі композициясы болып табылады. Бұл деңгейге ұйым мүшелерінің дүниетанымын анықтау, негізгі жорамалдар, басқару философиясы және идеологиясы кіреді. Мәдениетті тану және қалыптастырудың шешуші мәні мағыналық бағдарлардың негізгі деңгейіне ие, бірақ терең деңгейді тікелей зерттеу және оған ықпал етудің мүмкін еместігі ұйымдық менеджменттің негізгі мәселесі болып табылады.

Әртүрлі ұйымдардың мәдениеті олардың деңгейінің мазмұнымен ерекшеленетіні анық. Жеке тұлғаның құрылымына ұқсас ұйымдық мәдениет құрылымын төмендегідей қарастыруға болады (15-сурет).



15-сурет. ҮМ құрылымы

Ұйымдық мәдениеттің түрлері

ҮМ типологиясының заманауи бағыттары әр түрлі негізгі критерийлерге сүйенеді. Жіктеме қорытындысы бойынша мәдениеттің төрт түрін бөліп қарастыру болып табылады [Максименко, 2003].

ҮМ сипаттамасына көптеген факторлардың әсері бар: басшы тұлғасынан мемлекеттік билік және мәдениет түріне дейін. Барлық факторларды микроорта факторлары және макроорта факторлары деп бөлуге болады. Ұйымның айналысатын іс-әрекетінің түрі шешуші мәнге ие (16-сурет).

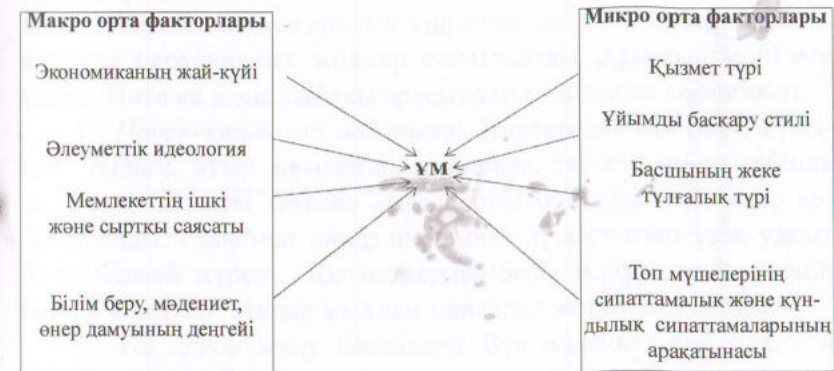
ҮМ ең танымал жіктемелерін қарастырайық.

I Ч. Хэнди типологиясы

Бұл жіктеме мәдениеттің 4 типін бөліп көрсетеді:

1. Билік мәдениеті (Зевс мәдениеті): билік мықты харизматикалық көшбасшы болып табылатын ұйым басшысының қолында. Шешімдер жылдам қабылданады, бірақ логикалық талдауға қарағанда жиі иррационалды болжамдарға негізделеді.

2. Мәдениеттің рөлі (Аполлон мәдениеті): көп жағдайда тұлғалық емес, рөлдерді анықтаумен байланысты болып келеді. Ереже мен лауазымдық нұсқаулық жүйесін енгізуге үлкен мән беріледі. Шешімдер логикалық талдау негізінде және ережелерге сәйкес жасалады.



16-сурет. ҮМ факторлары

3. Тапсырма мәдениеті (Афина мәдениеті): басқарудың басты міндеті – үздіксіз және мәселелерді сәтті шешу. Өнімділігі нәтижелер терминімен, яғни шешілген мәселелер тұрғысынан бағаланады. Биліктің негізі ретінде жасы немесе еңбек өтілі емес, тәжірибесі мойындалады. Адамға талант, шығармашылық ойлау, жаңаша көзқарас және ішкі түйсігі қажет.

4. Тұлға мәдениеті (Дионис мәдениеті): бұл экзистенциалды ойлауға негізделген. Ұйым индивидтің жеке мақсаттарына қол жеткізуіне көмектесу үшін өмір сүреді. Бұл ұйым мүшелерінің мәселелерін шешу үшін өмір сүретін коммуна мәдениеті. Қызметкерлер ұйыммен салыстырғанда өз мамандығымен көбірек сәйкестендіріледі. Олар өздеріне қатысты жіктемелерді

қабылдамайды, жаңа тәжірибеге ену арқылы үйрену үшін өздерінің жұмыс орнынан кетуді қалайды.

II Т. Дил және А. Кеннеди типологиясы

Бұл типология екі параметрді бөлуге негізделген:

- 1) қабылданатын шешімдердің тәуекел дәрежесі;
- 2) қабылданған шешімдерден алынатын кері байланыс жылдамдығы (шынайы қайтару).

Бұл параметрлер ұйымның айналысатын іс-әрекетінің түріне айтарлықтай дәрежеде тәуелді.

Қабылданатын шешімдердің тәуекел деңгейі	Үлкен	III	IV
	Кіші	II	I
		Ақырын	Тез

Кері байланыс жылдамдығы

17-сурет. Т. Дил және А. Кеннеди бойынша ҰМ типологиясы

Бұл жерде ҰМ-ның төрт түрі бар.

1. *Ұсақ жетістіктер мәдениеті.* Бұл жылдам кері байланыс және салыстырмалы түрде аз тәуекел дәрежесімен сипатталады. Сауда ұйымдарында, бөлшек саудада, кейде саясатта жиі дамиды. Қызметкерлердің жақсы байланыста болуы және пікір алмасуы осы мәдениеттегі жақсы қарым-қатынасты көрсетеді, ол өз кезегінде ұжымдық рух және жолдастық сезімін тудырады. Қаржы-

лық стимул әрдайым бірінші кезектегі мәнге ие бола бермейді. Қысқа мерзімді жетістікті ойлау үстем болып табылады. Табысты команда мүшесі болу – маңызды мотивациялық фактор болады. Қызметкерлердің орташа жасы салыстырмалы түрде жоғары емес, кадрлардың тұрақтамауы тән.

2. *Әкімшілік мәдениеті.* Бұл тәуекелдің төменгі дәрежесі және кері байланыстың баяу болуымен ерекшеленеді. Мемлекеттік қызметте, білім беруде, ірі әкімшілік ұйымдарда, банктер жүйесінде жиі көрінеді. Қызметкерлер – ұқыпты, педантты, міншіл, бейімделуге және бағынуға икемді адамдар. Шешім қабылдау үшін ұзақ уақыт талап етіледі, құжаттама жасаудың күрделі жүйесі және басқарудың көптеген деңгейлері бар. Қарым-қатынас иерархиялық жолмен сипатталады. Атақтың мәні өте үлкен. Нәтиже және сыйақы арасындағы байланыс көрінбейді.

3. *Перспективалар мәдениеті.* Инвестициялық банк, құрылыс, ғылым, ауыр жұмыстар, қорғаныс, тау-кен өнеркәсібінде кездеседі. Жоғары тәуекел жағдайында маңызды шешімдер қабылданады. Сонымен қатар шешімнің дұрыстығын ұзақ уақыт бойы білмей жүреді. Қызметкерлер белгісіздіктің ұзақ кезеңін бастан өткереді. Мұнда жылдам мансапқа жетуге болмайды.

4. *Тез арада жеңу мәдениеті.* Бұл мәдениет саясатта, сән әлемінде, шоу-бизнесіте, жарнамада кездеседі. Оған харизматикалық авантюрлі көшбасшы болу тән. Негізгі стратегиясы – ашылған мүмкіндіктерді тез пайдалану. Батыл, агрессивті қасиеттер, шешім қабылдауда табанды болу талап етіледі. Ұжым ішіндегі ынтымақтастық салыстырмалы және бәсекелестік басым болып келеді. Стимул – атақта немесе ақшада емес, бас июде, «көшбасшы», «жұлдыз» түсініктері осыдан шыққан.

III Р. Куинн мен Дж. Рорбахтың бәсекелес құндылықтарының конструкциясы.

Бұл типология екі өлшемнен тұрады:

1. Икемді, дискретті, динамизм – тұрақтылыққа, тәртіпке, бақылауға қарама-қарсы;

2. Ішкі бағдарлау, интеграция, бірлік – сыртқы бағдарға, дифференциацияға және бәсекелестікке қарама-қарсы.

Қарама-қарсы полюстерінің негізгі құндылықтары бірін-бірі қабылдамау. Нәтижесінде, екі өлшемде диагональдары бойынша бір-бірімен бәсекелесетін квадрантты қалыптастырады.

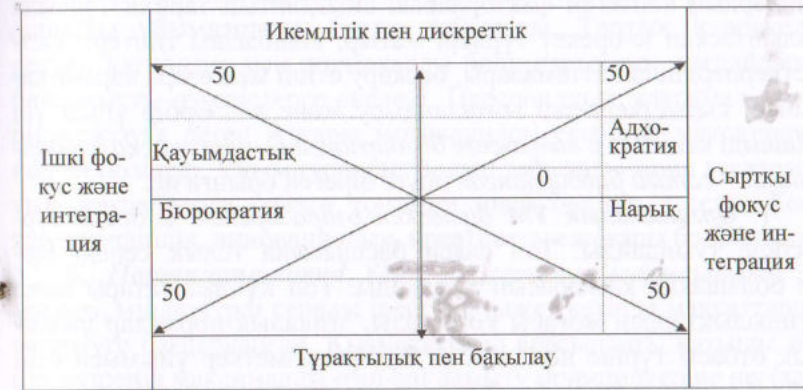
1. *Иерархиялық (бюрократиялық) мәдениет.* Сипаттамалары: рәсімделген және құрылымдық жұмыс орны; процедуралар мен ережелерге назар аудару; іс-әрекеттің қалыпты болуын қамтамасыз ету. Мақсаты – тұрақтылықты, болжамды және табысты қамтамасыз ету. Ұйымды ережелер және ресми саясат біріктіреді. Менеджменттің көптеген деңгейлері және іс-әрекеттің барлық аспектілерін стандарттау тән. Тиімді көшбасшылар – жақсы үйлестірушілер және ұйымдастырушылар.

2. *Нарықтық мәдениет.* Бұл бәсекелестік дамыған сайын танымал бола бастады. Нарық ретінде қызмет жасайтын ұйым болып табылады, яғни сыртқы ортаға бағдарланады. Басты назар – операциялар жүргізу (алмасу, сату, келісім-шарттар). Бизнесінің негізгі бағдары – кірістілік, соңғы нәтижелер, нарықтық ортадағы күші. Мақсаттары – өнімділік және бәсекеге қабілеттілік. Негізгі болжамдар: сыртқы қоршаған орта жау болып табылады; тұтынушылар таңдай алады, ұйым бәсекелестікте өз позициясын нығайтуға ұмтылады; басты мақсаты – пайда, кіріс. Көшбасшылары – қатал қожайын және қатаң бәсекелес, табанды және талап қоюшы болып келеді.

3. *Кландық мәдениет.* Бұл ұйымдар үлкен отбасыға ұқсайды. Ережелер мен процедуралардың орнына командалық жұмыс, қызметкерлердің адалдығы және дәстүрді сыйлау жатады. Тұлғаны жетілдірудегі ұзақ мерзімді артықшылыққа екпін жасалады, ұйымдағы бірлік пен моральдық ахуалға үлкен мән беріледі. Негізгі болжам: тұтынушыларды серіктестер ретінде қабылдау тиіс; жұмысшылар үшін адамгершілігі жоғары орта маңызды; қызметкерлерге өкілеттікті бөліп беру мен олардың біліктілігін арттыруда қамқорлық көрсету тән.

4. *Адхократикалық мәдениет.* «Адхократия» сөзі уақытша және динамикалық ұйымдық бірлікті анықтайды. Көптеген адамдар өздерінің міндеттерін тапсырма орындалып болғаннан кейін таратып жіберетін адхократиялық мақсатты бригада құрамында орындайды. Бейімделу, икемділік, белгісіздік жағдайға шығармашылық көзқарас, ақпараттың шамадан тыс болуы тән. Орта-

лықтандырылған билік және авторитарлық қарым-қатынас пайдаланылмайды. Билік нақты мәселеге сәйкес бір индивидтен екінші индивидке, бір бригадadan екінші бригадаға ауысады. Индивидуалдыққа, тәуекелдігін марапаттауға және болашағын болжауға баса назар аударылады. Мәдениеттің негізгі ерекшеліктері: ұйымдық сызбаның болмауы, уақытша физикалық кеңістік, уақытша рөл, шығармашылық және инновациялық тәуекелдерді өз мойнына алуға дайын болу (18-сурет).



18-сурет. Бәсекелес құндылықтарының конструкциясы

9-кесте

ҰМ-ның белгілі бір типін өзгерту немесе күшейту бойынша жасалатын іс-шаралар [Кэмерон, Куинн, 2001]

Қауымдық мәдениет	Адхократия
1	2
1. Қызметкерлермен кездесу	1. Қызметкерлерден көп ұсыныстар
2. Бригадалық жұмыс әдісі	2. Көп жаңашылдық
3. Командалық ойыншыларды қолдау	3. Жасампаз баламаларды көтермелеу
4. Елгезектікті арттыру	4. Жаңа идеяларды тексеру
5. Өзін-өзі басқару	5. Икемділікті қалыптастыру
6. Жоғары сенім деңгейі	
7. Әлеуметтік-психологиялық ахуалды жақсарту	
8. Қарым-қатынастың қарқындылығы	

1	2
Иерархиялық мәдениет	Нарықтық мәдениет
1. Ережелер жүйесін енгізу	1. Бәсекелестікті қолдау
2. Логикалық құрылымды әзірлеу	2. Жеңіске ұмтылу өзектілігі
3. Басқару қызметтерін нақты бөлу	3. Нақты мақсатты бағдарлар
	4. Пайдаға бағдарлану

Отандық әлеуметтік психологияда ҰМ жіктемесін ұсынған – Т.Ю. Базаров. Осы типологияның негізінде ішкі ұйымдық жағдайлардың көптеген факторларын анықтайтын тарихи тұрғыда қалыптасқан іс-әрекет түрлері жатыр: көшбасшы типтері, қызметкерлердің сипаттамалары, басқару стилі мен өзара қарым-қатынас, қызметкерлерді ынталандыру және т.б. Әрбір ұйым үш өлшемді кеңістікте *нәтижеге бағдарланған – қатынасқа бағдарланған – сапаға бағдарланған* осьте бірегей орынға ие.

1. **Органикалық ҰМ бірлескен өзара әрекет** іс-әрекет үрдісінде туындайды. Топ саяси басшысына толық сенеді және болашаққа көзқарасын қолдайды. Топ құндылықтары жеке құндылықтардан жоғары қойылады, этикалық нормалар ұжымдық отбасы түріне негізделеді. Әрбір қызметкер ұйыммен өзін сәйкестендіруі тиіс; бағыну топтан шығып қалмайын деген қорқынышқа негізделген. Топтағы субъект орны көшбасшыға жақындығымен; көшбасшы әсер етуі оның шешім қабылдау үрдісіне қатысу мүмкіндігімен анықталады. Басшылық көшбасшы харизмасын нығайтуға қызмет етеді. Топта ешқандай қатаң ішкі құрылым болмайды. Синхрондылық, параллелизм, топтық нормаларын сақтау жоғары бағаланады.

2. **Бюрократиялық ҰМ Бірлескен-бірізді** іс-әрекет типі. Мәдениетінің негізгі сипаттамасы – санкциялар қолдану арқылы қорқыныш тудыру негізінде көшбасшы әкімшілікке оның мүшелерінің сөзсіз бағынуы. Этикалық нормалардың екіжақтылығы туындайды: «жоғары тұрғандардың моралі» және «төмен тұрғандардың моралі», соның салдарынан «биліктің пирамидасы» шыңында билікке, бақылауға және жауапкершілікке деген барынша шоғырлану болады. Шешім қабылдау үрдісіне қатысу субъектінің топтық иерархияда алатын орнымен анықталады.

Нормативтік реттеу ресми заңдар мен кодекстер негізінде жүзеге асырылады. Топтың сыртқы шекарасы және ішкі құрылымы қатаң. Кәсібилік, тәртіптілік, «өз орнын» білу жоғары бағаланады.

3. **Кәсіпкерлік ҰМ** іс-әрекет типі – бірлескен-индивидуалды. Жеке қызығушылықтар топтық қызығушылықтардан жоғары тұрады, ұйымның мүшелері өз эгоистік мүдделерін іске асырады, сондықтан ұйым ішінде ішкі бәсекелестік болады. Басшы қалған араласуды барынша азайта отырып, контекст пен мақсаттарды белгілейді. Басшының басты міндеті мамандар арасындағы байланысты ұйымдастыру болып табылады. Топтық іс-әрекетті реттеу, қағидалар мен нормаларды бөлу нарықтық жағдайларға байланысты өзгерістерге әкеледі. Персоналдың максималды кіріс кіргізуге деген жоғары мотивациясы есебінен мақсаттарға қол жеткізіледі. Ұйым тұрақсыз болып табылады және дағдарыстық жағдайларда шағын топтарға оңай бөлініп кетеді. Жеке жауапкершілік, инновациялық, креативтілік жоғары бағаланады.

4. **Партиципативті ҰМ – бірлескен-шығармашылық іс-әрекет**, міндеттерді сапалы шешуге, қажет кезінде мақсаттарды өзгертуге бағдарланған. Қызметкерлер арасындағы қатынас әрбір мүшенің максималды өзін-өзі дамыту принциптеріне негізделеді. Көшбасшы-тренер байланыс орнату мен ынтымақтастыққа үлесін қосады. Шешім қабылдауға қатысу нақты жағдайдағы құзыреттілік деңгейіне байланысты, сондықтан моральдық реттеудің рөлі ұлғаяды, ұйымның стратегиялық мақсаттары мен жеке мақсаттарының бірігуі, әділеттік негізгі нормалары болып табылады. Команданың сыртқы ортаға бейімделуі жеңіл және икемді құрылымға ие. Бұл мәдениетте әмбебаптылық, нәтижелілік, үзіліссіз шығармашылық өсу, серіктестік бағаланады.

Ұйымдастырушы мәдениетті басқару

Ұйымдық мәдениет кез келген ұйымда орын алады. Алайда ол мақсатқа бағытталған немесе стихиялық түрде құрылуы мүмкін. Ұйымдық мәдениетінің стихиялық қалыптасуы жағдайында өз мақсатына жетуге ұйымның кедергі келтіретін типі қалыптасуы мүмкін. Бұл басшының тұлғалық ерекшеліктерімен (мысалы, онда қауіп төндіретін беделді адам комплексінің болуы), персоналдарды дұрыс таңдамау, еңбек пен мотивацияны

және т.б. ұйымдастырудың адекватты емес жүйесімен негізделуі мүмкін. Бұл жағдайда ұйымдық мәдениетті өзгерту және дамыту туралы сұрақ туындайды. Ұйымдық мәдениетті басқару келесі кезеңдерден тұрады:

1. ҰМ өзекті жағдайының диагностикасы.
2. Мәселелерді және өзгерістерді қажет ететін аймақтарды анықтау.
3. Мәселелерді операционализациялау.
4. Өзгерістер бағдарламасын жасау.
5. ҰМ өзгертуге бағытталған іс-шараларды іске асыру.
6. ҰМ жағдайына мониторинг ұйымдастыру.

ҰМ диагностикалауда келесілер бағаланады:

1) бағыттылық – қалыптасқан ҰМ типі ұйымның мақсаттарына жетуіне қаншалықты ықпал ететіндігін көрсетеді. Егер мәдениет типі мақсатқа қол жеткізуді тежейтін болса, онда оны өзгерту қажет; 2) кеңдігі – персоналдар арасындағы мәдениеттің осы типінің кең таралу деңгейі, субмәдениеттің болуы; 3) күші – персоналдардың мәдениет құндылықтарын қабылдау дәрежесі.

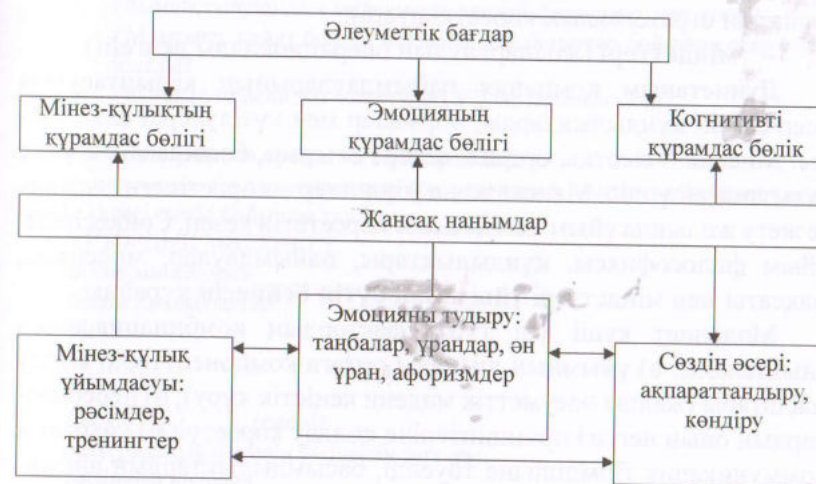
ҰМ сәтсіздіктерінің белгілері: қызметкерлер арасында сыбыстар мен өсектер тарату; еңбек өнімділігінің төмендеуі; себепсіз қалу және «ауырып қалу» санының көбеюі; кадрлардың тұрақсыздығы; жарақат алу деңгейінің көтерілуі; «ақпараттың», коммерциялық және қызметтік құпиялардың сыртқа жайылып кетуі; қызметкерлердің арасында басқа ұйымдарда жұмыс істеудің артықшылықтары туралы әңгімелердің пайда болуы, сыни көңіл-күйлер және т.б.

ҰМ жағымсыз белгілері:

Қызметкерлер арасында қауесет пен өсек тарату; еңбектің өнімді болмауы; жұмыстан қалудың артуы және «ауырып қалу»; кадр тұрақсыздығы; жарақат деңгейінің артуы; қызметтік құпияның ашылуы; басқа ұйымдарда жұмыстың артықшылығы туралы қызметкерлердің арасында әңгімелер, сыни көңіл-күй.

ҰМ-ны аттитюд (әлеуметтік бағдар) ретінде қарастыруға болады. Сондықтан ҰМ-ны өзгертуге бағытталған іс-шараларды өзірлеуде қажетті ықпал ететін 3 деңгейді қарастырып өткен жөн:

когнитивті, эмоционалды және мінез-құлықтық (19-сурет). Бұл өзгеріс ҰМ қызметкерлердің арасында қарсылық тудыру мүмкін екенін ескеру керек. Бұл қарсылықты жеңу арнайы шаралар өзірлеуді талап етеді. Қызметкерлердің қарсылығын еңсеру (жеңу) үшін қажет: 1) шараға ұйымның барлық мүшелерін тарту керек; 2) өзгерту бейімділігін құру; 3) көшбасшы өзгертулерге белсенді қолдау көрсеткендерді ынталандырып отыру қажет.



19-сурет. Ұйымдық мәдениетті басқару [Ладанов, 1997]

ҰМ трансформациялаудағы егжей-тегжейлі бағыттар жүйелік бағыт шеңберінде пайда болған ұйымдық даму тұжырымдамасында (ұйымдық даму – ҰД) қарастырылады. **Ұйымдық даму** – бұл оның құрамдас бөліктерінің координациясын анықтайтын және ұйымдық құрылым, технология және адамдардың өзара әсерін анықтайтын ұйымның барлық деңгейлеріндегі ұйымдық психологияны жүйелі қолдану (индивидуалды, топтық және жалпылай ұйымдастыру). Осылайша, ҰД ерекше сипаттамалары келесілер болып табылады: гуманистік құндылықтар; практикалық оқыту және мәселелерді шешу; нақты жағдайға баса назар аудару; өзгеріс агенттерінің қатысуы.

ҮД парадигмасындағы ҮМ әсер етудің басты бағыттары:

– **пайымдау** (қызметкер мінез-құлық кодексі негізінде қалыптасқан ұйым және оның мүшелерінің бола алатын және болуы керек бейнесі) және **миссия** (бәсекелестік артықшылықтарының тізімін қоса алғанда қоғамдағы ұйымның орны мен рөлі) ретінде қалыптасқан фирма **философиясы** (әлемдік дүниетанымдық жорамалдар мен құндылық бағдарлар жүйесі);

– **мақсаттары** (ұйымның белгілі бір уақыт кезеңінде талпынатын стратегиялық көрсеткіштері);

– **міндеттері** (жоспарлаудың операциялдық деңгейі).

Дүниетаным компания пайымдауларының қалыптасуына әсер ететін құндылықтарды, нормалар мен күтілулерді анықтайды. Миссия – сыртқы ортаны ескере отырып, болашақты көруге бағытталған үрдіс. Мақсат және міндеттер – көрсетілген нәтижеге жету жолында ұйым қозғалысын көрсететін кезең. Сәйкесінше, ұйым философиясы, құндылықтары, пайымдаулар, миссиясы, мақсаты мен міндеттері **ұйымның бүтін бейнесін** құрайды.

Мәдениет күші үш түрлі фактордың комбинациясымен анықталады: а) ұйымның шынайы ортаға компоненттерін енгізу масштабы (жалпы әлеуметтік мәдени кеңістік құру); ә) персоналдардың оның негізгі принциптеріне қолдау көрсетуі; б) ұйымдық коммуникация тиімділігіне тәуелді, басымдылықтардың айқындылығы.

Ұйымның кез келген бөлігінде болып жатқан өзгерістер тұтастай алғанда ұйымға әсер етеді.

Жоғарыда көрсетілген тезистерді эмпирикалық түрғыда нақтылай отырып, ҮМ-ға әсер ететін неғұрлым тиімді әдістер ретінде Дж. Ньюстром және К. Дэвис келесілерді бөліп көрсетеді [Ньюстром Д., 2000]:

- фирманың философия, норма, құндылық, пайымдау және миссияларын тұжырымдау;
- жоғарғы менеджментті қолдау;
- қызметкерлерді оқыту;
- қалайтын мінез-құлықтарын мадақтау;
- ұйымның тарихы мен аңыздарын ұтымды қолдану;
- жаңа лозунгтарды кең ауқымда қолдану;

- өзгеріс реформаларына қатысу;
- мәдениет саласы бойынша менеджерлік лауазымды енгізу.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Ұйымдық мәдениет дегеніміз не?
2. Ұйымдық мәдениеттің құрамдас бөліктері қандай?
3. Е. Шейн бойынша ҮМ-ның қандай деңгейлері бар?
4. Ұйымдық мәдениеттің қанша түрін бөлуге болады?
5. ҮМ типологиясы немен ерекшеленеді?
6. Ұйымдастырушылық мәдениетке қандай факторлар әсер етеді?
7. ҮМ өзгерту қажет болған жағдайда қай бағыттар бойынша әсер етуге болады?
8. Ұйымдық мәдениетті өзгертудегі ҮД бағытының мәні?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Өз ұйымыңыздың (оқу орнының, топтың) ұйымдық мәдениетін келесі сызба бойынша талдаңыз.

ҰЙЫМДЫҚ МӘДЕНИЕТ

Біздің миссиямыз: _____

Біздің құндылықтар:

1)

2)

3)

Біз _____ сенеміз

Материалдық әлемнің бөлінетін заттары: _____

Бөлінетін пікірлер:

1)

2)

3)

Мінез-құлық нормалары (бөлісетін әрекеттер):

1)

2)

3)

Бөлісетін ойлар мен сезімдер:

1)

2)

3)

Топта алынған мәдениет бейнесін талқылаңыз.

2-тапсырма. Ұйымның ұйымдық мәдениетінің даму деңгейін бағалаңыз (7-қосымша).

3-тапсырма. Дил мен Кеннедидің жіктемесі бойынша өз тобыңыздағы ұйымдық мәдениеттің түрін бағалаңыз.

Бағалау процедурасы.

Кіріспе: «Біз кейбір жұмысты жалғастырамыз, нәтижесінде әрбір қатысушы өзі туралы және жалпы топ туралы ақпарат алады. Пікір авторлары анонимді болып қалады. Қосымша әр қатысушы басқару тиімділігінің жеке аймағын анықтай алады». Құпиялықты сақтау ережелерін ерекше атап өткен жөн.

Қажетті жабдықтар: көптеген ұсақ парақтар, қаламдар, үлкен ватман парағы немесе сапалар тізімін жасау үшін тақта.

1. Топтық пікірталас барысында студенттер топ басшысына қажетті 20 қасиеттен тұратын тізім жасайды. Қорытынды тізбемен топтың барлық мүшелері келісулері тиіс. Әрбір сапа өзінің реттік нөмірін алады (сапа рангісі есепке алынбайды).

2. Студенттерге Диль мен Кеннеди бойынша басқару мәдениеті типтерінің сызбасы ұсынылады, әр типке қысқаша сипаттама беріледі.

3. Студенттер паракқа олардың көзқарасы бойынша мәдениеттің әр типіндегі басшыға қажетті жалпы тізімдегі сапаларды жазып алады. Жұмыс жеке тәртіпте жүргізіледі. Ассистенттер алынған тізімдерді өңдейді, әр мәдениет типінде жиі айтылатын 3-5 сападан жазып алады. Өңдеу нәтижелері жарияланбайды.

4. Топ жалпы сапа тізбесінен әрбір қатысушыға төн сапаларды паракқа жаза отырып, оны бағалайды. Жүргізуші парактарды жинап, оларды адресатқа жібереді.

5. Жүргізуші топ қатысушыларына алынған нәтижелерді өңдеуді және оларды қасиеттердің жалпы жіктемесімен салыстыруды ұсынады. Әрбір қатысушы өзінің ең жиі кездесетін үш қырын жазады. Жүргізуші мәдениет типтерінің сызбасына топ әр типке бөліп көрсеткен қасиеттердің нөмірлерін қояды.

6. Саналауға 2-3 минут беріледі, тілек білдірушілер өз ойын айтуға болады.

7. Әрбір қатысушы қағаз парағына өзі тиесілі мәдениет нөмірін жазады. Ассистент қандай мәдениет жиі аталатынын есептейді, бұл топтың мәдениеті болып табылады.

8. Алынған нәтижелерді талқылау.

4-тапсырма. К. Камерон, Р. Куинн типологиясы бойынша өз тобыңыздағы ұйымдық мәдениеттің түрін бағаланыз. Қалаған өзгерістердің жоспарын жасаңыз.

Бағалау процедурасы.

1. Дөптерге мәдениет типологиясының сызбасын сызыңыз (18-сурет).

2. Өзіңіздің ұйымдық мәдениетіңіздің әрбір түрі бойынша 50 балдық диагональды шкаланы қолдана отырып бағаланыз.

3. Сол кестеде ұйымның қалаған бейнесін бейнеленіз.

4. Қазіргі бар және қалайтын профиль арасындағы айырмашылықты талдап, өзгерістер жоспарын (тиісті квадранттың екпінін күшейтуі немесе азайтуы мүмкін іс-шаралар) жасаңыз.

5. Жаңа мәдениет бейнесі үшін топтық жұмыс барысында негізгі мақсаттар мен миссияны көрсететін логотип (елтаңба) және ұран ойлап табыңыз.

4.3. Ұйымдардағы шағын топтарды басқару

Негізгі түсініктер: *шағын топ, топтық динамика, конформизм, топтық қысым, инновация, әлеуметтік-психологиялық ахуал, бірлік, сыйымдылық, топтардың даму кезеңдері.*

Шағын топтар түсінігі.

Фирмалар негізінде ішінара бөлінетін бірнеше шағын топтан тұрады. Психологияда 2-30 индивидтен құралған, бір-біріне ықпал ете алатын шағын ұйымдарды шағын топтар деп атайды. Ұйымдарда бұл бөлім, цех, бригада кейпінде болуы ықтимал.

Шағын топтардағы адамдардың бір-біріне ықпалы топ ішінде болып жатқан үрдістер арқылы айқындалып отырады. Шағын топ ішінде болып жатқан әлеуметтік-психологиялық үрдістер жиынтығы топтық динамика деп аталады.

Топтық динамика және адамдардың мінез-құлқы.

Шағын топтың қалыптасуы көбінесе топтың сыртқы себептерімен анықталады. Дегенмен топтың қалыптасуына қарамастан психологиялық деңгейде топ құратын белгілі бір үрдістер пайда болады:

- 1) норма құраушы үрдістер және топтық қысым;
- 2) көшбасшылық үрдістер және топтық шешім қабылдау үрдісі;
- 3) топтық бірлік үрдістері;
- 4) бірлескен іс-әрекетті және топтық құрылымды дамыту.

Барлық осы үрдістер топтың әр мүшесінің мінез-құлқына әсер етеді. Мұндай әсердің жалпы бағыты топ мүшелерінің мінез-құлқының, мақсаттарының, көзқарастарының және құндылықтарының біртұтас үлгісі болып табылады. Топ мүшелерінің арасындағы құндылықтар, бағдарлар, нормалар бірлігі неғұрлым мықты болса, топтың мақсаты болып табылатын бірлескен іс-әрекет солғұрлым табысты болады. Топтың әрбір мүшесі дилеммамен кездеседі: топтың нормалары мен құндылықтарын қабылдап, оның толық мүшесі бола алады немесе керісінше өз көзқарастарын сақтап, осы ұстаным арқылы жүрсе топтан кету қаупі туады.

Адамның топқа тиесілі болу кезеңдері:

- 1) барлау фазасы – адам осы топқа қосылуға немесе қосылмауға шешім қабылдайды;
- 2) әлеуметтену фазасы – топтық нормаларды меңгеріп жатқан «жаңадан келген адам» осы кезеңде ең үлкен топтық қысымға ұшырайды;
- 3) консервация фазасы – адам топтың толық құқылы мүшесі болады;
- 4) ресоциализация фазасы – адам топтың өзінің барлық қажеттіліктерін өтемейтінін сезіне бастайды, кейбір индивидті құндылықтары топтың құндылықтарымен мүлде үндеспейді. Топтың мүшесі болғанына қанағаттанушылық сезімі төмендеп, топтан шығудың жолдарын іздей бастайды.
- 5) еске алу фазасы – бұл кезеңде негізінен топ мүшелігінен шыққаннан кейін біраз уақыт бойы топтағы болып жатқан оқиғаларды естен шығармай жүреді. Бейсаналы түрде топтың ішінде болып жатқан үрдістер туралы ойлап, қызығып жүреді. бұл кезең уақытша болғандықтан, уақыт өте келе толығымен ұмытылады.

Конформизм феномені

Негізгі бағыты топтың адамға ықпал етуі – бұл құндылықтарды, нормаларды, мақсаттарды, мінез-құлық моделін жалпы топтық негізде өзгертуге алып келеді. Топтардың мұндай әсер етуі **топтық қысым** феномені деген атауға ие болды.

Топтық қысымды алғашқы болып зерттеген ғалымдардың бірі М. Шериф болды. Зерттеу жұмыстары қарапайым көру стимулдары арқылы жүргізілді. Зерттелушілерге жарықтың қайнар көзі қаншалықты өзгергенін анықтау қажет болды. Бірдей топтағы осыған ұқсас сынақтардан кейін барлық зерттелушілердің жауаптары орта санға жақындай бастады, яғни топтық норма пайда болды (бұл кезде жарық еш өзгерген жоқ).

Бұл зерттеулер Аш эксперименттерінде әрі қарай дамытылды. Зерттелушілерді үстелге отырғызды, олардың бесеуі экспериментатормен келісіп, «жалған» болды, ең соңғы зерттелуші ғана «шынайы» болды. Оларды қарапайым көрнекі тапсырмалармен

таныстырды, мысалы, сызықтардың ұзындығын салыстыру. Бірінші серияда барлығы дұрыс жауап берді және соңғы «шынайы» зерттелуші де сол жауапты қайталады. Одан кейін «жалған» зерттелушілер дұрыс емес жауап беруге кірісті. Шынайы зерттелуші конфликт жағдайына тап болды, бәрі айтқан жауапты айту, бірақ ол қате немесе дұрыс жауап беріп, осылайша «ақ қараға» айналу. Эксперимент қорытындылары төмендегідей болды: зерттелушілердің 37 %-ы көпшілік пікірімен келісті. Бұл феномен конформизм феномені деп аталды. Сонымен қатар осы эксперименттерде конформизмге ашық мәжбүрлеу болған жоқ, зерттелушілер дұрыс жауаптары үшін марапатталған жоқ және дұрыс емес жауаптары үшін жазаланған жоқ, ал топ беймәлім адамдардан құралған, бірін-бірі енді көрмейтін адамдар тобынан болды. Әлбетте, шынайы топтарда топтық қысымның әсері әлдеқайда күшті.

Зерттеу нәтижесінде **конформды мінез-құлықтың** бірнеше түрі анықталды:

- 1) сыртқы конформизм – мұндай типке, әдетте топ ұстанымдарын тек қана сырттай қабылдайтын адамдар жатады, яғни іштей өз құндылықтары мен ұстанымдарын сақтай отырып, сырттай ғана белсенділік танытуы (ертеде комсомол, есейе келе теңізшілер топтарына мүше болып, «дауыс береміз» деген сөзді естіген кезде автоматты түрде қол көтеретін адамдар);

- 2) ішкі конформизм – мұндай мінез-құлықты адамдар топтың құндылықтарын, топтың идеясын толықтай саналы түрде ұғына алады;

- 3) нонконформизм – мұндай адамдар конформизмге антипод емес, оның екінші жағы: нонконформистер көп жағдайда топ құндылықтарын мойындамайды (кейбір кезде «жас балалардың» ересектердің айтқанына кері жауап қайтаруы);

- 4) ұжымдық өз-өзін анықтау – мұндай ұстанымдағы адамдардың өзіндік ұстанымы көп жағдайда топтық мақсат-мұраттарымен үндесіп жатады. Сондықтан да топтық шараларда белсенділік танытып жүреді.

Ұжымдық өзін-өзі анықтау үрдісінде жинақталған күшті сенімдер, мақсаттар мен құндылықтар. Сондықтан басшы топ мү-

шелеріне кез келген мінез-құлық нормаларын ұстануды қалаған кезде ол осы нормалардың саналы түрде таңдауын ынталандыруы керек (мысалы, талқылау кезінде).

Беделді адам қысымы

Милгрэм жүргізген зерттеулер, бұйрықтар мен нұсқаулықтар берген адамдардың беделінің күші адамға қалай әсер ететіндігін көрсетті. Бұл зерттеулердің мақсаты беделді бұйрықтардың ар-ұжданмен сәйкес келмеуі кезіндегі адамның қалай әрекет ететінін анықтау болды.

Осы эксперименттерде зерттелушілерді оқытудың жаңа әдістерін зерттеуде қатысушы болуға шақырды. «Мұғалім» рөліндегі зерттелуші «оқушының» (шын мәнінде «жасанды» актер) әрбір қатесі үшін ток разрядымен (ток диапазоны 15-450 вольт, әрбір келесі разряд алдыңғы вольтқа қарағанда 15 вольтқа күшті) жазалап отыруға тиіс болды. Қосқышта «әлсіз разряд», «қауіпті: ең қуатты разряд» деп белгіленіп, одан кейін «XXX» белгісі тұрды. «Оқушы» өзін шынымен ауырғандай сезінді: әлсіз ыңырсудан қатты айғайға дейін, 330 вольттан кейін ол үндемеді. Оқушының жауап бермеуі қате жауап ретінде қарастырылды. «Мұғалімге» экспериментті жалғастыруды ынталандыру үшін, психолог тек «жалғастыруды өтінемін» деді. Эксперимент нәтижелері америкалық қоғамды таңғалдырды: субъектілердің 63 %-ы толық 450 вольтке дейін жеткен.

Беделді тұлғаға бағыну феноменін күшейтетін факторлар: құрбанға қатысты эмоцияның болмауы (тіпті ток пластинкасына оқушының қолын «мұғалім» өзі қойып жатса да, 30 пайызы соңына дейін барған), беделді адамның жақындығы және легитимділігі (зерттеу жұмысы университет қабырғасында жүргізілді, сондықтан «мұнда ешқандай жамандық жасалмайды»), алайда негізгісі бұйрық беріп тұрған мұғалімдер, экспериментке қатысушыларға жауап беруден босатылған еді. Соңында жазған есептерінде қатысушылар кінәні өздерінен емес, психологтардан көрді.

Беделді адамға бағыну феноменінің әсері нақты топтарда айтарлықтай күшейтіледі, әсіресе өзара қатынастар иерархиясы

қатаң сақталған топтарда қызметкерлер көбінесе басшыға тоуелді. Мәселен, бір экспериментте, медбикелерге телефонда белгісіз дәрігер телефон шалып, белгілі бір пациентке нақты дәрі-дәрмек мөлшерін инъекциялауды бұйырған жағдайда қалай әрекет ететіні туралы сұрастырылды. Көптеген медбикелер бұйрықты орындамайтыны туралы жауап берді. Нақты жағдайда 22 басқа медбике мұндай телефон арқылы бұйрық бергенде, олар (оларды науқасқа бара жатқан жолда дер кезінде ұстап алмайынша) дереу оны орындауға кіріскен. Бұл зерттелушілер әдеттегі ережеге сәйкес әрекет етті: дәрігер бұйрық берді, медбике орындайды.

Азшылықтың ықпалы: топқа инновация енгізу.

Топтың жекелеген адамдарға ететін ықпалы орасан зор. Алайда кез келген адам мұндай әсерге қарсы тұра алады. Психологияда мұндай қарсы тұра алу мүмкіндіктері азшылықтың көпшілікке ықпалын зерттеу бағытында көрсетілген.

Төмендегідей шарттар негізінде азшылық топтар (жалпы топтық нормалар және құндылықтарымен ерекшеленетін бір немесе бірнеше адам), көпшілікке әсер ете алады және жалпы топтық құндылықтары мен нормаларын өзгертеді. Ол келесілерде көрінеді.

1. *Бірізділік.* Өз ұстанымдарына берік азшылық топтар, пікірлерінде тұрақтылық жоқ азшылықтарға қарағанда ықпалы жоғары. Осылайша, азшылық бір топтағы шығармашылық ойлауды ынталандыруы мүмкін. Өз топтарындағы келіспеушіліктерге тап болса, адамдар қосымша ақпарат іздейді, жаңа көзқараспен ойлайды және дұрыс шешім қабылдайды. Олар теріс әрекет жасаса да, басқалардың назарын өзіне аударып, ықпал ете алады.

2. *Өз-өзіне сенімділік.* Әр істегі бірізділік пен тұрақтылық өз-өзіне деген сенімділікті көрсетеді. Азшылықтың кез келген сенімділікті көрсететін әрекеті, мысалы, жиналыс барысында үстелдің басына отыруы, әдетте көпшіліктің бойында сенімсіздік ұялатады. Азшылықтың өз мүддесін қорғап, батыл болуы көпшіліктің ықпалын әлсірете түседі.

3. *Көпшілік тарапынан шегінушілер.* Бірбеткей азшылық топтағы ойдың бір жерден шығу иллюзиясын бұзады. Сондықтан көпшілік мүшелері білдірмей, азшылық жағына ауыса бастайды. Бұл кезде топтағы көпшілік арасында азшылық топтарда шынымен де қандай да бір артықшылық бар екендігіне илану үрдісі жүреді.

Көшбасшы іс-әрекетіне азшылықтың әсері, әсіресе танымал емес шаралар мен инновацияларды енгізу қажет жағдайларда қарастырылады.

Топта инновацияларды енгізу кезеңдері:

1. Ұйымның инновацияға деген қажеттілігін анықтау, инновация түрін анықтау.

2. Топ мүшелерінің арасынан, әсіресе ықпалды адамдардан, бейресми көшбасшылардан инновациялық идеялардың жақтарын табу. Сондай-ақ басқа қызметкерлердің осы инновацияларына ықтимал қатынастарын, олардың инновацияларға қарсыласуының мүмкін болатын себептерін болжау маңызды.

3. Топ мүшелеріне жаңашыл идеялар енгізуге мотивациялау. Мәселенің мотивациялық пайымын қалыптастыру: адамдарға осы жаңалықты енгізсеңіз, олардың өмірі қалай өзгертінін көрсетіңіз. Мұнда адамдардың мотивтері мен қажеттіліктерін білу қажет. Бейнені топ мүшелерінің әлеміне енгізу үшін психологиялық ықпал етудің әртүрлі әдістері қолданылады, мысалы, сендіру, сәйкестендіру, эмпатия, эмоционалды жұқтыру. Жағымды эмоционалды жағдайды сақтау қажет. Егер ұжымның мүшелері көзқарасты қалыптастыруға тартылған болса, бұл мотивациялық әсерді арттырады, өйткені адамдар инновацияның жағымды жақтарын табады.

4. Алдын ала сай келетін, құнды әрі қызметкерлер қажеттілігін өтейтін идеяларды іріктеп алу.

5. Орындаушылар тарапынан аталмыш жаңашылдықты орындыруда жағымды атмосфера қалыптастыру.

6. Жаңашылдықты сынақтан өткізу.

7. Жаңашылдықты толығымен ендіру.

8. Алынған инновациялық әсерді пайдалану.

Қалайтын болашақ бейнесін жасау үрдісінде пікірталас пайдаланылады. Топтық пікірталас барысында бірнеше әсер пайда болады.

1. Топтық поляризация әсері. Топтық талқылау топ мүшелерінің алғашқы, нақты емес бағдарларын нығайтады. Сондықтан, егер сіз көпшіліктің инновацияға қарсылық білдіретінін білсеңіз, бұл мәселе бойынша пікірталас жүргізу қауіпті: талқылағаннан кейін адамдар одан да қатты қарсылық танытады. Егер пікірталас алдында адамдар инновацияға деген ықылас тудырса, онда талқылағаннан кейінгі бұл ықылас оның қажетінше сенімділігіне айналады.

2. «Тәуекелге жақындау» әсері. Мәселені топтық талқылау барысында топ мүшелерінің алғашқы пікірлерінің орташа мәнінен гөрі тәуекелді шешім қабылдауға бейім. Сондықтан тәуекелді инновацияны ынталандырғыңыз келсе, топтық талқылау пайдалы болуы мүмкін.

3. Ойлауды топтастыру (топтық ойлау) – топтың консенсусқа деген ұмтылысы, шынайы баламаларды көруге кедергі келтіруі мүмкін. Ойлауды топтастыруды күшейтетін жағдайлар: пікірталастар, басқарудың директивті стилі, жоғары топтық үйлесімділік, топтан оқшаулану, стрестің жоғары деңгейі, іздеу және бағалаудың әдіснамалық процедураларының болмауы. Алайда басшының мақсаты пікірталас кезінде дұрыс шешім табу болса, ойлауды топтастыру кедергі болады және онымен күресу қажет. Бұл пікірталасты жүргізудің арнайы процедураларының көмегімен жасалады.

Инновацияға қарсылық себептері: экономикалық, тұлғалық және әлеуметтік-психологиялық.

Экономикалық себептер – жұмыссыздықтан, әлеуметтік статусының, жалақысының төмендеуінен қорқу.

Тұлғалық себептері: а) инновацияларды қабылдауды сын және жеке реніш ретінде қабылдау; ә) жаңадан ие болған дағдылар қажет болмай қала ма деген қорқыныш; б) жеке маңыздылығының төмендеп кетуінен қорқу; в) білімін қайта жетілдіруге күшжігерін жұмсауға ниетінің болмауы; д) еңбек қарқындылығының

артуынан қорқу; е) инновацияның мәніне және салдарына негізделген белгісіздіктен қорқу.

Әлеуметтік-психологиялық себептер: а) ұжымда жаңа әлеуметтік-психологиялық ахуалының орнығуына құлықсыздық таныту; ә) әдетке айналған әлеуметтік байланысын сақтап қалуға талпыну; б) жаңа әлеуметтік жағдай жұмыстан төмен қанағат алуға алып келеді; в) инновация енгізетін адамдарға және жеке істерін жасауда келтірілетін сыртқы кедергілерді жақтырмау; г) инновацияларды енгізу кезіндегі жеке қатысушының және рөлінің әлсіздігіне көңілінің толмауы; е) кез келген жаңашылдық нақты адамға емес, ұжымға, қоғамға пайдалы екеніне сенімділік.

Инновацияларға қарсы түрудың басты себебі – жаңашылдық пен белгісіздіктен қорқу, әдеттегі өмірлік стереотиптерді және іс-әрекет стереотиптерін өзгертуді қаламау. Сондықтан жаңашылдың басты міндеті – бұрынғы стереотиптерді жою.

Шағын топтардағы әлеуметтік-психологиялық ахуал.

Топтың жағдайын бағалаудың негізгі параметрлері оның әлеуметтік-психологиялық ахуалы болып табылады (ӨПА).

Әлеуметтік-психологиялық ахуал – жемісті бірлескен іс-әрекет жасауға ықпал ететін немесе кедергі келтіретін психологиялық жағдайлардың жиынтығы түрінде көрінетін тұлғааралық қатынастардың сапалы аспектісі және топтағы тұлғаның толыққанды дамуы.

Психологиялық ахуал көбінесе топтың ажырамас бөлігі ретінде анықталады, ол жұмыс үшін нақты жағдайды және тұлғааралық қатынастың сипатын көрсететін салыстырмалы тұрақты және типтік эмоционалды көңіл-күй болып табылады. Психологиялық ахуалды зерттеудің кеңейтілген тәжірибесіне қарамастан осы түсінікті іске асыру өте қиын: әртүрлі зерттеушілер ӨПА ұжымның жалпы жағдайының өзгеше сипаттамаларының жиынтығы деп түсіндіреді.

ӨПА-ды кем дегенде келесі үш түрлі қатынас арқылы баяндауға болады:

1) ұжым мүшелері арасындағы вертикалды қатынас (басшылық, еңбек ұжымының басшыны қабылдауы және керісінше, басқаруға қатысу деңгейі, осы қатысудан қанағат алу);

2) ұжым мүшелері арасындағы горизонталды қатынас (ұжымдағы бірлік, тұлғааралық қатынас сипаты, конфликтінің алдын алу және шешу жолдары);

3) еңбекке деген қатынасы (еңбектен қанағат алу, ұжым іс-әрекетінің тиімділігі, нақты ұжымдағы еңбек әрекетіне мотивация).

Әлеуметтік-психологиялық ахуалдың құрылымы.

Әлеуметтік-психологиялық ахуалдың негізгі екі компонентін атап көрсетуіміз қажет:

1. Когнитивті компонент – ұжымды оның жеке мүшелелерінің қабылдауы.

2. Эмоционалды компонент – қызметкердің ұжымға деген қатынасы.

Бұл қос компонент өзара тығыз байланысты.

Эмоционалды және когнитивті компоненттер, әдетте әлеуметтік-психологиялық ахуалдың келесі мінез-құлық компонентін анықтайды. Ұжымға деген қатынас нақты мінез-құлықта көп жағдайда көріне бермейді, бірақ мінез-құлықта ӨПА өте жиі көрініп отырады. Мысалы, қызметкерлердің мерзімді демалыстарға көптеп сұрануы, топтық шаралардан өзін бөлек ұстауы, конфликтілік мінез-құлықтың болуы және т.б. жағымсыз әлеуметтік-психологиялық ахуалды білдіреді.

Әлеуметтік-психологиялық ахуалдың түрлері.

1. Жағымды психологиялық ахуал.

2. Жағымсыз психологиялық ахуал.

Ұжымдағы жағымды психологиялық ахуалдың маңызды белгілеріне келесілер жатады:

1) топ мүшелерінің бір-біріне деген сенімділігі және жоғары талапшылдық;

2) ұжымға қатысты сұрақтарды талқылау кезінде өз ойларын ашық айту;

3) қызметкерлерге қысым көрсетпеу және олардың топқа қатысты маңызды шешімдер қабылдау кезінде олардың құқығын мойындау;

4) жұмыс барысында әрбір ұжым мүшесінің міндеттері мен жауапкершілігі турасында толыққанды ақпараттануы;

5) өзін ұжымның бір бөлшегі екендігін сезінуден қанағат алуы;

6) кейбір жағдайларда бір-бірін дұрыс түсінісу, ұжымдағы қандай да бір қызметкердің басына іс түскенде жанынан табыла білу;

7) топтың әрбір мүшесінің қандай да бір іске қатысты өзінің жауапкершілігін сезінуі.

Жағымды психологиялық ахуал, ең алдымен, топтың нақты бағытымен және таңдалған бағытта жетістікке жету сезімімен, ұжымдық жетістіктерімен байланысты. Нақты перспективалардың болуы топтың бірлігі мен беріктігіне ықпал етеді.

Шағын топтардағы әлеуметтік-психологиялық ахуал факторлары.

Ұжымдағы ӘПА – бірнеше факторлардың ықпал етуінің нәтижесі.

I Макроәлеуметтік факторлар – қоғамның ықпалы. Белгілі бір елдің азаматтары ретінде ұжымның мүшелері өмір сүріп жатқан материалдық, мәдени және идеологиялық жағдайлардың жиынтығымен анықталады.

II Микроәлеуметтік факторлар – нақты қандай да бір мекеменің немесе ұйымның, әлеуметтік топтың өзіндік ерекшеліктері.

1. Физикалық микроклимат – қызметкерлерге олардың табиғи қажеттіліктерін қанағаттандыруды қамтамасыз ететін әдеттегі еңбек жағдайларының болуы (ұйым және кеңістік дизайны, ыңғайлылық және тамақтану орнының болуы). Осы жағдайлардың негізсіз болмауы жалпы ӘПА-ға теріс әсер ететін шиеленісті және басқа да жағымсыз эмоцияларды тудырады.

2. Қызметкерлермен орындалатын жұмыстың ерекшелігі.

Жұмыстың монотондылығы, мәжбүрлі ритм, жоғары жауапкершіліктің болуы және т.б. жалпы ӘПА-ға әсер ететін жоғары психологиялық жүктеме, шиеленіс тудырады. Бұл, сондай-ақ осы бірліктің ресми құрылымында бекітілген ұйымдық қатынастардың сипаты ретіндегі факторларды қамтиды. Бірлескен жеке (команданың әрбір мүшесі өз бөлігін басқалардан тәуелсіз, дербес атқарады) және бірлескен бірізді («конвеер») іс-әрекет түрлері ӘПА-ды нашарлатуы мүмкін, ал бірлескен өзара әрекеттесуші іс-әрекет ұжымдық бірлікті жақсартады.

3. Жоғарыда аталып өткен факторлар өзге ұжымдармен салыстырғанда айтарлықтай деңгейде қызмет сапасын арттырады. Егерде мұндай салыстырулар ұжым пайдасына жарамаса, сөссіз түрде ӘПА төмендейді.

4. Жұмысшылардың психологиялық сәйкестігі – ӘПА-ның маңызды факторларының бірі. Бұл жерде ұжымдағы қатысушылардың жеке сапаларының оңтайлы үндестігі айтылып отыр.

Үйлесімділіктің үш деңгейін бөліп көрсеткен:

а) темперамент деңгейінде (психофизиологиялық үйлесімділік) комплементарлық принципі қолданылады, яғни әріптестердің жеке сапаларының өзара бірін-бірі толықтырулары;

ә) ішінара рөл бөлісушілік деңгейінде де, комплементарлық принципі жұмыс істейді, егер ұжымның барлық мүшелері көшбасшылыққа ұмтылатын болса, ӘПА нашарлайды;

б) құндылықты-мағыналық деңгейде келісімділік принципі енгізілген: ұқсас өмірлік мақсаттары мен құндылықтары бар адамдар үйлесімді болады. Бұл деңгейді сипаттау үшін «ұжымдық құндылықтық бағдарлы бірлік» (ҰҚББ) термині қолданылады, жағымды психологиялық ахуалға қол жеткізу үшін барлық топ мүшелерінің мекеменікімен сәйкес келетін жалпы мақсаттары мен құндылықтары біріктірілуі керек.

5. Қызметкерлердің мотивациялық іс-әрекеті. ӘПА осы ұжымда жұмыс еңбек етуге деген мотивацияның айқын көрінуінде және еңбектен қанағат алуы кезінде қолайлы. Кейде бұл факторды сипаттау үшін «мотивациялық ахуал» термині қолданылады.

6. Ұжымды басқару стилінің ерекшеліктері. Көптеген зерттеулер ЭПА басқарудың демократиялық стилі бар ұжымдарда қолайлы екенін көрсетті. Авторитарлық және либералдық стильдер жоғары үйлесімділік пен басқа факторлардың жағымды болған жағдайында да ЭПА-ны төмендетеді. Басшы барлық басқа факторларға да әсер етуі мүмкін (қызметкерлерді таңдап, оларды ынталандырып, белгілі бір еңбек жағдайлары бойынша қамтамасыз етеді), сондықтан ол ұжымда ЭПА-ның қалыптасуындағы негізгі фигура болып табылады.

Шағын топтардың даму кезеңдері

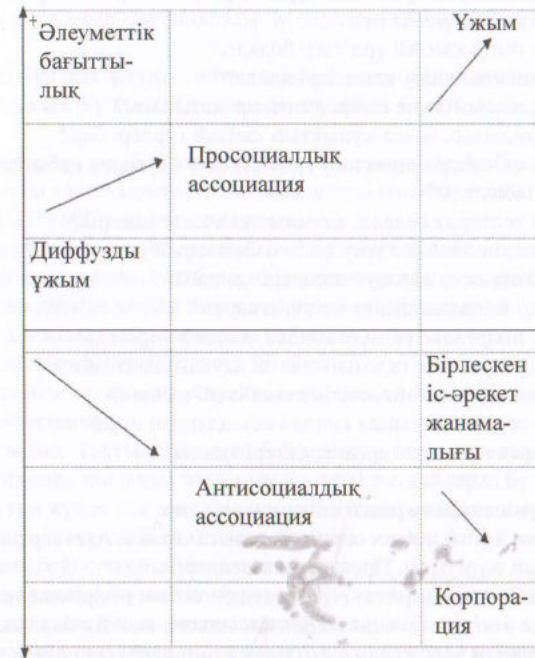
Шағын топтар өз дамуында бірнеше кезеңдерден өтеді. Әлеуметтік психологияда шағын топтардың дамуын сипаттайтын әртүрлі модельдер қалыптасқан.

Л.И. Уманский параметрикалық бағыты топтың келесі айрықша белгілеріне негізделген: топтың адамгершілік бағытының мазмұны, топ бірлігі, топтық іс-әрекет.

Әрбір параметрлердің көрінулеріне байланысты топ келесі континуумда орналасады:

- 1) конгломерат – бір-бірін танымайтын адамдардан құралған топ.
- 2) номиналды – ресми статусқа ие топ;
- 3) ассоциация – топ мүшелері арасында эмоционалдық байланысы бар топ.
- 4) кооперация – ортақ іс-әрекет жасауымен сипатталатын топ.
- 5) автономия – бірліктің жоғары деңгейін көрсететін топ;
- 6) ұжым – топтық дамудың жоғарғы деңгейі.

А.В. Петровскийдің стратометрикалық концепциясы екі параметрге негізделген: 1) бірлескен әрекеттің мазмұны бойынша топтағы тұлғааралық қатынастардың қосымша деңгейі; 2) топ іс-әрекетінің қоғамдық маңыздылығы. Сәйкесінше топтың дамуында негізгі екі бағыт айқындалады: проәлеуметтік және антиәлеуметтік.



20-сурет. А.В. Петровский бойынша шағын топтардың дамуы

Ұжымның белгілері: 1) іс-әрекеттің әлеуметтік қолдау тапқан мақсаттарының болуы; 2) бірігудің еркін сипаты; 3) тұтастық, бірліктің жоғары деңгейі; 4) өзара әрекеттің әлеуметтік формасы – тұлғалардың ұжыммен бірге дамуы; 5) топтық нормаларды, мақсаттарды, құндылықтарды топтың барлық мүшелерінің бөліп алуы (құндылықты-бағдарлы бірлік). Соңғы кезде «ұжым» сөзінің орнына «команда» термині қолданылуда. Командада, ұжымда да ерекше қасиеттері бар, бірақ соңғысына қарағанда, бұл динамикалық қалыптастыру. Команда нақты міндетті қалыптастыру үшін құрылып және оны іске асырғаннан кейін таратылады. Ұжым бірнеше жылдар бойы қалыптасады және тұрақты. Заманауи тәжірибеде, жұмыстың командалық формалары барған сайын танымал болып келеді, себебі олар жағдайға серпінді жауап беруді қамтамасыз етеді.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Шағын топ дегеніміз не?
2. Шағын топта қандай үрдістер болады?
3. Топқа адамның кіру кезеңдері қандай?
4. Топтық қысым және конформизм арақатынасы?
5. Конформдылық мінез-құлықтың қандай түрлері бар?
6. Ұжымдық өзіндік анықталу – не себепті норманы қабылдаудың негізі болып табылады?
7. Қандай топтарда беделді адамның қысымы жоғары?
8. Көпшіліктің ойын өзгерту үшін өзінді қалай ұстау керек?
9. Жаңашылдықты кіргізу кезеңдері қандай?
10. Адамдар жаңашылдыққа не үшін қарсы?
11. Топтық пікірталас кезінде қандай әсерлер көрінеді?
12. Топтың әлеуметтік психологиялық ахуалы дегеніміз не?
13. Топ мүшелерінің сәйкестілік деңгейлері қандай?
14. Шағын топ өз дамуында қандай кезеңдерден өтеді?
15. Ұжым және команда ерекшеліктері қандай?

Өзіндік жұмыстарға арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Топта немесе жекелей инновациялық идеяларды генерациялау процедурасын жүргізіңіз. Процедура кезеңдері.

1. Инновация пәнін анықтау. Бұл кезеңді топтық пікірталас немесе «миға шабуыл» түрінде өткізуге болады: сіздің басыңызға келетін барлық идеяларды айтыңыз және оларды жазып алыңыз, содан кейін олардың ішінен ең өзектісін тандап алыңыз.

Инновация пәніне қатысты консервативті бағдарлардан ақыл-ойды босату.

Қағаз бен қарындаш дайындап, үстелге ыңғайлы отырыңыз. Инновация пәніне назар аударыңыз. Қарындаш алыңыз және тез, ойланбай, жазыңыз:

- а) пәннің графикалық бейнесі;
- б) ол туралы қауесет;
- в) оның қызметіне қатысты болжамдар;
- г) пән туралы ең жақсы және жаман ойлар;
- д) эмоциялар: жағымды және жағымсыз.

Енді парақтарды қойып, басқа іспен айналысыңыз. Осы уақыт ішінде сіздің ойыңыз реттеледі.

Бірнеше карточкаларды алыңыз және әрқайсысына әрбір ойдан жазыңыз. Қосымша толықтырулар мен түзетулер енгізіп отырыңыз. Осыдан кейін карточкаларды санаттары мен байланыстары бойынша реттеп қойыңыз. Тағы да ойыңызға келгенін қосыңыз. Консервативті идеялары бар карточкаларды жеке бағанға қойыңыз. Егер сіз олардың консервативті екеніне сенімді болсаңыз, оларды лақтырып тастаңыз.

Стимулдар дүкенін жинақтау. Стимулдардың үш негізгі санаты бар – тарихи, нақты, эксперименттік. Барлық осы стимулдар мақалалардан, кітаптардан,

анықтамалықтардан, сұхбаттардан, әңгімелерден алынады және семинарлар мен конференцияларда нақтыланады. Мамандармен қарым-қатынас үлкен пайда әкеледі.

Егер сіз бұл жаттығуды топта өткізсеңіз, инновация пәнінің шынайы сезімін талдай аласыз. Бұл пәнді визуализациялаңыз. Оның дәмін, иісін, дыбысын сезініз.

Стимулдармен комбинациялар. Барлық стимулдарды бір жерге жинақтаңыз. Әр санатты қарастырыңыз және миыңызды онымен жұмыс істеуге көндіріңіз. Сізге келетін әрбір идеяны жазыңыз.

5. Жарықтандыру (Озарение). Бұл идеяның шарықтап, таралу кезеңі. Ол қабылданған шығармашылық белсенділіктің нәтижесі ретінде болады.

6. Адамдардың мотиві мен қажеттіліктерін анықтаңыз:

а) сіздің жаңашылдығыңызды қабылдау;

ә) жаңашылдыққа қарсылық таныту.

7. Кедергіні жету және адамдардың мінез-құлқының жаңа моделін енгізу тәсілдерін анықтаңыз.

2-тапсырма. Топтық қысымға бейімділігін бағалауға тырысыңыз. Сіздің топта бар норманы таңдаңыз және оны әр түрлі жағдайларда бұзуға тырысыңыз (мысалы, туған күнде тек газдалған сусын ішіңіз; шылым шегетін достармен шылым шекпеңіз, мүлде басқа стильде киініңіз және т.б. Тек заңды бұзбаңыз!). Осы тапсырма бойынша өздігінен есеп жазыңыз.

1. Сіз қандай әлеуметтік норманы бұзуға тырыстыңыз? Норманы бұзған әрекеттеріңізді және болған нақты жағдайды сипаттаңыз.

2. Адамдар осы нақты норманың бұзылуын қалай қабылдады? Олардың вербалды және вербалды емес реакцияларын, сондай-ақ сіз байқаған барлық заңдылықтарды сипаттаңыз. Бұл ережені бұзған кезде сіз қалай әрекет еттіңіз? Ойыңыз бен сезімдеріңізді сипаттаңыз және олар уақытқа немесе жағдайға байланысты өзгергенін көрсетіңіз.

3-тапсырма. Топтың әлеуметтік-психологиялық ахуалын Фидлер әдісіне сәйкес бағалау (8-қосымша). Топта алынған нәтижелерді талқылаңыз.

V бөлім БАСҚАРУШЫЛЫҚ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС

5.1. Қарым-қатынас үрдісіндегі психологиялық әсер ету

Негізгі түсініктер: *әсер ету субъектісі, әсер ету объектісі, әсер ету әдістері, әсер ету механизмдері, бекіту, жазалау, кері байланыс, императивті талаптар, оптимисті талаптар, сендіру, манипулятор, актуализатор.*

Адамдарды басқару, басшының бағыныштылармен қарым-қатынас жасауына негізделеді (тікелей және жанама). Өз кезегінде қарым-қатынас әрқашанда өзіндік психологиялық әсер ету элементтерін қосады. Психологияда, әсер ету **қарым-қатынастың психологиялық нәтижесі** ретінде түсіндіріледі. Яғни өзара әрекет етуші жақтың ең болмағанда біреуінің мінез-құлқы немесе ішкі бағдары эмоционалды күйлерінің өзгеруінде көрінеді. Әлеуметтік-психологиялық әсер ету құрылымына келесілер кіреді: субъект, объект, әсер ету тәсілдері, құралдары және әсер ету механизмдері.

Психологиялық әсер ету **субъектісі** – әсер етуді жүзеге асыратын адам. **Объект** – әсер етуге ұшырайтын адам (қызметкерлер, оқушылар, басқарылатын ұжым және т.б.)

Әсер ету әдістері

1. Әкімшілік (әсер етудің тікелей әдістері). Әкімшілік мадақтау және жазалау жүйесі, сонымен қатар тікелей бұйрық беру және нұсқау беру.

2. Әлеуметтік-психологиялық (әсер етудің жанама әдістері). Оларға: сәйкестік, эмоцияналды жұқтыру, сендіру, эмпатия, еліктеу, иландыру.

Басшылар көп жағдайда, негізінен, әсер етудің тікелей әдістеріне жүгінеді. Күмәнсіз, оларсыз басқару мүмкін емес, алайда

әсер етуді жеңілдететін немесе қиындататын психологиялық заңдылықтарды есепке алу қажет. Екінші жағынан, көп жағдайда әсер етудің жанама әдістері неғұрлым тиімдірек болып табылады және сол нәтижелерді аз күш жұмсау арқылы жетуге мүмкіндік береді.

Әсер ету субъектісі қолданатын **құралдар** әсер етудің нақты түріне байланысты болып келеді. Әсер ету жанама (тұлғааралық қарым-қатынас үрдісінде) немесе тікелей болуы мүмкін, мысалы, түрлі техникалық құралдар көмегімен.

Әлеуметтік әсер ету **механизмдері** пәнаралық мәселе болып табылады, ол психолог, физик, медик, гигиенист және тағы да басқа мамандардың бірлескен күшімен зерттеледі. Әлеуметтік әсер етудің психологиялық механизмдеріне: әлеуметтік перцепция механизмдері және эффектілері, қабылдау, ес, зейін механизмі мен феномендері және т.б. жатады.

Әкімшілік әсер ету жүйесі (әсер етудің тікелей әдістері) әсер етудің психологиялық заңдылықтарын қолдануға негізделген, негізгі тәсілі – бекіту немесе жазалау.

Позитивті бекіту – бұл әрекетті қайталауға адамды ынталандыратын материалдық немесе материалдық емес мадақтау. Жағымсыз бекіту, сонымен қатар игіліктер алу жолымен емес, жағымсыз түйсінулерден қашу жолымен қажет мінез-құлықтың күшеюіне ықпал етеді (тәжірибеде басқару сирек қолданылады; мысалы, жұмысшы шулы цехта құлағындағы жағымсыз түйсінулерден арылу үшін құлаққап киюге тырысады және бұл әрекет қауіпсіздік техникасы ережесіне сәйкес келеді).

Жазалау, сонымен бірге материалды (игіліктерден айырылу) немесе материалды емес (сөгіс) болуы мүмкін, бірақ ол әрекеттің қайталануын болдырмайды.

Бекітудің немесе жазалаудың ерекше түрі кері байланыс болып табылады, қызметкерге оның әрекеттерінің қалай қабылданғандығы және бағаланғандығы туралы мәлімет. Кері байланыс жағымды (мақтау, комплимент) немесе жағымсыз (сын) түрінде болуы мүмкін. Бірақ кері байланысты беру оның түрлеріне қарамастан әмбебап болып табылады.

Бекіту **кері байланыстың** формасын көрсетеді және келесі жағдайларды орындаған кезде тиімді болып табылады:

- сізге қажетті бағыт бойынша аздаған қозғалыс болса да, жағымды бекітуді жүйелі түрде қолдану қажет;
- қажетсіз нәрсеге жағымсыз бекіту жасағанша, қажетті әрекетке оң бекіту жасау неғұрлым тиімді болып табылады;
- теріс кері байланысты пайдаланбас бұрын жағымды байланыс беру пайдалы, сонда жағымсыз ақпаратты қабылдау жеңіл болады;
- вербалды кері байланысты бағасыз автодескриптивті пікірлер түрінде беру қажет: «ярлықтарды» бағаламау және қолданбау, адамның нақты мінез-құлқын осы мінез-құлыққа байланысты өз сезімдерін сипаттау.

Басшы қызметкерлерге әсер еткенде үйретудің басқа да құралдарын пайдалана алады:

- шартты байланыстарды қалыптастыруға ықпал ететін құралдар: қайталау арқылы бекіту, реципиентке маңызды стимулдар және эмоциялармен ассоциация жасау, оған тиесілі мінез-құлық формасымен бекіту;
- реакциялардың алдын алу құралдары – объектінің шартты тітіркендіргіштерге «әдеттегі» мінез-құлқымен жауап беру мүмкіндігінің жоқтығы кезінде жағдайларды тудыру;
- викарлы үйрету эффектісі – бір қызметкерге әсер ету қалған адамдардың мінез-құлық моделін қалыптастырады;
- еліктеу: қызметкерлер бойынша керек үлгіге еліктеу талпынысына ынталандыру қажет, сондай-ақ өзіне қажетті мінез-құлықты көрсете отырып, еліктеуге деген модель құру;
- көшіру және латентті үйрету – бұрын қалыптасқан әрекеттердің жаңа әрекеттерді меңгеруге әсері.

Қызметкер тұлғасының мінез-құлқына әсер ету үшін қызметкердің мінез-құлқы туралы тікелей талаптарды білдіретін мәлімдемелер қолданылады. Талаптарды екі топқа бөлуге болады:

1. Императивті талаптар – азды-көпті үзілді-кесілді формада айтылатын мәжбүрлеу элементі бар. Бұл топқа қатыстылар:

- а) бұйрық;
- ә) өкім;
- б) нұсқау.

2. Оптативті талаптар – азырақ үзілді-кесілді, бағынушыға қысым жоқ, іс-әрекетке жұмсақ түрткі береді:

- а) мінездеме беру;
- ә) ұсыныс;
- б) кеңес;
- в) өтініш.

Жоғарыда келтірілген талаптардың тізімі мәжбүрлеуден басталатын өте қатал құралдар шкаласынан бастап қызметкердің ерікті түрде тапсырманы орындауға жауапкершілікті алуына бағдарланған ең жұмсақ әдіске дейін бірізділікпен орналасқан. Талаптар да дәлелдеу дәрежесі және эмоционалды көрінулері бойынша ерекшеленуі мүмкін (жағымсыз көрінулер, жағымды көрінулер, бейтарап).

Вербальды әсер ету құрылымы:

- 1) мотивациялық бөлім – осындай өкімдердің қажет екендігін көрсететін мотивтерді анықтау;
- 2) мазмұндық бөлім – тапсырма сипаттамасы;
- 3) міндеттеу бөлімі тапсырманы орындауға жауаптыларды атайды, бұл бөлім барынша нақты және анық болуы керек.

Талап түрін таңдау жағдайға және бағынушы ерекшеліктеріне байланысты таңдалады. Жылдам іс-әрекетті талап ететін экстремалды жағдайда императивті талаптарсыз мүмкін емесігі анық. Дегенмен императивті талаптар формасындағы мәжбүрлеуді, әсіресе бұйрық, әдетте бағынушылардың қарсылығын тудыратынын ескеруі тиіс, сондықтан ол төтенше жағдайларда қолданылуы керек. Вербалды тікелей әсер ету түрін таңдау бағынушылардың тұлғалық ерекшелігіне, олардың мотивациясына, білім деңгейіне тәуелді. Жоғары білім деңгейіндегі жетістікке бағытталған, жұмысқа мотивацияланған бағынушыларға қатысты жұмсақ (оптативті) әсер етуді қолданған жөн. Вербалды ауызекі тілдесуде бұйрықты мотивациясы жоқ бағынушыларға қатысты қолданған жөн, сонымен бірге бағынушының жеке абыройын кемсітетін тұжырымдалған ойды қолданудан қашу қажет.

Егер басшы тарапынан өкімшілік әсер етудің формалары сапалы қолданылса, әлеуметтік-психологиялық әсер етудің көп-

теген түрлері санасыз іске асырылады. Оларға келесідей әлеуметтік-психологиялық әсер ету амалдары кіреді.

1. **Сәйкестендіру** немесе бағынушының басшымен теңестірілуі. Бұл психологиялық реакция адамға ортақтастық пен қауіпсіздік сезімін береді. Өзі байқамай адам басшының мінез-құлық стандарттарын, сондай-ақ ойлау тәсілдерін, идея мен құндылықтарын, ішкі күйін қабылдай бастайды.

2. **Еліктеу** саналанбаған (логикадан тыс) болуы мүмкін. Адамдар беделге ие, олар симпатия сезімін тудыратындарға, ерекше маңызды объект болып табылатындарға еліктеуге бейім. Еліктеудің сәйкестендіруден ерекшелігі ішкі бағдарларды ғана емес, өзге адамдардың дағдыларын қабылдауына мүмкіндік береді.

3. **Иландыру** – коммуникатор идеяларын сыни көзбен қарамай, логикадан тыс қабылдау. Иландыру нәтижелілігі коммуникатор статусы жоғарылығында, коммуникаторға қатысты реципиентте аттракцияның туындауында, коммуникатордың реципиентпен раппорт орнатқанында, реципиент иландыруға ықпал ететін жағдайда тұрғанда (босаңсыған, өзін қауіпсіз сезінген, жағымды эмоция сезінгенде, логикалық ойлауға ыңғайланбағанда) артады.

4. **Жұқтыру** – мағынаның әсер етуінсіз эмоционалды күйді беру үрдісі. Жұқтыру кезінде маңызды орынды адамның коммуникатормен бағдарларының ортақтығы немесе онымен сәйкестендірілу деңгейі маңызды рөл атқарады.

5. **Эмпатия** – өзге адамның эмоционалды күйін уайымдау, көңіл білдірушілік арқылы түсіну. Эмпатия кезінде рефлексия, сыни ойлау төмендейді де осылайша сәйкестенуге, жұқтыруға және иландыруға бейімділік көтеріледі.

Осылайша, барлық әсер ету тәсілдері өзара байланысты және қабылдаудың логикадан тыс деңгейінде жүзеге асады. Аталған тәсілдерді қолдана отырып, басшы қызметкерлердің қарсылығынан құтылып, жағымды қарым-қатынасты сақтай алады. Олар басшы сендірудің логикалық тәсілдерін қолданған кезде де жұмыс істеуін жалғастыра береді.

Сендіру – тұлғаның өзіндік сыни пікіріне жүгіну арқылы әсер ету әдісі. Сендіру жиі иландыруға қарама-қайшы келеді, себебі иландыруда тыңдаушының ақпаратты логикалық талдауы өшіріледі. Бірақ сендіру мен иландырудың нәтижелілікті арттыру тәсілдері ұқсас; олардың бастысы – коммуникатордың сенімі, беделі және тартымдылығы.

Сендіру арқылы әсер етудің нәтижелігін арттыру тәсілдерін К. Ховланд жете зерттеген.

1. Коммуникатор мінездемелері: қызмеркерлер тарапынан симпатия оянса, басшыға сенім артады, оның қорғайтын позициясы жеке өзіне ешқандай пайда алып келмесе осы аймақта эксперт болуы мүмкін.

2. Хабарлама мінездемесі: жоғары деңгейлі білімді адамдар үшін екіжақты аргументация жақсырақ (яғни талқылау және одан кейін теріске шығару, қарама-қарсы көзқарасты талқылау кезінде де дәл солай болады), төмен деңгейлі білімді адамдар үшін біржақты аргументацияны қолданған жақсы (өз көзқарасын дәлелдеу).

3. Сендіру арқылы әсер ету қызмеркерлер сабырлы және тілдесуге қызыққан кезде оңтайлы түрде іске асады. Адамдармен «өз тілінде» сөйлесіп, олардың ниетіне, мүдделеріне, тілектеріне жүгіну қажет.

4. Қызметкерлер қарым-қатынасқа жылы, қанағаттанған және мүдделі болса, сендіру арқылы әсер ету оңтайлы түрде жүзеге асады.

Осылайша, коммуникатор реципиентке ұнаған кезде, егер оған түсіндірілетін тіл түсінікті болса, коммуникатор өзін емін-еркін ұстаса, үрей мен шиеленісті сезінбесе, реципиенттің коммуникаторға деген сенімділігі артады.

Әсер ету әдісі ретінде сендіру келесідей жағдайларда тиімдірек: бір қажеттілік шеңберінде (оны қанағаттандыру жолдарының бірнеше нұсқаларын таңдау кезінде); бір күшке ие бірнеше қажеттілік шеңберінде; шағын қарқынды эмоцияда; интеллектуалды дамыған серіктеспен тілдесуде.

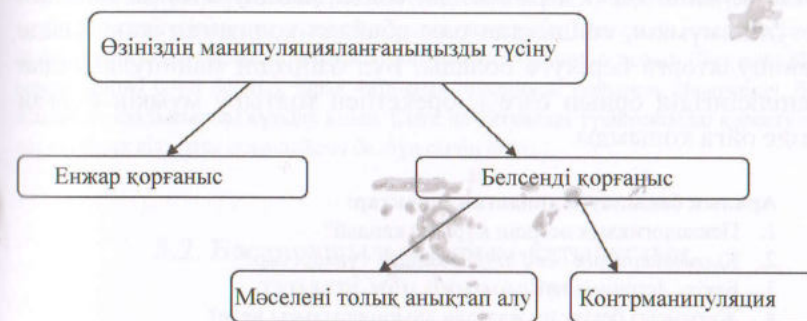
Сендіру құралдары: аргументтеу, дәлел, негіздеме, теріске шығару, пікірталас, серіктесте когнитивті диссонансты қалыптастыру.

Басқарушылық тілдесудегі манипулятивті әсер ету.

Суреттелген әсер ету тәсілдері әмбебап және басқарушылық қызметте ғана емес, күнделікті тілдесуде бізбен үнемі қолданылады. Бірақ олардың қолданылу тәсілдері коммуникатордың ішкі бағдарына тәуелді. Екі негізгі бағдар бар: жабық (манипулятивті) және ашық (өзекті). Манипулятор адамдарды өз мақсатында пайдалануға ұмтылады, ол арам ойлы, өзгелерді бақылауға ұмтылады. Манипуляция – оның өзекті ниеттерімен сәйкес емес өзге адамның ниетін жасырын қоздыруда шебер қолданылатын психологиялық әсер етудің түрі (Доценко, 1997). Манипулятивті әсер етуге ұшыраған адам өзін алданған, ренжіген және қанағаттанбаған күйде сезінеді. Егер адам манипулятивті әсер етуге жиі ұшыраса оның тұлғалық құрылымы қарапайымданады, мінез-құлықтық стереотиптер туындайды, адам мойынсұнғыш құралға айналады, оның тұлғалық дамуы тежеледі. Актуализатордың манипулятордан айырмашылығы адамдарды қолдануға емес, олармен өзара әрекетке бағытталады. Ол адамдармен тілдесуде ашық, сезімдер шынайылығы мен өз ойын білдіру еркіндігімен, өзіне және өзгеге сеніммен, өзін және өзгелерді түсінуімен ерекшеленеді. Осындай басшы тарапынан психологиялық әсер ету қызметкерлердің тұлғалық дамуына мүмкіндік береді, оларға ішкі потенциалын ашуға көмектеседі, ұйымда сенім мен ашықтық атмосферасын жасайды. Бұдан басқа қызметкерлер сәйкестілік арқылы басшының бағдарларын игереді және өздерін тиісінше ұстайды: осылай кейбір ұйымдарда манипуляция тілдесудің негізгі стиліне айналып, ұжымдағы психологиялық ахуал сапасын төмендетеді. Қызметкерлер арасында да жиі манипуляторлар кездеседі. Олар, сондай-ақ жиі ұйымдық мәдениетке жағымсыз әсер ететін конфабуляторлар, яғни өсек-аянды жасайтын және тарататындар ролін ойнайды. Сондықтан манипулятор шабуылын аяқтауға мүмкіндік берместен манипуляциядан қорғану қажет.

Манипулятивті бағдардың себебі коммуникатор тұлғасының әлсіздігінде: оның өзіне сенімсіздігі, жоғары мазасыздық, белгісіздік алдындағы қорқыныш. Манипулятивті әсер етуден қорғанудың көптеген тәсілдері бар, бірақ манипулятор арқа

сүйей алатын реципиентте ұқсас сезім мен сапа болса ғана манипуляция мүмкін екенін түсіну маңызды. Сондықтан манипуляциядан қорғанудың ең нәтижелі тәсілі – өзін қабылдауға және ішкі гармонияға, өзінің сезімдерін сезіну мен оларды ашық білдіруге арқа сүйейтін тілдесудегі ашық бағдарды қабылдау. Өзара әрекет техникасы деңгейінде нәтижелі қорғану тәсілі «ересек» позициясын таңдау, себебі көп манипуляциялар «жоғарыдан» немесе «төменнен» жанама жасалуға негізделген. Жалпы түрде манипуляциядан қорғану үрдісін келесідей көрсетуге болады (21-сурет).



21-сурет. Манипуляциядан қорғану үрдістері
[Самыгин, Столяренко, 1997]

Манипуляция негізінде адамның әлсіздігі білінеді (сараңдық, әуесқойлық, қатты сезімді аңсау, әсер ету ниеті), сондықтан оған сәйкес сезім мен ниеттің туындауын қадағалау қажет. Сонда адамның манипуляция жасап жатқанын саналауы жеңіл болады. Ыңғайсыздық манипуляцияның белгісі болып табылады: сіздің бір нәрсе жасағыңыз келмейді, бірақ жасауға тура келеді, әйтпесе сіз ыңғайсыз «жаман жағдайға» қаласыз. Манипуляция фактісін саналау сізге одан арылуға мүмкіндік береді. Егер сіз кейін не істеуді, қалай жауап беруді білмесеңіз **пассивті қорғанысты** қолдануға болады (ешнәрсе айтпау, түсінбеген сыңай таныту, басқа нәрсе туралы сұрау, яғни жасырын трансакцияға жауап бермеу). Бұл тәсіл өтімді, себебі манипуляция күтпеген қысым

кезінде мүмкін. Әрине, белсенді қорғаныс нәтижелірек, бірақ мұндағы маңыздысы жаман болып көрінуден қорықпау немесе соны айтудан ұялмау, себебі манипулятор жиі жақсы көріну ниетін пайдаланады.

Нәтижелерді орын-орнына қою – серіктеске оның ұсынысындағы сізді мазалайтын нәрсе туралы ашық айту. Кейде **контрманипуляцияны** қолдануға болады, сізді манипуляциялап жатқандығын түсінбеген сияқты сыңай танытып, өзіңіздің психологиялық басымдығыңызды көрсетіп, қарама-қарсы ойын бастап және оны күтпеген сұрақпен аяқтау. Бұл дәрекі манипуляция кезінде мүмкін, бірақ бұл тәсілде өзіңіз манипуляторға айналып кетуіңіз мүмкін, сондықтан оны абайлап қолданған жөн. Кейде манипуляторға берілуге болады. Бұл өзіңіздің манипуляциядан жеңілісіңіздің орнын өзге іс-әрекетпен толтыру мүмкін болған кезде ойға қонымды.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Психологиялық әсердің құрамы қандай?
2. Қызметкерлерге әсер етудің қандай түрлері бар?
3. Бекіту дегеніміз не?
4. Жағымсыз бекітудің жазадан айырмашылығы неде?
5. Жағымды бекіту немесе жазалаудың қайсы тиімді және неліктен?
6. Қарамағындағыларға әсер ету үшін викарлық оқытуды қалай қолдануға болады?
7. Императивті немесе опгативті талаптардың қайсы тиімді және неліктен?
8. Иландырудың (убеждение) сендіруден (внушение) айырмашылығы неде? Иландыру мен сендіру бір емес пе?
9. Қарамағындағыларға әлеуметтік-психологиялық әсер етудің қандай тәсілдері бар?
10. Әсер ету тиімділігін қалай арттыруға болады?
11. Әсер ету тәсілі ретінде манипуляцияның қауіпі неде?
12. Манипуляциядан қалай қорғануға болады?
13. Актуализатордың манипулятордан айырмашылығы неде?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Жүп немесе шеңбер бойында орындалады. Кері байланыс ережелеріне (бұл ережелер мынадай: шынайылық, ерекшелік, бағаламау, автодескриптивтілік) сәйкес серіктеске комплимент жасау керек.

2-тапсырма. Жүп немесе шеңбер бойында орындалады. Сол ережелерді сақтай отырып, серіктеске сын ескертпелер айту. Серіктес «ересек» ұстанымы

бойынша ескертулерге жауап беруі тиіс. Оқытушы ережелердің сақталуын мұқият қадағалап, кез келген қателіктерді болдырмау қажет.

3-тапсырма. Микротоптарда орындалады. Кез келген жағдайдағы басқару өсерін талдау (сіздің жеке тәжірибеңіз, әдебиеттен және т.б.). Әсер ету тәсілі дұрыс тандалды ма? Басшының қателіктері қандай? Сіздің ойыңызша, бұл жағдайда әсер етудің қандай тәсілі қажет?

4-тапсырма. Жүпта немесе топта орындауға болады. Бір студент «манипулятор», «жоғарыдан» позициясымен кез келген пікірмен серіктеске жүгінеді (мысалы, «сен неге бүгін кешіктің?»). Серіктестің міндеті – трансакцияны «ересектер-ересектер» деңгейіне аудару арқылы манипуляциядан қорғану. «Ересек» деңгейіне өту ережелері: 1) өзіне жауапкершілікті қабылдау; 2) басқа адамның сезімдерін түсіну және көрсету; 3) ынтымақтастыққа, мәселені шешуге дайын болу. Мысалы: «Мен сені ненің ашуландыратынын, ренжітетінін, наразылық тудыратынын түсінемін, менің жиі кешігетінім, мен мұны келесі жолы ескеремін (Мен сіздің ескертулеріңізді ескеремін)». Ең бастысы, «бала» позициясында тұрмау, ақталмау (бұл жағдайда манипуляция сәтті болды), бірақ «ата-ана» позициясы бойынша айыптамау, бұл жағдайда қактығыстан құтылу қиын. Сізге не айтқанын түсінгеніңізді көрсетуіңіз керек, бірақ сіз мұны орындайсыз ба, бұл сіздің ісіңіз.

5.2. Басқарушылық қарым-қатынастың түрлері мен формалары

Негізгі ұғымдар: коммуникативті құзыреттілік, қарым-қатынас техникасы, қарым-қатынас түрлері, басқарушылық қарым-қатынас формалары, диадалық қарым-қатынас, топтық қарым-қатынас, көпшілік алдындағы қарым-қатынас.

Басқару қарым-қатынас арқылы жүзеге асады. Сондықтан нәтижелі жұмыс үшін басшыға коммуникативті құзыреттілігін дамыту қажет.

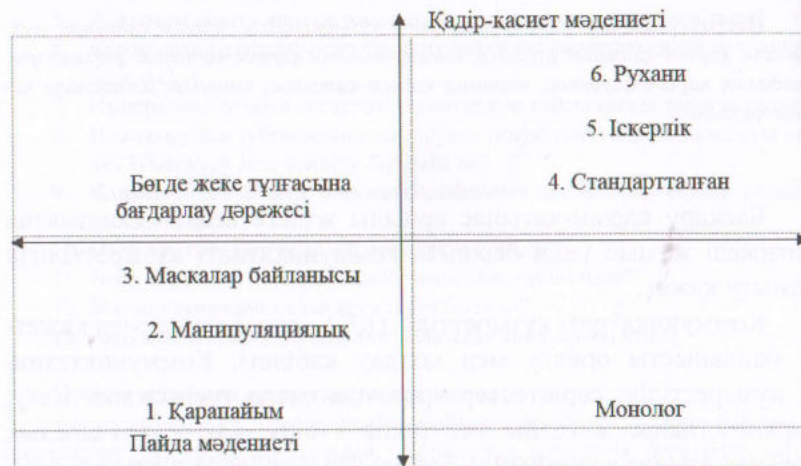
Коммуникативті құзыреттілік (КҚ) – өзге адамдармен қажетті байланысты орнату мен қолдау қабілеті. Коммуникативті құзыреттілік: серіктестер арасында өзара түсіністікке жету, қарым-қатынас жағдайы мен пәнін түсіну. КҚ – тұлғааралық қарым-қатынас жағдайында белгілі бір шеңберде нәтижелі коммуникация құруға қажетті басшының қадір-қасиеті мен іскерлік жүйесі (Петровская, 1989, 2007).

Коммуникативті құзыреттілік компоненттері: 1) өзіңнің ерекшеліктеріңді білу, оларды басқару іскерлігі; 2) серіктесті түсіну, дамыған әлеуметтік-психологиялық рефлексия; 3) қарым-қатынас жағдайын түсіну.

Коммуникативті құзыреттілікті басшы **саналы** түрде таңдайды және келесідей қарым-қатынас параметрлерін қолдана алады: 1) диалогтік немесе монологтік бағдар; 2) ашық-жабық қарым-қатынас; 3) рөлдік-тұлғалық қарым-қатынас; 4) әлеуметтік перцепция механизмдері мен тиімділіктерін ескеру, оларды жағдайға байланысты қолдану; 5) сәйкес жағдайда қарым-қатынас деңгейі мен түрін таңдау.

Қарым-қатынас тактикасы – нақты жағдайда коммуникативті стратегияны қарым-қатынас техникалары мен ережелерін игеру негізінде жүзеге асыру. **Қарым-қатынас техникасы** – нақты коммуникативті сөйлесу мен тыңдау шеберлігі жиынтығы.

Қарым-қатынас деңгейін екі өтпелі өлшеммен «шағын са-ты» түрінде суреттеуге болады: 1) өзге адам тұлғасына бағытталған (бар немесе жоқ болу); 2) диалог (немесе адамгершілік мәдениеті) – «монолог» (немесе пайда мәдениеті) (22-сурет).



22-сурет. Қарым-қатынас деңгейлері [Тидор, 1996]

1. **Жабайы деңгей** – өзге адам құрал немесе бөгет ретінде қарастырылады. Жабайы ереже мен реакция өзге адамдарға қатынас негізіне айналатын дегуманизацияланған қарым-қатынас. Басшы «есерсок», ол үшін бағыныштылар тілалғыш және көріксіз көпшілік болып табылады.

2. **Манипулятивті деңгей** – өзге адамды өз мақсатына жету үшін пайдалануға бағытталады. Өзгенің тұлғасы еленбейді.

3. **«Маскалар байланысы»** – «нөлдік қарым-қатынас»: біз серіктесті тұлға ретінде қабылдамаймыз, қарым-қатынас нөлдік деңгейде жүреді.

4. **Стандартталған деңгей** – аралық деңгей. Жағдайлық байланыстағы әдеттегі әдептілік. Өзге адамның тұлғасына төмен бағыттылық қатынасы.

5. **Іскерлік деңгей** – бірлескен әрекет талаптарына жауап беретін іскерлік қадір-қасиет арқылы адамға деген қатынас. Аса тұлғалық мінездемелер ортақ істің нәтижелелігі мен тиімділігі контекстінде қызығушылық пен мәнділікке ие болады. Бірақ олар ұйымның әрбір мүшесінің абыройын мойындап, ізгі ниет болған кезде бірін-бірі қабылдау және түсіну бағдары сақталады.

6. **Рухани деңгей** – қарым-қатынастың мақсаты ретінде тұлғаны басшылыққа қою. Бұл деңгейде серіктестердің өзара ашылуына негізделген шынайы үйлесімді өзара қатынас қалыптасады.

Осылайша, іскерлік қарым-қатынастың негізгі ерекшелігі бірлескен әрекет мақсатына жетуге бағытталғандығы болып табылады. Бұл жағдайда қарым-қатынас ұйымдық мақсатқа жету құралы ретінде көрінеді.

Басқарушылық қарым-қатынас іскерлік қарым-қатынастың бір түрі болып табылады. Бұл әр түрлі лауазымдық дәрежеге ие, бағыныштылық немесе тәуелделік әлеуметтік позициясын иеленетін серіктестер арасында болатын қарым-қатынас. Басқарушылық қарым-қатынастың мақсаты – ұйымның мақсаттарын жүзеге асыру барысында адамдарды әрекетке қозғау арқылы қызметкерлердің мінез-құлқын басқару.

Басқарушылық қарым-қатынастың қызметтері:

1. Биліктік қызмет (билік ету, бұйрық, нұсқау, ұсыныстар және т.б.);
2. Бақылау қызметі (әрекет мақсаттарының орындалуы туралы кері ақпаратты алу);
3. Бағалау қызметі (тапсырмаларды орындау қорытындысы туралы бағалық ақпарат беру).

Іскерлік қарым-қатынас формалары. Іскерлік қарым-қатынастың үш негізгі формасын көрсетуге болады:

1. Диадалық қарым-қатынас – іскерлік сұхбат.
2. Топтық қарым-қатынас – іскерлік келіссөздер, кеңес өткізу, шешімді топпен қабылдау.
3. Көпшілік алдында қарым-қатынас – көпшілік алдында сөз сөйлеу.

Диадалық қарым-қатынастың қыр-сыры. Іскерлік сұхбат – нақты іскерлік мәселелерді шешу мақсатындағы немесе бір тарапты ұйымның мақсаттарын орындауға ниеттендіретін сұхбаттасушылар арасындағы ауыз екі байланыс.

Іскерлік сұхбат қызметтері:

1. Жаңа бағыттарды іздеу мен перспективалық іс-шараларды бастау.
2. Ақпарат алмасу.
3. Басталған іс-шараларды бақылау.
4. Бір іскерлік ортадағы қызметкерлердің өзара қарым-қатынасы.
5. Жұмыс істейтін идеялар мен ниеттерді іздеу және жылдам жасау.
6. Өндіріс, фирма, салалар, мемлекет деңгейіндегі іскерлік байланыстарды қолдау.

Іскерлік сұхбат ұйымдағы түрлі лауазымдық дәрежесі бар қызметкерлер арасында вертикалды және ұйымдағы бірдей дәрежеге ие қызметкерлер арасында горизонталды жүруі мүмкін.

Іскерлік қарым-қатынастың ерекше формасы – персоналды жалдау, аттестациялау және жұмыстан шығару.

Іскерлік сұхбаттың құрылымы (Самыгин, Столяренко, 1997):

1. Іскерлік сұхбатқа дайындық.

2. Кездесу орны мен уақытын белгілеу.
3. Сұхбат басы: байланысқа түсу.
4. Мәселені қою және ақпаратты беру.
5. Аргументация.
6. Сұхбаттасушы дәлелдерін жоққа шығару.
7. Баламаларды талдау, оңтайлы немесе компромистік нұсқаны іздеу, немесе қатысушылар конфронтациясы.
8. Шешім қабылдау.
9. Уағдаластық фиксациясы.
10. Байланыстан шығу.
11. Сұхбат нәтижесін, өзінің қарым-қатынас тактикасын талдау.

Бұл кезеңді кез келген сұхбатқа тән үш негізге біріктіруге болады:

1. Байланысқа түсу.
2. Мәселені талқылау.
3. Байланыстан шығу.

Іскерлік сұхбатты нәтижелі жүзеге асыру үшін тыңдау техникаларын игеру қажет.

Тыңдаудың екі негізгі түрін көрсетуге болады: белсенді (рефлексивті) тыңдау және енжар (эмпатиялық) тыңдау. Эмпатиялық тыңдаудың мақсаты – серіктестің эмоционалды күйін бейнелеу. Тыңдаудың бұл түрі серіктес күшті эмоцияны сезінген кезде қолданылады: ренжіген немесе ашулы. Мұндай серіктеспен тілдесу кезінде «маятник принципін» ескерген жөн: егер маятникті тербету (бұл жағдайда эмоция) тербетпесе ол өзі тоқтайды. «Маятникті тербету» жауапты агрессия немесе тыныштандыру үшін қызмет етуі мүмкін. Олар серіктестің көңіл күйінің түсуіне немесе қызуына алып келуі мүмкін. Егер мұндай жағдайларда эмпатиялық тыңдау техникаларын қолданса, серіктес тынышталады да, кейін онымен мәселені конструктивті талқылауға болады.

Эмпатиялық тыңдау техникалары:

1. Вербалды емес «өз бейнесін көру» – серіктестен берілген дене қалпы мен кейбір вербалды емес сигналдарды қайталау.

Бұл техниканы қолдану нәтижесінде адам сізге сенім білдіре бастайды, байланыс орнатылады.

2. «аха-иә-қолдау» – мерзімді түрде «аха», «иә» сөздерін қолдану, серіктестің шағымы мен ашуын естіген кезде басты изеу. Нәтижеде адамда оны түсінетін, қабылдайтын, онымен келісетін сезімі туындап, тынышталады.

3. «Жаңғырық» – серіктестің соңғы немесе ерекше эмоционалды мазмұнды сөздерін қайталау. Серіктеспен толық бірлік, келісім сезімі туады.

Серіктес тынышталған кезде мәселені конструктивті шешуге болады. Бұл кезеңде рефлексивті тыңдау техникалары нәтижелірек. Рефлексивті тыңдаудың мақсаты – сұхбаттың ақпараттық деңгейін бейнелеу, серіктес хабарын толық түсіну. Сұхбатта иллюзиялы емес, шынайы түсіністік болады.

Рефлексивті тыңдау техникалары:

- 1) нақтылаушы сұрақтар;
- 2) парафраз (астарлы сөз);
- 3) мазмұндау;
- 4) резюмелеу.

Нақтылаушы сұрақтар екі түрде болады: ашық (толық жауапты ұсыну) және жабық (оларға бір мағыналы жауап беруге болады). Жабық сұрақтарды шектен тыс қолдану сұхбатты рәсімдеп, тергеуге ұқсатып жіберетінін ескеру керек.

Парафраз – серіктес ойларының бейнесі. Парафраз ережелері: 1. Авторға сілтеме қажет: «...деп сіз ойлайсыз». 2. Бұл сілтемелерді парафразды көп қолданған кезде түрлендіру қажет. 3. Автор сөздерін қолданбастан, пікірдің мәнін жеткізуге тырысу керек. 4. Ойды дамыту мен оны интерпретациялауға болмайды.

Мазмұндау – бірнеше ойдан тұратын сұхбат үзіндісінің бейнесі. Мазмұндау ережесі парафраз ережесімен ұқсас: айтылғанның мәнін басқа сөздермен тура жеткізіп, интерпретациялау мен бағалауға болмайды.

Резюмелеу. Әдетте сұхбат соңында қорытынды шығару үшін қолданылады. Резюме сұхбат барысы мен негізгі түйіндерін қысқаша екі-үш сөйлеммен бейнелеу қажет. Кейін серіктес

позициясын тыңдаймыз. Резюмелеу сұхбаттың құрылымдалуына және серіктестердің өзара түсінуін тексеруге қызмет етеді.

Бұл тыңдау түрлерін тыңдау кезеңдері ретінде қарауға болады, себебі барлық дерлік сұхбатта алдымен серіктесті тыңдап, онымен байланыс орнату керек, кейін өзара түсіністікті тексеріп, одан кейін ғана пікір мен балама іздеуге кірісу керек.

Тыңдау кезеңдері: қолдау, түсіндіру, түсініктеме (10-кесте).

10-кесте

Тыңдау кезеңдері мен түрлері

Тыңдау кезеңдері	Тыңдау түрлері	Мақсаты	Техникасы
Қолдау	Эмпатикалық	Сезім көрінісі, байланыс орнату	Вербалды емес «қарама-қарсы белгілер», «иә-аха», «эхо»
Анықтама	Рефлексивті	Ақпаратты көрсету, түсінуді тексеру	Нақтылайтын сұрақтар, парафраз, мазмұндама, резюмелеу
Түсініктеме	---	Өз ұстанымын білдіру	Интерпретациялар, бағалар, түсініктемелер, кеңестер

Телефонмен қарым-қатынасқа түсу диадалық қарым-қатынастың бір түріне жатады. Ол жанама қарым-қатынас ретінде бірнеше ерекшеліктерге ие. Олардың негізгісі – сіздің хабарыңызды қалай қабылдайтындығы туралы кері байланысты алуды күрделендіретін сұхбаттасушымен көз байланысының жоқтығы. Мұндай жағдайларда вербалды емес қарым-қатынастың пара-экстралингвистикалық каналы мәнді болады: интонация, кідіріс, дыбыс, жетектеуші сөз. Телефонмен тілдесуде эмпатиялық тыңдау техникалары, әсіресе байланысты қолдау үшін «аха-иә-қолдау» мен «жаңғырық» белсенді қолданылады. Вербалды емес «өз бейнесін көру» мүмкіндіктері пара-экстралингвистикалық жүйемен шектелген (сөз жылдамдығы, сұхбаттасушы сөзін сөйлеу). Мәселені талқылау кезінде рефлексивті тыңдау техникаларын қолданған жөн. **Топтық тілдесу.** Іскерлік қарым-қатынастың топтық формаларына іскерлік келіссөздер мен іскерлік кеңестер

жатады. Олар екі немесе одан көп (3 немесе одан да көп) тілдесуші адамдардың болуымен ерекшеленеді.

Іскерлік келіссөздер. Іскерлік келіссөздер қатысушы тараптардың мүдделерінің тура келмеуі немесе қарама-қайшылықта болуын түспалдайды және қатысушылардан саналы келісімге келу шеберлігін талап етеді. Саналы келісім екі тараптың заңды мүдделеріне жауап береді, соқтығысушы мүдделерді әділетті түрде реттейді, ұзақ уақытқа созылады, қоғамның мүдделерін назарға алады, тараптар арасындағы қатынасты бұзбайды.

Келіссөз кезеңдері (Самыгин, Столяренко, 1997)

1. Конфликтіні «біздің мәселе» ретінде мойындау.
2. Келіссөзге қатысушылар мен келіссөз пәні арасындағы айырмашылықты көрсету; адамдарды мәселеден бөлу қажет.
3. Позицияға емес, мүддеге жұмылдыру.
4. Қандай мүдделер маңыздырақ, объективті тосқауылдар не екенін анықтау, оларды қатысушылардың субъективті ниеттерінен бөлу.
5. Ортақ мүдделерді көретін және үйлеспейтін мүдделерді татуластыратын өзара тиімді нұсқауларды жасауға тырысу.
6. Объективті әділетті немесе өзара қонымды критерийді, мәселені шешу нормаларын іздеуді жүзеге асыру.
7. Келісімге қол жеткізу мен жоспарды өмірде іске асыру.

Іскерлік кеңес – топтық шешім қабылдаудың формасы. Іскерлік жағдай мен мәселенің нәтижелі шешімін іздеу мақсатын көздейді.

Іскерлік кеңесте 7-9 адам, ең көбі 12 адам қатыса алады. Көп адамның болуы жұмыс нәтижелілігін төмендетеді. Тақырып алдын ала анықталуы тиіс. Ұсынылатын кеңістіктегі орналасу – дөңгелек үстел айналасы.

1. Іскерлік кеңестің үш түрін ажыратады (Урбанович, 2007):

Мәселелік кеңес – пікірталас арқылы мәселенің оңтайлы шешімін іздеуде қолданылады;

Инструктивті кеңес – бұйрықты жылдам орындау үшін қолданылады; Әдетте өзіне бұйрықты түсіндіру, сұрақтарға жауап беру, жауапты адамды тағайындауды қосады;

Оперативті кеңес – істің қазіргі күйі туралы ақпаратты алу мақсатында қолданылады; өзіне жауапты тұлғалардың баяндамасын тыңдау мен мәселелерді талқылауды қосады.

Қатысушыларды белсендіру әдістері: 1) шенбер бойымен пікір айту; 2) «миға шабуыл» әдісі.

Кеңесті жүргізу кезеңдері:

1. Мәселенің қойылуы.
2. Мәселені шешу жолдары туралы пікір қалыптастыру.

Бұл кезең өзіне келесідей фазаларды қосады: мәліметтер жинау, сұрақтың барлық жақтарын зерттеу, негізгі мәселенің жаңа тұжырымдалған ойы, баламалы шешімді іздеу, ұсыныстарды алға тарту, талқылаудың алдын ала қорытындысын жинақтау, негізгі бағыттарды құру, сұрақтардың мүмкін болатын шешімдерінің салдарын талқылау.

3. Шешім қабылдау (екінші кезеңнен шығарылған түйіндер, келісімдер, шешімдер).

Көпшілік алдында қарым-қатынас. Көпшілік алдында сөз сөйлеу тұлғааралық қарым-қатынастың бір түрі. Сондықтан көпшілік алдына сөз сөйлеудің құрылымын қарым-қатынастың үш жағы арқылы қарауға болады: коммуникативті, интерактивті және перцептивті. Сонымен қатар көпшілік алдында сөз сөйлеу тұлғааралық қарым-қатынаспен салыстырғанда бірнеше ерекшеліктерге ие қарым-қатынастың ерекше түрі.

Көпшілік алдында сөз сөйлеуде қарым-қатынастың коммуникативті жағы айрықша көрінеді. Оратордың мақсаты – кейбір ақпаратты тыңдаушыға дейін жеткізу. Коммуникативті үрдіс құрылымының бірнеше ерекшеліктері бар: реципиент жалпыланған түрінде көрінеді. Сондықтан оратор оңтайлы сендіруші тиімділікке қол жеткізуі үшін аудиторияның жалпыланған әлеуметтік-психологиялық мінездемесін ескеруі керек. Сөз әсері маңызды мәнге ие: тыңдаушыға сөз түсінікті болуы үшін бұл аудиториядағы сөздерді қолдану ерекшелігін ескеру қажет.

Сөзді дұрыс құру үшін *коммуникация мақсаттарын* нақты түсіну керек. Ол әр түрлі болуы мүмкін: ақпаратты хабарлау, материалды түсіндіру, мәселеге өзіндік көзқарасын айту, бір нәрсе істеуге немесе бір шешім қабылдау қажеттілігіне сендіру. Бірақ

кез келген жағдайда сәтті сөз сөйлеудің мәнді факторы аудиториямен байланыс орнату болып табылады.

Байланыс орнату үрдісін түсіну үшін әлеуметтік перцепция механизмдері мен әсерін ескеру керек, яғни адамның адамды қабылдауы. Көпшілік алдында сөйлеу – тікелей тұлғааралық қарым-қатынас, ол дистантты емес. Сондықтан бірінші кезекте коммуникатор тұлға ретінде өз пікірімен, мотивімен, бағдарларымен әсер етуші агент болып табылады. Реципиент санасында енгізілген мазмұнның көп тұруы коммуникатордың реципиент санасында тұлғалық қосылуының қалыптасуына тәуелді. Осылайша, көпшілік алдында сөйлеу екі үрдістен құралады: 1) тұлғалық қосылу; 2) мазмұнды енгізу. Тек осы жағдайда ғана коммуникатордың реципиентке ұзартылған әсері туындайды.

Аудиториямен байланысты орнату үшін *коммуникацияның вербалды емес компоненттерін* ескеру қажет. Ең болмаса кейбір тыңдаушылармен көз байланысын орнату маңызды. Сөз сөйлеу кезінде әрбір тыңдаушы сіздің оған жеке сөйлегеніңізді сезінуі тиіс, сондықтан ақырын көзді бір адамнан келесі адамға ауыстыруға болады. Жестикуляция, кеңістіктегі дененің қалпы және кеңістіктің ұйымдасуы (шеңбер, бетпе-бет, амфитеатр, үшбұрыш), сөз сөйлеуші мен тыңдаушы арасындағы арақашықтық, оратордың сыртқы түрі, дауыс интонациясы, сөздер мен мәтіннің мәндік бөліктері арасындағы кідіріс сияқты вербалды емес қарым-қатынас параметрлерін қолдану маңызды. Жестикуляция мен дене қалпы ашық, бірақ жеңіл әрі ұстамды болуы керек. Толқуды төмендету үшін релаксацияның қарапайым тәсілін игеру, өзіне сенімділікті дамыту маңызды.

Тыңдаушыларға көрсеткен алғашқы әсер сіз айтқан келесі сөздерді қабылдауына орасан зор ықпал етеді. Сондықтан әлеуметтік перцепция механизмдері мен әсерін ескеру қажет. Сәйкестендіру, эмпатия, әлеуметтік-психологиялық рефлексия және каузалды атрибуция *әлеуметтік перцепцияның* маңызды *механизмдері* болып табылады. Көпшілік алдындағы сөз сөйлеудің *мәндік құрылымы* екі деңгейді қосады: 1. Жоғарғы саты – мәтін; 2. Төменгі саты – коммуникатордың нақты мотивтері. Адамдар айтылып отырған мәтінді тыңдай келе, оратордың сөз сөйлеу се-

бептерін түсіндіруге тырысады және олардың түйіндері мәтінге деген қатынасқа елеулі ықпал етеді. «Ореол» эффектісі, алғашқылық пен жаңашылдық, стереотипизация, аттракцияның туындау заңдылықтары *тұлғааралық қабылдау эффектілері* ретінде тыңдаушылардың ақпаратты қабылдауына әсер етеді. Оратор белгілі бір имиджді жасап, тыңдаушылардың өзін бір әлеуметтік топқа кіргізуіне, олардың симпатия сезімдерінің туындауына, демек, олардың сөздеріне ықпал ете алады.

Көпшілік алдында сөз сөйлеу – ақпарат жеткізу мен тыңдаушылардың коммуникаторды қабылдауы ғана емес, оратор мен тыңдаушы арасындағы ерекше *өзара әрекет*. Коммуникатор өз мақсатына байланысты белгілі бір *коммуникативті позицияны* алуы мүмкін. Ашық позиция: коммуникатор айтылып отырған мәтініне жеке қатынасын жасырмай тұлға ретінде ашылады. Жабық позиция: коммуникатор тыңдаушылардың санасын манипуляциялау тәсілдерін қолдана отырып, өз мақсатын жабық формада жүзеге асырады. Шеттетілген позиция: ерекше көңіл аударылатын бейтараптық, бәсекелес көзқарастарды салыстыруда және объективті фактілерді хабарлағанда оңтайлы. Жабық позицияны қолданған кезде тыңдаушылардың тұлғалық ортасында лектор тұлғасының авторитарлығы қосылады. Лектордың пікірі тыңдаушылар ортасының барлық қалған мәндік мазмұнын толықтырады. Ашық позиция кезінде өзгенің санасының тәуелсіздігіне деген құрметке негізделіп құралатын диалогтік қосылу жүреді, коммуникатор серіктестің ойлаудағы дербестігінің сақталуына мүдделі болып сұхбаттасушы ретінде сөз сөйлейді, себебі ол теңқұқықты диалог кепілі. Дәл осындай қосылу түрі қабылдаудың ұзартылған әсерін тудырады, себебі коммуникатордың жоқтығы кезінде де жалғасатын диалогтік үрдіс қосылады. Авторитарлы қосылу керісінше тыңдаушыларда жиі ұзартылған байланыстан бас тартуды тудырады. Қарым-қатынастағы позицияны зерттеуде трансактілік талдау теориясы қолданылады. Сөз сөйлеуші «ата-ана» («жоғарыдан»), «ересек» («тең») немесе «бала» («төменнен») позицияларында орналасуы мүмкін. Егер «ересек» белсенді қатысса қарым-қатынас нәтижелірек өтеді. «Ересекті» қосу қабілеті – адамдар мен жағдайларды объек-

тивті бағалай алуы, «ата-ананың» соқыр сеніміне және «бала» иллюзиясына берілмеу дегенді білдіреді. Бірақ тыңдаушы «ата-ананы» өзіне тарта және «баламен» достаса білуі қажет.

Көпшілік алдында сөз сөйлеудің *сыртқы құрылымы* кез келген тұлғаралық байланысқа тән үш кезеңді қамтиды.

1. Байланысқа түсу. Бұл кезеңде сәтті сөз сөйлеу үшін тыңдармандармен байланыс орнату керек.

2. Негізгі бөлім – тыңдармандарға негізгі ақпарат көлемін жеткізу.

3. Қорытынды. Байланыстан шығу, айтылғанды қысқаша түйіндеу, ең бастысына екпін қою.

Көпшілік алдында сөз сөйлеудің *ішкі құрылымы* үш компоненттен тұрады.

1. «Мен» компоненті – аудиториямен байланыс орнату үшін маңызды, тыңдармандарда сөйлеушіге деген сенімнің пайда болуы. Егер ол анық байқалса, сөйлеуші ашық адам ретінде қабылданады. Бұл компонентке оратордың өзі және сезімдері туралы ойлары кіреді. Егер де бұл компонент жоқ болса, ораторға сенім болмайды, тақырып жат болып қабылданады.

2. «Сіз» («Сен») компоненті – аудиторияға, оның ойларына, сезімдеріне, түрткілеріне бағытталу. Аудиториямен байланыс орнату үшін маңызды. Егер бұл компонент болмаса коммуникатордың «жоғарғы» позициясы бекітіліп, тыңдаушыларға олармен санаспайтын сияқты болып көрінеді.

3. Искерлік компонент («Тақырып») – сөз сөйлеу тақырыбының ашылуы. Егер ол жоқ болса, сөз сөйлеу мазмұнсыз деп қабылданады, оратор сөз сөйлеу мәселесінде құзыретсіз, ал оның сөзі – көп созылып кеткен болып көрінеді, тыңдармандар іс бойынша ақпаратты күтеді. Бірақ кейбір жағдайларда («эмоционалды шақыру») бұл компоненттің болмауы мүмкін.

Жақсы құрылымдалған сөз сөйлеу барлық үш компонентті де қосады, оған қоса үйлесімді өзара байланысады.

Жақсы сөз сөйлеу үшін айтарлықтай дайындық жұмысын жүргізу керек. Сөз сөйлеуге дайындықтың негізгі кезеңдері:

I Мәселенің қойылуы:

1) сөйлеу мақсатын анықтау;

- 2) аудитория мен жағдайды талдау;
- 3) сөз тақырыбын шектеу және сұрыптау;
- 4) материал жинақтау.

II Сөзді құрастыру:

- 1) сөйлеу жоспарын құру;
- 2) сөздерді іріктеу;
- 3) дауыстап оқу тәжірибесі (жаттығулар).

Алайда оратор дайындығы жақсы болса да, сөз сөйлеу кезінде оған мәтін немесе жоспарды қатаң сақтаумен бірге аудиториямен кері байланысты (вербалды және вербалды емес деңгейде) есепке алу және алынған кері байланысқа сәйкес материалды ұсыну стилі мен мазмұнын түрлендіру қажет.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

1. Коммуникативтік құзыреттілік дегеніміз не?
2. Коммуникативтік құзыреттіліктің компоненттері қандай?
3. Коммуникативтік құзыретті басшы болу үшін не білу қажет?
4. Психологияда қарым-қатынастың қандай деңгейлері бар?
5. Искерлік қарым-қатынастың басқа түрлерінен айырмашылығы неде?
6. Искерлік қарым-қатынас манипуляциядан немен ерекшеленеді?
7. Искерлік қарым-қатынастың қандай формалары бар?
8. Келіссөздер жүргізу кезеңдері қандай?
9. Мәжілістерді өткізудің қандай әдістері бар?
10. Көпшілік алдында сөйлеген кезде не ескеру керек?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

Сабақты тренингтік режимде (рөлдік ойын әдісі) өткізген жөн.

1-тапсырма. Тыңдау техникаларын өңдеу. Студенттер жұппен жұмыс істейді. Тапсырма: серіктестердің бірі, «әңгімелеуші» кез келген жағдайды баяндайды. Екінші серіктес, «тыңдаушы» тыңдаудың техникасын пайдалана отырып қабылдайды: вербалды емес мақұлдау, «иә-аха», «жанғыру», парафраз (оқытушы техника түрлерін өзгерте алады). Содан кейін қатысушылар рөлдермен алмасады. Жаттығу соңында студенттер туындаған кедергілер туралы ой бөлісіп, пікір алмасады.

2-тапсырма. Рөлдік ойында келіссөздер жағдайын модельдеу. Келіссөздер үшін тақырыпты таңдау. Мәселе бойынша қарама-қарсы пікірге ие екі командаға бөлісу. Ережеге сүйене отырып, келіссөздер жүргізу: қарсыластардың әрбір аргументінен кейін алдымен айтылған сөздерге парафраз жасау керек, содан кейін өз аргументтерін баяндау керек.

3-тапсырма. Рөлдік ойында мәжілісті модельдеу. Екі «басшы» тандалады. Алдымен шеңбер бойында ойларын айту бойынша бірінші басшы, содан ке-

йін екінші басшы «ми шабуылы» әдісін пайдалана отырып мәжіліс өткізеді. Содан кейін қандай процедура неғұрлым тиімді болғанын анықтау мақсатында талқылау жүргізіледі.

4-тапсырма. Көпшілік алдында сөйлеу жағдайын модельдеу. Әрбір студент шеңбер ортасына шығады және байланысқа енудің төрт кезеңін орындайды: 1) шығу; 2) «кеңістікті жайластыру»; 3) көздің аудиториямен байланысын орнату; 4) сөлемдесу, өз аты мен баяндама тақырыбын айту. Әр баяндамадан кейін топтық талқылау жүргізіледі.

Парақтарда әртүрлі сөздер жазылады, содан кейін әрбір студент сөз жазылған парақты суырып алады. Үш минут ішінде сөз сөйлеуге дайындалады. Содан кейін сөз сөйлеу және талқылау жүргізіледі.

5.3. Ұйымдағы конфликтілерді басқару

Негізгі түсініктер: *конфликт, конфликт түрлері, конфликттің даму кезеңдері, конфликт құрылымы, конфликтілі өзара әрекеттің стратегиялары, конфликттің шешудегі интегративті тәсіл.*

Психологияда конфликт «оппоненттердің және өзара әрекеттесу субъекттерінің қарама-қайшы мақсаттарының, мүдделерінің, позицияларының, пікірлерінің немесе көзқарастарының қақтығысы» ретінде анықталады.

Осылайша, конфликтінің негізгі сипаттамаларына келесілер жатады:

1) қарама-қайшылықтың болуы (позициялар, мүдделер, құндылықтар, нормалар қақтығысы және т.б.);

2) конфликтіге адамдар үшін маңызды мүдделер мен түсініктердің араласуымен байланысты болатын конфликтіге қатысушылардағы теріс эмоционалды күйзелістің болуы;

3) қақтығысқа түскен жақтардың конфликтілі мінез-құлықтардың өзара әрекеттесуі.

Конфликт құрылымын шартты түрде келесі формуламен беруге болады:

ҚАРАМА-ҚАЙШЫЛЫҚ + ЭМОЦИЯЛАР = КОНФЛИКТИЛІК МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ.

Конфликт түрлері

Конфликттерді топтастырудың сан түрі бар.

Салдарына байланысты конфликттер:

1) конструктивті конфликт – қарама-қайшылықтың шешілуімен аяқталады;

2) деструктивті конфликт – қарама-қайшылық шешілмейді, конфликтіні жалпыландыру мен эскалация (шиеленістің үдеуі) жүреді.

Даму ерекшеліктеріне байланысты:

1) ашық конфликт – жиі іскерлік негізде жүзеге асырылады және мотивтер ашық талқыланады;

2) жасырын конфликт – өзара қарым-қатынас негізінде болады, шиеленіс жойылмайды, деструктивтіге ауысады.

Қарама-қайшылықтың локализациясына байланысты:

1) тұлғашылық конфликт;

2) тұлғааралық конфликт;

3) тұлға мен топ арасындағы конфликт;

4) топаралық конфликт.

Конфликттерді, сондай-ақ себеп түрі бойынша жіктеуге болады.

I Құндылықтар конфликтісі.

Пайда болатын келіспеушілік өзара әрекеттің мағыналық аспектілеріне қатысты болады. Мысалы, оның қатысушылары ұйым өмірі мен іс-әрекетінің мақсаты және мағынасын әр түрлі түсінуі мүмкін. Өзара әрекетке қатысушылардың әр түрлі басым құндылықтарға бағытталған мінез-құлқы модельдері бір-бірімен қарама-қайшылыққа түседі. Бұл әр түрлі құндылықтар әрдайым конфликтіге әкеледі деген сөз емес. Құндылықтық түсініктерінің өзгешелігіне қарамастан адамдар табысты еңбек етіп, жақсы қарым-қатынаста болуы мүмкін. Конфликт осы өзгешеліктер адамдардың өзара әрекеттесуіне әсер еткенде пайда болады.

II Мүдделер конфликтісі.

Қызығушылық конфликтілері арасында екі нұсқаны бөліп көрсету абзал.

1. Ресурсты конфликт конфликтілік жағдайға қатысушылардың мақсаттары сәйкес болғанда туындайды: олар қандай да

бір шектелген ресурстарға таласады (аймақ, қаржы, материалды заттар, қызмет және т.б.). Олар бір нәрсеге ұмтылады, бірақ ресурстардың шектеулі және дара болуы себебінен олардың мүдделері бір-біріне қарама-қайшы келеді.

Конфликтінің осы түріне үлестіру мәселелерін қозғайтын (мысалы, қаржымен немесе қамтамасыздандырумен байланысты конфликтілер) немесе бір нәрсені иемдену үшін бәсекелестік негізінде туындайтын (мысалы, лауазым) барлық конфликтілі жағдайлар жатады.

2. Мотивациялық конфликт серіктестерде әр түрлі мүдделер мен мотивтер болған кезде пайда болады. Мүдделер конфликтісінің бірінші нұсқасынан айырмашылығы – бұл жерде серіктестердің мақсаты өзара қарама-қайшы, алайда басшы мен қызметкер осы жағдайда бір-біріне тәуелді және оларға мәселені қалайда шешу қажет.

III Мақсатқа жету құралдарының конфликтісі.

Өзара әрекетке қатысушылардың жалпы құндылықтары мен мақсаттары ортақ, бірақ оларға жетудің құралдары туралы әртүрлі түсініктері болуы мүмкін. Мақсатқа жету құралдарының конфликтісі құндылықтар мен мақсаттардың өзгешелігі кезінде да пайда болады. Адамдар құндылықтарында айырмашылықтар болса да бір-бірімен бейбіт тіршілік етеді, алайда өзара әрекеттестіктің бір қатысушылары таңдаған мақсатты жүзеге асыру жолдары басқаларына зиян келтірсе, келіспеушілік туады. Жаныңызда біреу жұмысқа немқұрайлы қараса, оған бейтарап қарауға болады, бірақ ол өз жұмысының бір бөлігін сіздің мойныңызға артқысы келсе, конфликт пайда болады.

Конфликт көбінесе бірте-бірте өршиді. Егер оны шешу бойынша жұмыстарды қарама-қайшылық тууының ерте сатыларында бастаса, конфликтіні жалпылаудың алдын алуға болады.

Өршіп келе жатқан конфликт «белгілері»:

- 1) дау, қарым-қатынастың нашарлауы;
- 2) шиеленіс – артық эмоциялар;
- 3) түсініспеушілік;
- 4) конфликтілер;
- 5) дискомфорт – «бір нәрсе дұрыс емес».

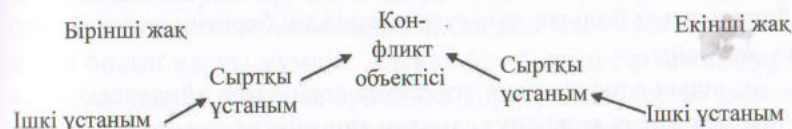
Конфликт құрылымы

1. Конфликтілік жағдай – тараптардың қажеттіліктері мен мүдделерінде шынайы қарама-қайшылықтың тууын бекітетін конфликтінің объективті негізі.

2. Конфликт объектісі – даудың себебі болатын реалды немесе идеалды зат.

Конфликт тараптары (қатысушылар). Тараптардың әрқайсысына тән:

- а) конфликтідегі сыртқы позиция – ашық айтылатын уәждеме;
- ә) ішкі позиция – ол кейде қарсыластармен қатар қатысушылардың өздері үшін де жасырын болуы (23-сурет).



23-сурет. Конфликт құрылымы. Конфликтінің даму кезеңдері.

Бірінші кезең. Конфликтілі жағдайдың пайда болуы (қарама-қайшылықтар)

Қарама-қайшылықтар – ұйымдастырудың жүйе ретінде дамуының нәтижесі. Қарама-қайшылықтардың туындауы – заңды үрдіс және одан құтылу мүмкін емес.

Екінші кезең. Конфликтіні саналау.

Конфликтілік жағдай, яғни объективті қарама-қайшылық конфликтіге қатысушыларға әрдайым сезіле бермейді. Оған көбінесе психологиялық қорғаныс механизмдері себепші болады. Алайда қатысушылардың мінез-құлқын шынайы жағдайдың өзі емес, конфликт туралы түсініктері анықтайды.

Конфликтілік жағдай және шынайы болмыс бейнелері арасындағы қатынас нұсқалары келесідей [Петровская, 2007]:

1. Адекватты түсінілген конфликт. Конфликтілік жағдай объективті түрде бар және тараптар қарама-қайшылықты адекватты түсінеді, өзін және жағдайды бағалайды.

2. Адекватты емес түсінілген конфликт. Конфликтілік жағдай объективті түрде бар және тараптар оны конфликт ретінде қабылдайды, бірақ бұрмаланулар болады.

3. Тараптар үшін конфликт психологиялық түрде жоқ; объективті конфликтілік жағдайды оның қатысушылары шынайы түрде түсінбейді.

4. Жалған конфликт. Объективті конфликтілік жағдай жоқ, бірақ тараптар қарым-қатынасты қате түрде конфликт ретінде қабылдайды.

5. Конфликтінің жоқ болу жағдайы. Конфликт объективті түрде де, саналау деңгейінде де жоқ.

Конфликтіні саналау жиі жанжалдың пайда болуы нәтижесінде жүзеге асады.

Конфликт – жанжалға қатысушылардың объективті қарама-қайшылықтың болуын түсінуге мүмкіндік беретін өзара әрекеттесу жағдайы:

- а) ашық конфликтілік әрекеттер сериясына айналады;
- ә) жасырын конфликт саналау деңгейінде жүзеге асады.

Үшінші кезең. Конфликтілік мінез-құлыққа өту.

Конфликтілік жағдайда оның қатысушыларының алдында өз әрекетінің негізгі үш мүмкіндігінен біреуін таңдау қажеттілігі тұрады:

- 1) барлық қолжетімді құралдар арқылы мұратқа жетуге бағытталған «күрес» жолы;
- 2) конфликтіден қашу;
- 3) пайда болған мәселенің қолайлы шешімін табу мақсатында келіссөздер жүргізу.

Осы мүмкіндіктердің әрқайсысы конфликт қатысушыларының сәйкес мінез-құлық стратегияларын болжайды.

Конфликтологияда қолданылатын конфликтілі өзара әрекеттестік стратегияларын жіктеуде тәжірибелік бағыттардың бірі (авторлары К.У. Томас және Р. Килмен) жағдайға қатысушылардың өзінің жеке мүдделері мен серіктесінің мүдделеріне бағдарлану дәрежесін негізге алады және осы екі өзгергіш негізге сүйене отырып, стратегияның бес түрін ажыратады (24-сурет).

1. Басымдылық – басқа адамға залал келтіру арқылы өз мүдделерін қанағаттандыруға ұмтылу.

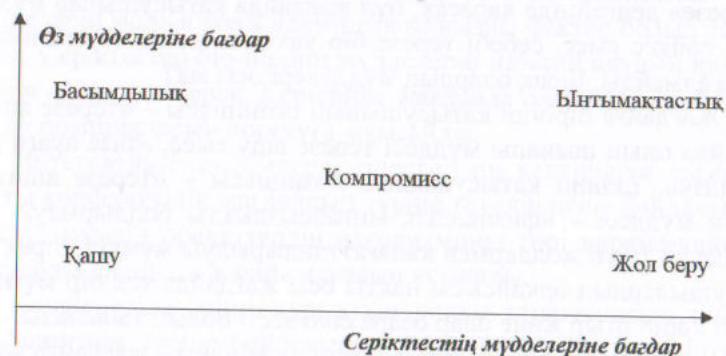
2. Бейімделу (көнгіштік) – бәсекелестікке қарама-қарсы өз мүдделерін басқа адам үшін құрбан ету.

3. Қашу үшін кооперацияға ұмтылыстың болмауы да, өзінің мақсаттарына жету тенденциясының жоқтығы да тән.

4. Компромисс екінші реттік жол беру тактикасымен сипатталды.

5. Ынтымақтастық – жағдайға қатысушылар екі жақтың да мүдделерін қанағаттандыратын альтернативаға келіседі.

Конфликт қатысушысының белгілі бір мінез-құлық стратегиясын таңдауы жағдайдың ерекшеліктерімен, серіктестердің мінез-құлқымен, сонымен қатар жеке тұлғалық ерекшеліктерімен анықталады. Аталған стратегиялардың кейбіреулерін тиімді емес деп қарастыру қате болар еді; нақты бір жағдайларда олардың кез келгені конфликтілік ситуациядан адекватты шығу жолы болып қалуы мүмкін. Алайда бұл белгілі бір шешімдердің «құнын» талдау олардың арасында «приоритеттілерін» ажырата алмаймыз деген сөз емес. Оңтайлысы деп Томас екі жақтың да мүдделерін қанағаттандыруды көздейтін ынтымақтастық мінез-құлықты атады. Барлық талаптарды қанағаттандыру мүмкін емес жағдайда (мұндай жағдайлар жиі кездеседі) компромисс стратегиясы артықшылыққа ие.



24-сурет. Томас-Килменнің конфликтілік мінез-құлық моделі

Ынтымақтастық стратегиясы келіссөздер үрдісі арқылы жүзеге асырылады. Компромисстік және интегративтік шешім-

дерді құруға бағытталған келіссөздер үрдісі ғана конфликтілік жағдайдың шынайы шешілуіне әкелуі мүмкін. Конфликтіден қашу қарама-қайшылықтарды деструктивті деңгейге ауыстыру арқылы оларды қиындатады. Басымдылық пен күрес серіктеспен қарым-қатынасты құрбан ете отырып, адамға өз мүдделерін шешуге мүмкіндік береді. Конфликтіден және конфликтілі өзара әрекеттен қашу қарым-қатынасты сақтап қалуы және тіпті жақсартуы да ықтимал, бірақ орнына жеке мүдделер құрбан болады. Тек конфликтінің шынайы сәтті шешілуін қарастыратын интегративті-компромистік бағыт қана бір уақытта мәселені шешуге және қарым-қатынастарды сақтап қалуға мүмкіндік береді. Интегралды бағыттың негізін салған америкалық зерттеуші М.П. Фоллет болды. Оның хрестоматиялық мысалын арқау ете отырып, мәселенің интегративтік шешімінің құралын қарастырайық.

Кітапхананың бір бөлмесінде жұмыс істейтін екі адамның арасында келіспеушілік пайда болды: біреуі қапырықтан терезені ашқысы келеді, ал екіншісі суық тигізіп алудан қорқады. Бұл жерде тараптардың мүдделерінің сәйкессіздігі туралы сөз болып жатыр ма? Бір жағынан иә, басқа жағынан жоқ, бұл жағдайды қай деңгейде қарастыратынымызға байланысты. Егер біз оны «терезе» деңгейінде қарасақ, бұл жағдайда қатысушылар мүдделері сәйкес емес, себебі терезе бір уақытта ашық та, жабық та бола алмайды. Бірақ олардың мүдделері осы ма?

Жағдайға бірінші қатысушының позициясы – «терезе ашу». Алайда оның шынайы мүддесі терезе ашу емес, «таза ауаға қол жеткізу». Екінші қатысушының позициясы – «терезе ашпау», оның мүддесі – «физикалық ыңғайсыздықты болдырмау». Бір мүдде әр түрлі жолдармен қанағаттандырылуы мүмкін, бірақ қатысушылардың әрқайсысы нақты осы жағдайда тек бір мүмкіндікті көріп отыр және олар өзара сәйкессіз болып табылады.

Конфликтіні интегративті шешудің міндеті – жағдайға қатысушылардың ұсынып отырған позицияларынан олардың артында тұрған шынайы мүдделерге ауысу арқылы конфликт тақырыбын өзгерту. Оларға сәйкес конфликт мәселесі «терезе ашу – терезе ашпауда» емес, «физикалық ыңғайсыздық әкелмей (екінші қатысушы мүддесі) таза ауамен қалай қамтамасыздандыруға (бірін-

ші қатысушы мүддесі) болады» дегенге ауысады және ары қарай мүмкін нұсқаларды іздестіруге жалғасады.

Осы үрдістің жалпы сызбасы келесідей болады (25-сурет).

Пайда болған конфликтілік жағдайды шешу бойынша келіссөздер үрдісін табысты өткізу тек келесі шарттарды орындаған кезде ғана мүмкін болады.

1. Серіктестердің өзара әрекеттесуі олар үшін маңызды немесе мәжбүрлі қажеттілік болуы тиіс. Қалай болғанда да оны сақтауға мүдделі. Егер өзара әрекеттесу оған қатысушылар үшін маңызды да, қажетті де болмаса, оны бағаламайды және келіспеушілік пайда болған жағдайда қарым-қатынасты ұзу мен деструкцияны таңдайды.

2. Конфликтіге қатысушылар пайда болған мәселені шешу қажеттілігін саналау керек. Егер олардың бірі өзара әрекеттесуде қандай да бір мәселе бар деп мойындамаса, бұл келіссөздерді қиындатады және оларды өткізуді мүмкін емес етеді.

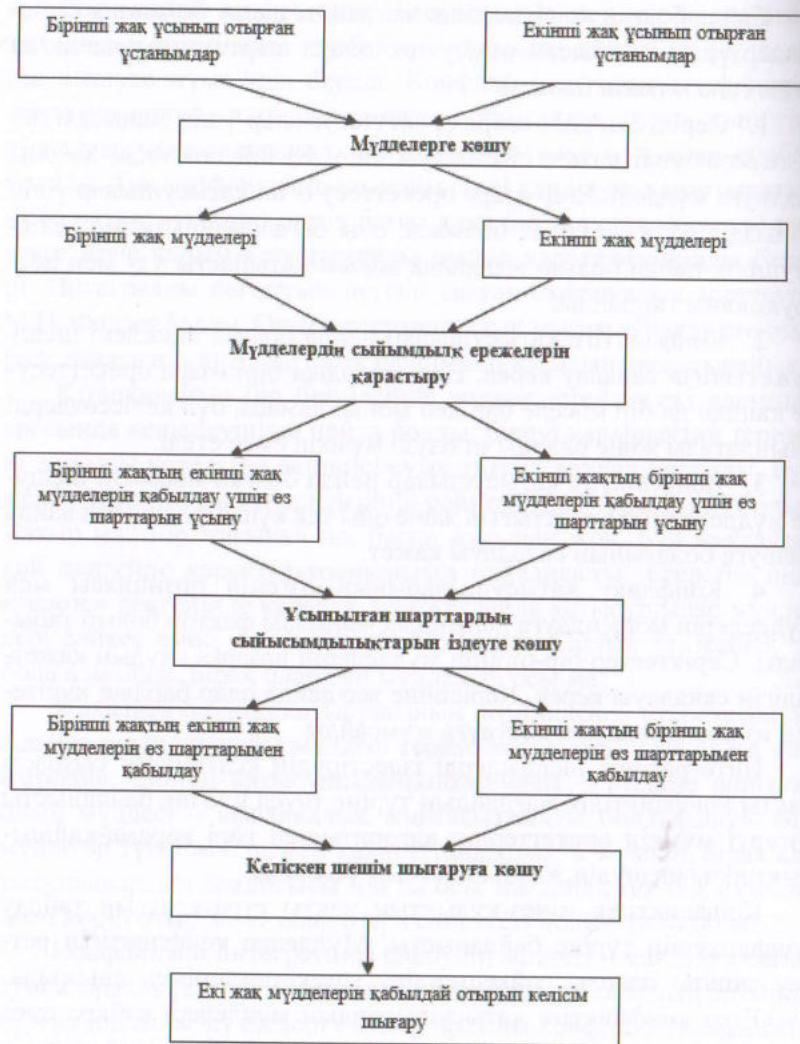
3. Конфликтіге қатысушылар пайда болған мәселені шешуде мүдделерінің ортақтығын және оны тек күш біріккен жағдайда шешуге болатынын саналауы қажет.

4. Конфликт қатысушыларының өзгенің позициясы мен мүдделерін мойындауға дайындық маңызды фактор болып табылады. Серіктестер бір-бірінің мүдделерін назарға алудың қажеттілігін саналауы керек. Керісінше жағдайда олар барлық күштерін өз позицияларын қорғауға жұмсайды.

Интегративті шешімдерді іздестірудің келтірілген сызбасы нақты конфликтілік жағдайдың түріне тәуелділігіне байланысты өзгеруі мүмкін әрекеттердің алгоритмінен гөрі қарама-қайшылықтарды шешудің жалпы идеясын ұсынады.

Конфликтілік мінез-құлықтың нақты стратегиясын таңдау конфликтінің түріне байланысты. Мүдделер конфликтісін реттеу сипаты оларды сәйкестендіру мүмкіндіктерімен анықталады. Егер конфликтіге қатысушылардың мүдделері сәйкес емес деп табылса, компромистік шешімдер ғана қабылдауға тырысу қажет, яғни жол беру негізінде келісімге келу. Егер екі жақтың да мүдделері сәйкес келмесе, екі жақтың да мүдделерін қанағат-

тандыратын интегративті шешімдер мен нұсқаларды іздестіру мүмкін.



25-сурет. Келіссөздер үрдісінің сызбасы

Негізінде мақсатқа жетудің жолдары немесе өзара әрекеттесудің ережелері мен нормаларына қатысты қарама-қайшылықтар жатқан конфликтілер түсініктер мен нормаларды келістіру арқылы реттеледі. Келісім компромисс, жаңа нормаларды тұжырымдау, шешімдердің басқа, өзара тиімді нұсқаларын іздестіру және т.б. негізінде жүзеге асырылады.

11-кесте

Әртүрлі конфликтілерді шешу жолдары

Конфликт түрлері	Реттеудің типтік тәсілі
Құндылықтар конфликтісі	Ынтымақтастық саласынан бөлісу, өмір сүру, бірлесе өмір сүру жағдайларын анықтау
Ресурстық конфликтілер	Ресурсты пайдалану тәртібін анықтайтын ымыралы шешімдер
Қызығушылық конфликтісі	Екі тараптың мүдделерін толық немесе ішінара іске асыру мүмкіндігін туғызатын интегративтік немесе ымыралы шешімдер
Мақсаттарға жету жолындағы конфликтілер	Бірлескен қызметті немесе өзара іс-әрекетті ұйымдастыру тәртібін айқындайтын интегративтік немесе ымыралы шешімдер
Конфликт нормалары	Өзара әрекет нормаларын қайта қарайтын немесе нақтылайтын интегративтік немесе ымыралы шешімдер

Төртінші кезең. Конфликтінің шешілуі. Конфликтінің шешілу нұсқалары:

- а) жағдайды түрлендіру;
- ә) жағдай бейнелерін трансформациялау – түрткілер, құндылықтар, мақсаттардың құрылымын өзгерту;
- б) толық шешу – қарама-қайшылықты жою;
- в) ішінара шешу – конфликтілік мінез-құлық жойылады, бірақ оны қозғаушылар тек тежеледі және сақталады. Тараптар конфликтілік әрекеттерді жалғастыруға қызығушылығы болмай-

ды, бірақ мақсатқа жетуге деген ұмтылыс (санкциялар, тыйымдар) қалады.

Конфликт салдарлары

1. Функционалды салдарлар қарама-қайшылық шешілген кезде болады. Бұл іс жүзінде мәселенің шешілуі: ынтымақтастыққа ынтасының көбірек болуы, бағыныштылық синдромының азаюы, шешім қабылдау тиімділігінің артуы.

2. Дисфункционалды салдарлар конфликт деструктивті сипатта өтіп, конфликтілерді тиімді басқару тәсілі табылмаған кезде болады:

- а) қанағаттанбаушылық, конфликт қатысушыларының жағдайының нашар болуы;
- ә) болашақта ынтымақтастыққа бейімділіктің аз болуы;
- б) өз тобына адал бола тұрып, басқа топтармен нәтижесіз бәсекелестік күшейеді;
- в) басқаларды «жау» ретінде көруі, өз мақсаттары жайлы «оң», ал қарама-қарсы жақтың мақсаттары теріс деген түсініктердің болуы;
- г) қарым-қатынастың азаюы, тоқтауы;
- ғ) өшпенділіктің өсуі;
- д) мәселені шешуден гөрі жеңіске көп мән беру.

Деструктивті конфликтінің эмоционалды салдары (егер ол дұрыс емес шешілсе немесе басылса): мазасыздану, кету, шарасыздық, абыржу, жалғыздық, жоққа шығару, жоғарғы қан қысымы, шаршау, енжарлық, жасырын ашу-ыза, еңбектің төмен өнімділігі, ауру.

Ұйымдық конфликтінің мәні

Ұйым өмірінде конфликт көбіне «жамандық» деп қабылданады. Шынында да олар ұжымда шиеленіскен қарым-қатынастар тудырады, қызметкерлердің зейінін өндіріс қажеттіліктерінен ұрыс-керіске аударады, олардың жүйке жүйесінің және психикасының күйіне ауыр зардаптар әкеледі.

Алайда конфликт ұйым дамуының шарты болып табылады.

Ұйымдық конфликт рөлін зерттеу оның келесі қызметін анықтауға мүмкіндік берді.

1. Топ тудырушылық, топтың нормативті және физикалық параметрлерін белгілеу және қолдау.

2. Интеграция мен сәйкестендіру, индивидтер мен топтардың әлеуметтенуі мен бейімделуі, топшілік және тұлғаралық қатынастардың салыстырмалы тұрақты құрылымын белгілеу және қолдау.

- 3. Қоршаған орта туралы ақпарат алу.
- 4. Күштер, соның ішінде билік, әлеуметтік бақылау балансын құру және қолдау.
- 5. Норма тудырушы.
- 6. Жаңа әлеуметтік институттар құру.
- 7. Ұйымның қызмет етуіндегі ақаулардың диагностикасы.
- 8. Конфликт қатысушыларының өзіндік санасының өсуі.

Конфликтіні басқару басқарудың ұйымдық-экономикалық және заңдық мәселелерінде ғана емес, психологиялық білімдердің арнайы бөлімдері бойынша басшыдан жоғарғы құзыреттілікті талап етеді. Басшының конфликтілік құзыреттілігі келесілерді қамтиды [Петровская, 2007]:

- 1) конфликтінің пайда болуы мен дамуының психологиялық заңдылықтарын білу;
- 2) әлеуметтік-психологиялық рефлексияға жоғарғы қабілеттілік;
- 3) эмпатияға қабілеттілік;
- 4) децентрацияға, яғни жағдайды серіктестің көзқарасы тұрғысынан бағалауға қабілеттілік;
- 5) конфликтіні шешу стратегияларын жетік білу және жағдайға сәйкес стратегияны қолдана алу;
- 6) эмоционалды өзін-өзі реттеуге қабілеттілік.

Аралық бақылауға арналған сұрақтар:

- 1. Конфликт дегеніміз не?
- 2. Конфликт ұйым үшін жағымсыз жағдай ма?
- 3. Конфликтілердің түрлері қандай?
- 4. Конфликтілердің объективті негізі неде?
- 5. Ұйымдық конфликтінің құрылымын сипаттаңыз.
- 6. Конфликт дамуының негізгі кезеңдері қандай?
- 7. Конфликт жағдайында қандай мінез-құлық стратегиясы тиімді?

8. Конфликтіні шешудегі интегративтік тәсілдің мәні неде?
9. Ұйымдық конфликт қандай жағымды қызметтерді атқарады?
10. Конфликтіні тиімді шешуде жиі кездесетін кедергілерді атаңыз.
11. Конфликтілі құзыреттілік дегеніміз не?

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

1-тапсырма. Қатысушылардың бірінің мінез-құлық стратегиясы болатын конфликтілік жағдайды ұсыныңыз:

- а) үстемдік;
- ә) қашу;
- б) ынтымақтастық;
- в) жол беру;
- г) компромисс.

2-тапсырма. Томас тестін орынданыз (9-қосымша). Нәтижелеріңізді талдаңыз. Конфликт жағдайында мінез-құлықтың әрбір тәсілдерін қолданған, өз өмірлеріңізде кездескен жағдайларды еске түсіріңіз. Сізде қандай мінез-құлық құралы басым? Қайсысын дамыту керек еді?

3-тапсырма. Сіздің тобыңызда келіспеушіліктер бар жағдайды есте түсіріңіз. Конструктивті келіссөздер ережелерін пайдалана отырып, осы жағдайды талқылауға тырысыңыз: а) тараптардың ұстанымдарын түсіндіру; ә) тараптардың мүдделері терминіндегі ұстанымдарды қайта қалыптастыру; б) екі тараптың мүдделерін қанағаттандыратын шешім табу.

ҚОРЫТЫНДЫ

Заманауи басқарудың маңызды міндеттерінің бірі қазіргі кезеңде басқару психологиясынан алынған ғылыми деректерді қолдану болып табылады. Басқару практикасының өзекті болуына байланысты басқару психологиясының әртүрлі аспектілерін әзірлеу сұранысқа ие.

Қазіргі заманғы ұйымдардың қызметінде негізгі болып табылатын ұйымдық мақсаттарды орындау персоналдың жұмысына байланысты. Оның қызметін асыра бағалау мүмкін емес, себебі ол басқарудағы негізгі стратегиялық айнымалы болып табылады.

Адами мінез-құлықтың ерекшеліктері мен заңдылықтарын білу басқару мақсаттарына жетудің табыстылығын едәуір дәрежеде анықтайды. Басқару психологиясының күрделі феноменологиясы адам ресурстарына жататын сыртқы және ішкі ауыспалы ұйымдардың өзара байланысының жүйесін қарауды талап етеді.

Бұл өзара байланыстардың күрделі сипаты басқаруда жүйелі тәсілді қолдануды қажет етеді. Ұйымды басқаруға тән қайшылықтар, қиындықтар мен парадокстар, көбінесе психологиялық себептермен анықталғанын ескеру маңызды.

Басқару үрдісінің бір бөлігін құрайтын кадрлық менеджмент қызметкерлерді ұйымдағы жаңашылдықтарды қабылдауына дайындауға міндетті, бұл олардың өмір сүруі мен дамуының негізін құрайды.

ӘДІСТЕМЕЛІК МАТЕРИАЛДАР

Пәнді игеру сапасын бағалау тапсырмалары:

Бақылау жұмыстары мен рефераттардың тақырыптары

1. Басқарудың анықтамасы және қызметтері.
2. Заманауи бизнестегі психологияның рөлі.
3. «Басшы», «бедел» түсініктерінің арақатынасы.
4. Қызметкерлердің мотивациясы тиімді басқарудың факторы ретінде.
5. Конфликтілік жағдайдағы мінез-құлық типтері.
6. Ұйымдық құрылымдардың түрлері.
7. Басқару шешімін қабылдау үрдісі.
8. Басқарудағы коммуникативтік үрдістердің рөлі.
9. Басқару тиімсіздігінің психологиялық және ұйымдық алғышарттары.
10. Ұйымдық қабілеттердің құрылымы.
11. Атқарушылық іс-әрекетті бағалау параметрлері.
12. Атқарушылардың психологиялық типтері.
13. Ұйымдастыру қызметін жүзеге асыруға басшының тұлғалық ерекшеліктерінің әсері.
14. Басқару өзара әрекеттестігінің негізгі стратегиялары.
15. Ұйымда вербалды емес қарым-қатынастың рөлі.
16. Басшылық үрдісіндегі психологиялық әсер ету.
17. Басқару стилінің тиімділігі мәселесі.
18. Ұйымдық мәдениеттің типтері.
19. Қызметкердің ұйымда бейімделу мәселесі.

Өзіндік жұмысқа арналған тапсырмалар:

Берілген тапсырмаларды студенттер теориялық материалды терең тәжірибелік игеру мақсатында жеке орындай алады. Сонымен қатар оларды сабақта сөйкес тақырыптар бойынша жаттығуларға қосымша қолдануға болады.

1. Басқару психологиясының объектісі мен пәнін тұжырымдаңыз.
2. Негізгі басқарушылық қызметтерді анықтаңыз.
3. Басқару теориясының басты тұжырымдаларына сипаттама беріңіз.
4. Қазіргі дәуірде қалыптасып келе жатқан басқарудың стратегиялық тұжырымдамаларының ерекшеліктерін атаңыз.
5. Заманауи бизнестің дамуындағы негізгі тенденцияларды ерекшеленің және талдаңыз. Осы тенденциялар қазіргі уақыттағы менеджердің мансабының қалыптасуына қалай әсер ететінін анықтаңыз.

6. Заманауи менеджменттің тәжірибесінде басқару психологиясының рөлі мен міндеттерін анықтаңыз.
7. Ұйымның негізгі белгілерін атап өтіңіз.
8. Ұйымдық құрылымның негізгі түрлеріне сипаттама беріңіз. Қандай әлеуметтік-экономикалық және әлеуметтік-психологиялық жағдайларда белгілі бір ұйымдық құрылымды адекватты қолдану мүмкін екенін сипаттаңыз.
9. Белгілі бір елді таңдап, осы елге тән ұйымдық мәдениеттің ұлттық ерекшеліктеріне талдау жасаңыз.
10. Топтың тиімді іс-әрекеті үшін топтың формальді және формальді емес құрылымының мәнін анықтаңыз.
11. Басқару стильдеріндегі дәстүрлі бағыттарға сипаттама беріңіз.
12. Басшының әлеуметтік-психологиялық портретін құрыңыз.
13. Жұмысқа орналасу үшін жеке резюме құрыңыз.
14. Шешім қабылдаудағы басты бағыттарды ашып көрсетіңіз.
15. Шешім қабылдаудың негізгі кезеңдерін атап көрсетіңіз.
16. Топтық дискуссияны ұйымдастырудың әдістерін тәжірибеменгеріңіз.
17. Нақты жағдайларды талдау үрдісінде келіссөздер кезіндегі мінез-құлықтардың негізгі үлгілерін атап өтіңіз.
18. Келіссөздердің басты әлеуметтік-психологиялық мәселелерін ашып көрсетіңіз.
19. Іскерлік әңгіменің құрылымын, қызметтерін және құралдарын ашып көрсетіңіз.
20. Тұлғааралық конфликтілердің құрылымын талдаңыз.
21. Конфликтілі жағдайларда адамдардың мінез-құлығының негізгі стратегияларына сипаттама беріңіз және оларды белгілі бір басқару жағдайларында адекватты қолдану жолдарын анықтаңыз.
22. Не себепті келіссөздер конфликтінің шешілуінің айрықша тиімді әдісі деп саналады? Өз позицияңызды негіздеңіз.

Пәнді меңгеру сапасын бағалауға арналған сұрақтар:

1. Басқару психологиясындағы зерттеулердің негізгі бағыттары.
2. X, Y, Z басқару модельдері, олардың сипаттамасы.
3. Адамдардың мінез-құлқын басқарудың әлеуметтік-психологиялық механизмдері мен әдістері.
4. Басшы іс-әрекетінің құрамдас бөліктері мен қызметтері.
5. Басшылық стиль. Басшылықтың түрлі стильдерін тиімді қолдану салалары.
6. Басшы және көшбасшы. Көшбасшылықтың пайда болу теориясы.
7. Басшы тұлғасы. Басшы тұлғасының әлеуметтік-психологиялық сипаттамалары және менеджерлердің тұлғалық типологиясы.
8. Басшының тұлғалық тиімділігінің шектеулері.

9. Басшы имиджі. Тұлғалық имиджді басқару әдістері.
10. Орындаушылық іс-әрекет және оның әлеуметтік-психологиялық сипаттамалары.
11. Орындаушылардың психологиялық типтері. Әртүрлі психологиялық типтегі орындаушыларды басқару әдістері.
12. Қызметкерлерді ынталандыру. Персоналды мотивациялау теориясы
13. Ұйым топ ретінде. Ұйымдағы топтардың типтері.
14. Ұйымдағы топтық динамика үрдістерін басқару.
15. Топтық қысым механизмі. Топтық қысымға реакциялардың түрлері.
16. Ұйымдық мәдениет түсінігі және түрлері.
17. Ұйымдық мәдениетті басқару.
18. Топтық және жеке шешімнің тиімділігі.
19. Жеке шешімдерді өзірлеу кезеңдері.
20. Топтық шешімді қабылдау үрдісі: кезеңдері және механизмдері.
21. Топтық шешім қабылдау үрдісінің тиімділігін арттыру әдістері.
22. Басқарушылық қарым-қатынастың формалары мен принциптері.
23. Басқарушылық қарым-қатынастағы психологиялық байланыс.
24. Қарым-қатынастың вербалды емес құралдары, оларды басқару қарым-қатынасында қолдану.
25. Тиімді келіссөз үрдісінің психологиясы.
26. Мәжілістерді өткізу технологиясы.
27. Көпшілік алдында сөз сөйлеу технологиясы.
28. Іскерлік өңгіме басқарушылық қарым-қатынас формасы ретінде.
29. Қарым-қатынас стилі және оларды басқару қарым-қатынасында қолдану.
30. Басқару қарым-қатынасындағы манипуляция.
31. Коммуникативтік құзыреттілік түсінігі. Коммуникативтік құзыреттілік деңгейлері.
32. Басқарушылық қарым-қатынастағы тұлғааралық конфликт.

Білімді тексеруге арналған тест тапсырмалары:

Аралық және қорытынды білімді бақылау үшін пайдалануға болатын тест тапсырмаларының мысалдары келтіріледі.

Бір немесе бірнеше дұрыс жауаптарды таңдаңыз

1. Көшбасшы:

- а) төменгі топтан стихиялы түрде пайда болады
- б) олар көбінесе әкімшіліктік әсер ету тәсілдерін қолданады
- в) психологиялық феномен
- г) жоғарыдан тағайындалады немесе таңдалады
- д) формальды емес қатынастар жүйесіне жатады

2. Басшы:

- а) төменгі топтан стихиялы түрде пайда болады

- б) олар көбінесе әкімшіліктік әсер ету тәсілдерін қолданады
- в) психологиялық феномен
- г) жоғарыдан тағайындалады
- д) формальды емес қатынастар жүйесіне жатады

3. Басқарудың авторитарлы стилі:

- а) шешімдер алқалы талқылау негізінде қабылданады
- б) басшы нұсқау бермейді;
- в) шешімдер жеке-дара қабылданады
- г) ұсыныстарды іске асыру үшін барлық басшы мен қызметкерлер жауап береді
- д) топтағы істер өздігінен жүреді

4. Либералды басқару стилі:

- а) шешімдер алқалы талқылау негізінде қабылданады
- б) басшы нұсқау бермейді
- в) шешімдер жеке-дара қабылданады
- г) ұсыныстарды іске асыру үшін барлық басшы мен қызметкерлер жауап береді
- д) топтағы істер өздігінен жүреді

5. Басқарудың демократиялық стилі:

- а) шешімдер алқалы талқылау негізінде қабылданады
- б) басшы нұсқау бермейді
- в) шешімдер жеке-дара қабылданады
- г) ұсыныстарды іске асыру үшін барлық басшы мен қызметкерлер жауап береді
- д) топтағы істер өздігінен жүреді

6. X басқару моделіне (Д.Мак-Грегор бойынша) тән:

- а) адам табиғатында жалқау, ұйымдастыру қажеттіліктеріне немқұрайлы
- б) адамдар өзіне жауапкершілік алуға, ұйымдық мақсатта өз мінез-құлқын басқаруға қабілетті
- в) арақашықтықты қатаң ұстау
- г) қызметкерлердің мінез-құлқын сырттан қатаң бақылау
- д) адамдардың өз мақсаттарына қол жеткізуі үшін жағдай жасау, бұл ретте өзінің күш-жігерін ұйымдастыру мақсаттарына қол жеткізуге бағыттайды

7. Y басқару моделіне (Д.М. Мак-Грегор бойынша) тән:

- а) адам табиғатында жалқау, ұйымдастыру қажеттіліктеріне немқұрайлы
- б) адамдар өзіне жауапкершілік алуға, ұйымдық мақсатта өз мінез-құлқын басқаруға қабілетті
- в) арақашықтықты қатаң ұстау

- г) қызметкерлердің мінез-құлқын сырттан қатаң бақылау
- д) адамдардың өз мақсаттарына қол жеткізуі үшін жағдай жасау, бұл ретте өзінің күш-жігерін ұйымдастыру мақсаттарына қол жеткізуге бағыттайды

8. Z басқару моделіне (Оучи бойынша) тән:

- а) консенсус негізінде шешімдер қабылдау
- б) жеке жауапкершілік
- в) ұжымдық жауапкершілік
- г) адам мен оның отбасына аса көңіл бөлу
- д) жедел лауазымдық ілгерілеу.

9. Топтың даму кезеңі ретінде ұжымның белгілеріне келесілер жатады:

- а) топ дамуының бастапқы кезеңі
- б) жалпы топтың және оның барлық мүшелерінің даму өнімі болып табылады
- в) нақты құрылымы жоқ
- г) топ мүшелері әлеуметтік маңызы бар іс-әрекетте біріктірілген
- д) ұйымшылдықтың жоғары деңгейімен сипатталады

10. Топтық даму кезеңі ретінде диффузды топтың сипаттамалары:

- а) бұл топтың дамуының бастапқы кезеңі
- б) ұйымшылдықтың төмен деңгейі
- в) тұлғааралық қатынастардың нақты құрылымының, жалпы топ көшбасшысының болуы
- г) ұйымшылдықтың жоғары деңгейі
- д) топтың нақты құрылымының болмауы

11. Топтық динамика феномендеріне келесілер жатады:

- а) топ мүшелерінің темпераменті
- б) топтық қысым феномені
- в) топтық интеграция үрдістері
- г) көшбасшылық феномен
- д) әлеуметтену феномені

12. Іскерлік диадикалық қарым-қатынас түрлері:

- а) мәжіліс өткізу
- б) жұмысқа қабылдау кезінде персонал жөнінде менеджермен әңгімелесу
- в) конференцияда сөз сөйлеу
- г) өндірістік мәселені қызметкерлермен немесе басшымен талқылау
- д) түскі үзіліс кезінде досымен әңгімелесу

13. Қарым-қатынастың вербалды емес компоненттеріне келесілер жатады:

- а) проксемика

- б) аттракция
- в) экстралингвистика
- г) паралингвистика
- д) кинестика

14. Холл бойынша әлеуметтік-іскерлік қарым-қатынас аймағы:

- а) 400 см-ден астам
- б) 45 см-ге дейін
- в) 45-120 см
- г) 120-400 см
- д) 5 км

15. Актуализатор (манипулятордан айырмашылығы):

- а) адамдарға өзара әрекеттестікке бағытталған
- б) адамдарды өз мақсатына пайдалануға ұмтылады
- в) басқаларды бақылауға ұмтылады
- г) сезімнің шынайылығымен ерекшеленеді
- д) өзін және басқаларды түсінеді

16. Каузалды атрибуция механизмдерін білу менеджерге көмектесе алады:

- а) өндірістік міндеттерді шешу
- б) өз сөтсіздігінің себептерін түсіну
- в) басқа адамдардың мінез-құлқының, мотивтерінің себептерін адамдардың қалай түсіндіретінін білу;
- г) қызметкерлердің кадрлық ілгерілеуіне қатысты шешімдер қабылдау;
- д) басшылықпен қарым-қатынасты жақсарту.

17. Әлеуметтік-психологиялық әсер ету түрлеріне:

- а) сәйкестендіру
- б) сендіру
- в) эмоционалды жүктыру
- г) эмпатия
- д) айыппұл

18. М. Вудкок және Д. Фрэнсис бойынша менеджердің он бір әлеуетті шектеуінің тізіміне кіреді:

- а) өзін басқара алмау
- б) ұйымдастыру техникасымен жұмыс істей алмау
- в) көмескі жеке мақсаттар
- г) тоқтатылған өзіндік даму
- д) іскерлік құжаттарды құра алмау

19. Жария сөз сөйлеудің мағыналық құрылымы мынадай деңгейлерді қамтиды:

- а) мәтін
- б) коммуникатордың нақты мотивтері
- в) сөз сөйлеудегі концепт
- г) сөйлеу, сөйлеушінің интонациясы

20. Жария сөз сөйлеудің мақсаты:

- а) ақпараттандыру
- б) көмек көрсету
- в) басымдықты көрсету
- г) сенім
- д) шабыттандыру
- е) әрекетке шақыру

21. Көпшілік алдында сөйлеуге дайындықты неден бастау керек:

- а) жұмыс кеңістігін ұйымдастырудан
- б) сөйлеу мәтінін жазудан
- в) сөз сөйлеу мақсатын түсіндіруден
- г) шақырылғандардың тізімін жасаудан

22. Сөйлеудің мақсаты ... болса, шеттетілген коммуникативтік ұстаным неғұрлым тиімді:

- а) ақпараттандыру
- б) наразылық білдіру
- в) осы кандидатқа дауыс беруге сендіру
- г) пікірлерді салыстыру

23. ӘПА құрылымына кіреді:

- а) когнитивті компонент
- б) аффилиативті компонент
- в) эмоциялық компонент
- г) танымдық компонент

24. ӘПА факторларына кіреді:

- а) қоғам мәдениеті
 - б) жалақы
 - в) жұмыс орнының жарықтануы
 - г) ұйымдастыру байланыстарының сипаты
 - д) басшылық стилі
- Ситуациялық тапсырмалар

Келтірілген жағдайлардың бір немесе бірнеше дұрыс шешімін табыңыз.

1-тапсырма. Жас менеджер түйіндеме жіберген фирмада оның танысы жұмыс істейтінін білді. Ол осы танысынан әріптестеріне жақын арада оларға жауапты, еңбекқор, іскер, қарым-қатынасқа жеңіл түсетін жас маман келетінін айтып беруін өтінді. Ол әлеуметтік перцепцияның қандай әсерлерін қолдануға шешім қабылдады?

- а) ореол
- б) Пигмалион
- в) алғашқы
- г) жаңашылдық
- д) Кассандра

2-тапсырма. Тарату бөлімінің қызметкері Н. фирмаға жас кезінде келген. Өзін ең кіші және ең аз тәжірибелі маман ретінде сезініп, қызметкер рөлін қабылдады, барлық тапсырмаларды мұқият орындады, бірақ бастамалар көрсеткен жоқ. Бес жылдан кейін ол өте тәжірибелі және жауапты жұмыс алуға қабілетті екенін сезінді. Бірақ олар оған «ақылсыз» адам ретінде қатынас жасауды жалғастырды. Ол жағдайды өзгерту үшін қандай әлеуметтік перцепция әсерін пайдалана алады?

- а) плацебо
- б) жаңашылдық
- в) стереотипизация
- г) каузалды атрибуция
- д) алғашқы

3-тапсырма. Қызметкер Р. фирмада жұмыс істей бастағаннан бері өзін өте талантты жас адам ретінде көрсетті. Ол бірден құрметке және басшылықтың махаббатына лайық, аға әріптестерін басып оза отырып, қызметінде мансапқа жылдам жете бастады. Сонымен қатар оның сыртқы келбеті тартымды болды, әйел адамдарға ұнады, қарым-қатынаста жеңіл болды. Бұл адамнан қандай да бір кемшілік табу мүмкін емес. Алдымен оны бәрі жақсы көріп, онымен қарым-қатынас жасауға тырысты. Бірақ оның табысы қаншалықты жоғары болған сайын, әріптестерінің оған деген қатынасы соншалықты бір жақты болған жоқ; шын мәнінде, ол талантты емес, оған ықпалды адамдар қамқорлық жасайды, жолы болғыш және т.б. деген әңгіме таратыла бастады. Әлеуметтік перцепцияның қандай механизмдері жүзеге асырылды?

- а) аттракциялар
- ә) әлеуметтік рефлексия
- б) эмпатия
- в) каузалды атрибуция
- г) фасилитация

4-тапсырма. Т. әңгімелесу болған бөлмеге кірген кезде, ол бөлменің ортасында персонал бойынша менеджер отырған үлкен ауқымды үстел тұрғанын көрді. Үстелге қарама-қарсы бір метр қашықтықта үміткерге арналған кресло тұрды. Т. ыңғайсызданып, креслоның шетіне қарай отырды. Отыруға ыңғайсыз болды, аяғы мен денесін ширатуға тура келді, сонымен қатар менеджерге төменнен жоғары қарауға тура келді. Ол үнемі ыңғайлы отыру туралы ойлады және сұрақтарға орынсыз жауап берді. Әңгімелесу нәтижелері нашар болды, Т. жұмысқа қабылданбады. Менеджер кеңістікті ұйымдастырудың қандай ережелерін бұзды?

- а) көз байланысы
- б) менеджердің тәкаппар түрі
- в) қашықтық
- г) статус позасы
- д) конфронтация позициясы

5-тапсырма. Б. конференцияда сөз сөйлеудің алдында қатты қобалжыды. Айтар сөзін жаттап алды. Ақыр соңында, оның атын жариялағанда, ол сахнаға шығып, жаттап алған сөздерді айта бастады. Барлық сөзін айтып болғаннан соң жеңілдеп, орнына отырды. Үзілісте ол конференцияға қатысушылардың әңгімесін естіді: «Б-ның айтқанынан сен бір нәрсе түсіндің бе? Менің ойымша, ол біз үшін емес, өзі үшін де айтқан сияқты. Ал берілген тақырыбы сондай қызық еді!» Б. жария сөз сөйлеудің қандай ережелерін бұзды?

- а) өзін таныстыру
- б) аудиториямен байланыс
- в) кеңістікті жайластыру
- г) сөйлеу алдындағы үзіліс
- д) тыңдаушылардың қажеттіліктеріне бағдарлану («Сен» компоненті).

6-тапсырма. Басшы А. өзін шешім қабылдауға қабілеттімін деп санайды, өйткені ол барлық қажетті ақпаратқа ие. Қызметкерлермен ол қашықтықты сақтай отырып, ресми түрде қатынас жасайды. Ешқашан ұжымдық шай ішуге және шылым шегуге қосылмайды. Қызметкерлердің барлық кінәларын, аз ғана кешігулеріне дейін байқайды және жазалайды. Ол бөлімге кіргенде барлығы жұмысқа беріліп, үндемей қалады. Қызметкерлер оны тек орындаушылар ретінде ғана қызықтырады, олардың жеке мәселелеріне қызығушылық танытпайды, жеке мәселелері іске кедергі келтірмеуі тиіс деп санайды.

А. басқарудың қандай стилін қолданады?

- а) авторитарлық
- б) демократиялық
- в) либералдық

Осы ұйымдағы басқару моделі қандай?

- а) X

- б) Y
- в) Z

7-тапсырма. Басшы Н. көп жағдайда өз қызметкерлеріне сенім білдіруі керек деп санайды. Шешім қабылдамас бұрын ол әр адамның пікірін білуге тырысады, сондықтан түрлі мәжілістер өткізеді. Ол қызметкерлерді барынша аз бақылауға тырысады, оларды жиі мадақтайды. Қызметкерлермен қарым-қатынаста жеңіл, достық әңгімелесулерге жол береді, жеке мәселелерді шешу адамдардың жұмысқа қабілеттілігін арттырады деп есептей отырып, қызметкерлердің жеке өміріне қызығушылық танытады.

Н. басқарудың қандай стилін қолданады?

- а) авторитарлық
- б) демократиялық
- в) либералдық

Осы ұйымдағы басқару моделі қандай?

- а) X
- б) Y
- в) Z

8-тапсырма. Ірі кәсіпорын социализм кезінде өте тиімді жұмыс істеді. Нарықтық қатынастардың келуімен ол АҚ болып қайта құрылды, директорлар кеңесі таңдалды, кәсіпорын табыс шыңына дейін көтерілді. Бірақ басқару стилі мен сыртқы және ішкі қарым-қатынастар іс жүзінде өзгерген жоқ. Бірте-бірте шығын пайда болды, тапсырыс берушілер жоғалып кетті, кәсіпорын банкротқа ұшырау шегіне жетті.

Қазіргі кезде кәсіпорын қандай даму кезеңінде?

- а) дағдарыс
- б) көтерілу
- в) тұрақтылық
- г) қалыптасу
- д) ыдырау

Қазіргі уақытта ұйымға қандай типтегі адамдар қажет?

- а) NF
- б) SP
- в) SJ
- г) NT

9-а тапсырма. Жас маман мемлекеттік ұйымға жұмысқа орналасты. Ұжымда толық жауапсыздық атмосферасы орнаған, қызметкерлер үнемі жү-

мысқа кешігіп келеді, іссіз отырады, үнемі шай ішеді. Бір ай көлемінде басшы жұмысқа тек бір рет қана келді. Басшылықтың қандай стилі туралы айтуға болады?

- а) авторитарлық
- б) либералдық
- в) демократиялық
- г) ситуативтік
- д) дамытушы

9-ә тапсырма. Жас жігіт университетте білім алып, сабақтан қалмады, әрдайым сынақтар мен емтихандарды уақытында тапсырды. Бұл ұйымға жұмысқа келгенде, ол да үнемі іссіз отырып, шай ішуге және әңгіме айтуға мәжбүр болды. Бұл ыңғайсыздық тудырды. Ыңғайсыздықтың тууына қандай феномен негіз болды?

- а) реактивті кедергі
- б) когнитивті диссонанс
- в) әлеуметтік ингибиция
- г) әлеуметтік фасилитация
- д) аттракция

9-б тапсырма. Жас адам ұжымда төртіпті арттыру қажет екендігі туралы әңгіме қозғауға тырысты, алайда ұжымның қалған мүшелері оған шабуыл жасады, онымен сөйлесуді тоқтатты. Қандай феномен пайда болды?

- а) каузальды атрибуция феномені
- б) норма түзілу феномені
- в) бумеранг феномені
- г) келіспеушілік феномені
- д) топтық қысым феномені

9-в тапсырма. Біраз уақыттан кейін жас адам мұның барлығы дұрыс емес деп санаса да, өзін басқалар сияқты, наразылығын білдірмей жүру туралы шешім қабылдады. Топтағы мінез-құлық құралы қалай аталады?

- а) құндылық-бағдар бірлігі
- б) үйрену
- в) дербестік
- г) сыртқы конформизм
- д) ішкі конформизм

10-тапсырма. Жаңа қызметкер басшылық тарапынан (бас директор) қатан стильге тап болды, бұл оның іс-әрекет нәтижелеріне әсер етті. Екі айдан кейін басшымен қатынас жақсарды, тіпті оны бастығы мақтай бастады. Бұл қызметкер қандай қасиетті ұстанды?

- а) консерватизм

- б) конформдылық
- в) зияткерлік экспансия
- г) тәуелсіздік
- д) дербестік

11-тапсырма. Басшы компания мәжілісінде жеке қызметкерлердің жұмысқа жүйелі түрде кешігіп келетіндігі туралы сұрақ қойды. Ол кешігу үшін айыппұл салу туралы шешім қабылдайды. Ол әсер етудің қандай әдісін пайдаланады?

- а) эмпатия
- б) сәйкестендіру
- в) жағымсыз бекіту
- г) жаза
- д) позитивті бекіту

12-тапсырма. Басшылардың бірінің пікірінше, оның қызметкерлері белгілі бір мотивацияға ие, өзіне жауапкершілікті қабылдауға қабілетті, өз мінез-құлқын басқаруға дайын. Олар ұйымның мақсаттарына сәйкес келетін мақсаттарға қол жеткізуге ұмтылады, өзін-өзі жүзеге асыруға және өзін-өзі бақылауға қабілетті. Бұл ұйымдағы басқару моделі қандай?

- а) Х моделі
- б) Y моделі
- в) Z моделі
- г) А моделі
- д) В моделі

13-тапсырма. Бір кәсіпорынның ұжымы жоғары ұйымшылдықпен, құндылықтар, мақсаттар ортақтығымен ерекшеленеді. Ұжымның барлық мүшелері өз бөлігіне ғана емес, жалпы жұмысқа жауап береді. Ынтымақтастыққа дайындығы, ашықтық байқалады. Осы топ топтық динамиканың (Уманский бойынша) қандай сатысында?

- а) диффузды
- б) ассоциация
- в) корпорация
- г) ұжым
- д) номиналды топ

14-тапсырма. Ұжымға жас және өте әдемі қызметкер келді. Ол қарапайым, мейірімді, ынталы. Қыз-келіншектердің бірі оған дұшпандық таныта бастады, бір күні ашуланып тұрып «жастарды жек көремін» деп оны жылатуға дейін апарды. Бұл қандай психологиялық механизм?

- а) аттракцияның пайда болу механизмі
- б) каузальды атрибуция механизмі

- в) проекция механизмі
- г) мотивті мақсатқа ауыстыру механизмі
- д) реатрибуция механизмі

15-тапсырма. Бөлім бастығы – өндірістік міндеттерді шешетін адам ғана емес, сонымен бірге өндірістік мәселелерді шешуден тәуелсіз өз қызметкерлеріне әсер ете алатын адам. Оның пікіріне құлақ асады және одан кеңес сұрайды. Ол көшбасшылықтың қандай түрін көрсетеді?

- а) формальды
- б) формальды емес
- в) харизматикалық
- г) ресми және бейресми
- д) көшбасшы емес

16-тапсырма. Бөлімнің қайта құрылуына байланысты басшылық ауысты. Жаңа басшы басқару эстафетасын сәтті қабылдады, өндірістік үрдіс жақсы ұйымдастырылды. Алайда ұжымда қызметкерлердің еңбегімен қанағаттанушылық төмендеді, тапсырмалар көңілсіз орындала бастады. Адамдар кеңес алу үшін басшыға емес, танымал бола бастаған қатардағы қызметкерлердің біріне бара бастады. Бұл басшы көшбасшылықтың қандай типіне ие?

- а) формальды
- б) формальды емес
- в) харизматикалық
- г) ресми және бейресми
- д) көшбасшы емес

17-а тапсырма. Келіссөздерде екі әлеуетті серіктес кездесті. Олардың бірі қажетті ақпаратты бере отырып, істің мәні туралы айтып, өз ойларын анық және сенімді білдіруге тырысты. Ол қарым-қатынастың қандай түрін қолданды?

- а) фатистикалық
- б) манипулятивті
- в) рухани
- г) зайырлы
- д) іскерлік

17-ә тапсырма. Екінші серіктес өте сыпайы болды. Пәндік талқылаудың ешқандай нақты сұрақтарын қозғамай, жалпы сөздермен айтты. Ол қарым-қатынастың қандай түрін қолданды?

- а) фатистикалық
- б) манипулятивті
- в) рухани
- г) зайырлы
- д) іскерлік

ҚОСЫМШАЛАР

1-қосымша

XYZ тесті

Нұсқау. Екі пайымдауды оқып, берілген пайымдаулардың әрқайсысымен келісетіндігіңізді ойланып, үш баллды пайымдаулар арасында бөліңіз. Көбірек келісетін пайымдауға, көбірек балл беріңіз.

Мысал: Егер сіз «1 а» пайымдауымен келісіп, «1 б» пайымдауымен мүлде келіспесеңіз балдарды мына үлгідегідей бөліңіз: «1а» – 3; «1б» – 0. Ал егер сіз «1б» пайымдауымен келісіп, «1а» пайымдауымен жартылай келіскен жағдайда балдарды келесідей бөлуіңізге болады: «1а» – 1; «1б» – 2.

1 а. Адамдар бақталастықты ұнатады. 1 б. Адамдар ең алдымен ынтымақтастыққа ұмтылады.

2 а. Басқа адамға тиесілі жақсы затты одан мәжбүрлеп алу үшін оған компенсация ұсыну керек. 2 с. Адамдарды түсінудің жақсы амалы – олардан ойлануға қабілетті, адами жаратылысын көре алу.

3 б. Көп адамдар бір-біріне сенеді. 3 с. Адамдарға бәрін жеткілікті түрде түсіндірсе, олар ынтымақтасуға келіседі.

4 а. Адамдар бәсекелестік бар жағдайда ынталана жұмыс істейді. 4 б. Адамдарды жақсы түсіну үшін адам ұжымның мүшесі екенін ескеру керек.

5 а. Адамдардың көпшілігі көбінесе тек ақша үшін ғана жұмыс істейді. 5 с. Тәртіптің жалғыз қызметі – ескертулерді қайталау.

6 б. Үкіметтің нағыз міндеті – қоғамға көмектесу. 6 с. Адамдар басқа адамдармен болған жағдайларды талқылағанды жақсы көреді.

7 а. Жетістікке жеткен адамдардың көпшілігі бәсекелестікке түскенді ұнатады. 7 б. Командада жұмыс істеу жақсы нәтиже береді.

8 а. Адамдарға ақша көп төлеген жағдайда, олар әдетте жақсы жұмыс істейді. 8 с. Адамдар әдетте өзінің парызы деп ойлаған жұмыстарды жасайды.

9 б. Адамдар жазалауға қарағанда, марапаттауға жақсы жауап қайтарады. 9 с. Жетістікке жеткен адамдар қашан және кімге сенуге болатындығын біледі.

10 а. Үкіметтің негізгі міндеті – қоғамды қадағалау. 10 б. Адамзаттың болашағы көп үміт күтерліктей.

11 а. Көшбасшылардың көбісі кейде «Бөл және басқар» принципін ұстанады. 11 с. Адамның жұмысты жақсы істеуі үшін оған сол жұмыстан алатын пайда жайлы жеткілікті түрде түсіндіру керек.

12 б. Жұмыс ойын немесе демалыс сияқты адам үшін табиғи нәрсе. 12 с. Үкімет адамдарға әсер ете отырып ақылға шақыру керек.

13 а. Кейде адамдар жеке пайдасы үшін басқалардың істеріне араласады. 13 б. Адамдар жалғыз өмір сүріп және жұмыс істеуді ұнатпайды.

14а. Адамзаттың болашағына келгенде оптимист болуға айтарлықтай себеп жоқ. 14 с. Адамның мінез-құлқы бірінші кезекте оның қоршаған ортасына байланысты.

15 б. Барлығы бір-бірін жақсы көре алуға мүмкіндігі бар. 15 с. Адамдардың жағдайды қалай бағалайтынын түсінсең оларды қадағалау оңай.

16 а. Командамен жұмыс көбінесе компромисске келуге мәжбүрлейді. 16 б. Досың үшін өз өміріңді құрбан етуге дайын болу керек.

17 а. Есепшіл адам, жамандықты жақсыдан артық жасамайды. 17 с. Нағыз көшбасшы әрқашанда, алғашында, жағдайды бағалайды, содан кейін әрекет етеді.

18 б. Өзіңізге басқа адамдардың ондай қатынас жасамағанын қаласаңыз, басқаларға да ондай қатынас жасамаңыз. 18 с. Адамзат баласы әрқашанда өзі ұмтылған биіктерге жетеді.

19 а. Кез келген индивидуум өмірінің белгілі бір бөлігін, жеке қажеттіліктерін шексіз қанағаттандыру талпынысында өткізеді. 19 б. Ынтымақтастық көп жағдайда өнімділіктің артуына алып келеді.

20 а. Адамдардың көпшілігі бірінші өзін ойлайды. 20 с. Адам баласы барлығына да икемделе алады.

21 б. Көптеген жетістікке жеткен адамдар, нәтижелі ынтымақтастыққа қабілетті. 21 с. Адамдарды жеткен жетістіктерінің нәтижесін айту арқылы оңай жігерлендіруге болады.

22с. Бәсекелестік өзінше жақсы, бірақ оны артық қолдану пайдасыз, конфликт тудырады. 22 б. Адамның ең үлкен байлығы – өзін жақсы танитын, білетін достарының болуы.

23с. Адам, шын мәнінде, бейбітшілікті қалаған кезде ғана қарсылық көрсетеді. 23 а. Адам – шындығында маймыл тәріздес.

24 б. Егер сізде ізбасарларыңыз болса, онда оларға дос ретінде қатынас жасау керек. 24 а. Тәртіп үшін күресіп, санкциялар арқылы жұмыстың өнімділігін арттыру ең ұтымды жол болып табылады.

25 с. Адам – өз тағдырының қожайыны. 25 б. Жұмыс, егер достарыңыз көмектесіп жатса, ілгерілеудің ең тамаша жолы.

26 с. Көп жағдайда қайта құру күйзеліске емес, тұрақтылық пен мұқияттылыққа алып келеді. 26 а. Адам үшін соғыс жағдайы табиғи нәрсе.

27 б. Негізінен адам баласын мәжбүрлеген кезде ғана, өзгелерге жамандық жасайды. 27 с. Шын мәнінде, жақсы жұмыс істейтін команда құру мүмкін емес.

28с. Негізінен, кез келген адам білімінің таяз болуынан ғана өмірде жетістікке жетпейді. 28 б. Адамдар өз өмірін өздері тиесілі қоғамды және өзін жетілдіруді үздіксіз іздеу жолы ретінде қарастырады.

29 с. Адамның басты қаруы – оның ойлана алуға деген қабілеттілігі. 29 а. Нағыз көшбасшы, ең алдымен, өзінің жекелеген қажеттіліктерін қанағаттандыруға бейім болады.

30 б. Адамдар, алдымен, достарына көмектеседі, содан кейін ғана өзі жайлы ойлайды. 30 а. Адамзат әзірше бейбіт өмір сүруге лайық емес.

31 с. Адамдар өз ақылдарын көбірек қолдана алғанда өмір одан да жақсырақ болар еді. 31 б. Дұрыс құрылған командадағы адамдардың мотивациясы бар кезде толығымен әрекет етеді және үлкен мәселе туындатпайды.

32 с. Адам өзге жануарларға қарағанда қиын өмір сүреді, себебі олар ойлана алады. 32 а. Адамзат жаратылысынан – бұзушы.

33 б. Адамдар егерде өз күш-жігерін қолдануға деген ниеттері болса, әлсіздігіне қарағанда мықтылығы басым болады. 33 а. Қоршаған ортаның ластануының негізгі себебі адамдардың менмендігі.

34 с. Адам барлық жағдайда тиімді болуы үшін барлық мүмкіндіктерге ие. 34 б. Көшбасшылар бірінші кезекте олардың артынан ерушілер туралы ойлайды.

35 с. Мықты команда құру күш жұмсауды қажет етеді, оны жүзеге асыру өте қиын. 35 а. Адамдарда мықты қасиеттеріне қарағанда әлсіз тұстары баршылық.

36 б. Адам баласы табиғатынан шығармашылық қабілетке ие. 36 а. Біз өзіміздің жануарлық инстинктімізді бақылай алатынымызды дәлелдейтін ешқандай да дәйек жоқ.

37 с. Адамның қалай ойлайтынына қарап, оның қандай адам екендігін оңай-ақ білуге болады. 37 б. Адамдар ынтымақтастық орнатуға бейім келеді.

38 с. Адам әдетте өздеріне парыз деп санайтын әрекеттерді ғана жасайды. 38 а. Саудаласу қабілеті адам баласы үшін тамақ жеу мен ұйықтау қажеттілігі сияқты табиғи нәрсе.

39 а. Әдетте адамдар өздеріне лайық нәрсені алады. 39 б. Адамзат заңмен басқаруды қажетсінбейді.

40 с. Адамзат ұмтылған болашаққа түптің түбінде жетпей қоймайды. 40 б. Жазалау әдетте нәтижені жақсартпайды.

41 с. Адамдар бейбітшілікті қаламаған кезде ғана, соғыс бастайды. 41 а. Адамзат ауру мен уайым қорқынышында ғұмыр кешеді.

42 б. Адамзат жамандыққа қарағанда, жақсылық көп жасайды. 42 а. Адамзатты жақсы түсіну үшін бірінші кезекте жануарлардың мінез-құлқын зерттеу қажет.

Өз ұпайларыңызды санаңыз. Жинақталған ұпайларды әрбір факторлар бойынша жекелеп қосып шығыңыз және қорытынды нәтижесін есептеңіз ($a + b + c = 126$).

А факторы. «Х» теориясы: адам табиғатына қатысты болжамдар. Адам табиғатынан өркениеттің бақылауындағы «жабайы жануар». Ол әдетте қатыгез, биологиялық инстинктерге бағынады, қоршаған ортамен табиғи өзара әрекеттесу тәсілі бәсекелестік болып табылады.

А факторы бойынша қорытынды: _____.

Б факторы. «У» теориясы: адамның табиғатына қатысты болжамдар. Адам – табиғи жаратылысынан өзін жүзеге асыруға қабілетті тұлға. Ол оны

аз бақылаған сайын көбірек жұмыс істейді, адамсүйгіштігімен ерекшеленеді. Қоршаған ортамен табиғи өзара әрекет ету құралы – ынтымақтастық.

Б факторы бойынша қорытынды: _____.

С факторы. «Z» теориясы: адамның табиғатына қатысты болжамдар. Адам – табиғатынан саналы, ашық, ақылмен өзін бақылай алады. Онда бір мезетте жақсы да, жаман да қасиеттер бар, ақыл-ойымен ерекшеленеді. Қоршаған ортамен табиғи өзара әрекет ету құралы – тәуелсіздік.

С факторы бойынша қорытынды: _____.

Басқаларға қатысты сіздің орныңыз (тестілік нормалар). Өзіңізді өзге 648 менеджерлермен салыстыру үшін әрбір факторлардағы (а, б және с) ұпайларды кестеге сәйкестендіріп шығыңыз. Сәйкесінше, қандай категорияға жататыныңызды анықтаңыз.

	Өте төмен ӨТ	Төмен Т	Орташа О	Орташадан жоғары Ж	Өте жоғары ӨЖ
a	0-10	11-24	23-35	36-49	50 +
b	0-9	10-16	17-25	26-47	48 +
c	0-10	11-24	25-35	36-49	50 +

Мысалы, әрбір фактор бойынша 10 балл немесе одан төмен болса, сіз өзге менеджерлерге қарағанда «Адам – жабайы жануар» теориясына айтарлықтай сенесіз.

Басқарушылық әлеуетінің шектеулілігі

Сізге басшының басқарушылық қабілеттерінің тізімі беріледі. Әрбірімен мұқият танысып шығыңыз. Егер де сіздің танымыңызға сай келіп, келісесіз, арнайы бланкідегі санның жанына сәйкес нөмірін қойып, «+» белгісімен айшықтаңыз. Егерде сіздің пайымыңызға сай келмейтін болса, керісінше «-» белгісін қойыңыз. Жылдам әрі мұқият жасаңыз. Егер де қандай да бір күмән немесе шүбәмен қарап жатсаңыз, өз ойыңызша ең дұрыс нұсқасын жазыңыз.

Тұжырымдар

1. Мен жұмыс барысында туындайтын қиындықтарды оңай еңсере аламын.
2. Мен үшін қандай да бір сұрақтар тұрғысындағы ұстанымдарым аса маңызды.
3. Өміріме маңызды өзгерістер алып келетін сәттер өмірімде болған кезде тайсалмай шешім қабылдай аламын.
4. Жұмыстың институциялануы тұрғысынан оның дамуына максималды түрде үлес қосатын боламын.
5. Кез келген мәселенің оңтайлы шешімін табуға қабілеттемін.
6. Мен жиі жаңа идеяларды тәжірибеден және сынақтан өткіземін.
7. Менің көзқарасым әдетте әріптестерімнің пікірі негізінде қалыптасады. Әріптестерімнің қандай шешім қабылдауы, менің ұстанымыма тікелей әсер етеді.
8. Қызметкерлерге қандай көзқарас тұрғысында қатынасқа түсуді жақсы білемін.
9. Маған жұмысымдағы қызметкерлер арасында тиімді жұмыс стиліне көшу қиындық тудырмайды.
10. Мен өзімді жұмысшыларымның алдында жақсы басшы санаймын.
11. Мен дөңгелек үстелдер мен жиналыстарда ойымды анық жеткізіп, жиналыстарда үлгілі модератор бола аламын.
12. Өзімнің денсаулығымның жайы толғандырады.
13. Мен кейбір кезде жұмысқа немесе жалпылай алғанда өмірлік жағдаяттарға ұстанымымды өзгелермен салыстыра қараймын.
14. Егер де менен өмірімде нені өзгерткенді және жасағанды қалайсың деп сұраса, анықтап тұрып айтып берер едім.
15. Жұмыстың өрмен қарай дамып, әлеуетін тұрақты түрде дамытып отыруға қажетті қабілеттерге иемін.
16. Мен жұмыстағы мәселелерді жүйелі түрде шеше аламын.
17. Мен жайлы өзгерістік кезеңдерді сәтті түрде пайдалана алады деп айтуға болады.
18. Әдетте өзге адамдар үшін сәтті әрекеттер жасай аламын.

19. Мен өзімнің қызметкерлерімді басқаруда тиімді әдістерді қолдана алатынымға күмәнмен қараймын.
20. Менің қызметкерлерім толықтай мені қолдайды.
21. Мен өз қызметкерлерімнің кәсіби дамып, жұмыстың өнімділігін арттыруына жақсы жағдай жасаймын.
22. Менің ойымша, жұмыстың ілгерілеу әдістемелерін қолдану, менің салам бойынша өте маңызды.
23. Егерде жұмыстың ілгерілеуінде қиын жолдарды өткеру қажет болса, мен дайынмын.
24. Тез қабылданған шешімдерді әрқашанда дұрыс шешім деген тезиске сенбеймін.
25. Менің жұмысым мен жеке мақсатым көп жағдайда бірін-бірі толықтырып отырады.
26. Менің кәсіби қызмет жолым көп жағдайда ой-толқыныстармен астасып жатады.
27. Мен тұрақты түрде жұмыс мақсатын қайта қарап отырамын.
28. Менің ойымша, көптеген адамдар маған қарағанда шығармашылық тұрғысынан әлсіз көрінеді.
29. Әдетте адамдардың алғаш мені көрген кездегі пікірі жағымды.
30. Жұмыс барысында басқарудағы әлсіз және мықты тұстарымды талқылауды өзімнен бастаймын, себебі осы саладан кері байланыс алу маған өте маңызды.
31. Мен үшін қызметкерлеріммен жақсы байланыс орнату аса қиындық тудырмайды.
32. Мен өзімнің біршама уақытымды қызметкерлерімнің кәсіби дамуына жұмсаймын.
33. Мен тиімді жұмыс жасайтын команда құру принциптерін жақсы білемін.
34. Мен өз уақытымды тиімді түрде басқара аламын.
35. Әдетте мен принциптік сауалдар тұрғысынан келгенде қаталмын.
36. Мен бірінші кезекте, жұмыс барысын объективті түрде бағалаудан бастаймын.
37. Мен үнемі жаңа тың тәжірибелер жинағанға құмармын.
38. Мен кейбір күрделі мәселелер тұрғысында күрделі ақпараттар мен сараптауды кәсіби тұрғыда орындай аламын.
39. Мен жаңа идеялар үшін, күтпеген нәтижелер үшін жаңа жобаларды бастауға өзірмін.
40. Мен өзімді өз-өзіне сенімді азамат ретінде санаймын.
41. Мен адамдарға қарым-қатынастың өзгеруі олардың жұмысқа деген ұстанымының өзгеруіне ықпал ететініне сенемін.
42. Менің қызметкерлерім ұйым үшін пайда алып келетін жобалардың барлығына да дайын.

43. Мен өз қызметкерлерімнің жұмысын бағалауды жүйелі түрде жүргізіп отырамын.
44. Мен жұмыс барысына ашықтық және сенімділік орнатуда бар күш-жігерімді саламын.
45. Жұмыс менің жеке өміріме негативті әсерін тигізбейді.
46. Мен өзімнің қателігімді өте сирек мойындаймын.
47. Менің жұмысым өмірден ләззат алуға мүмкіндік береді.
48. Мен жұмыс барысында әрқашанда кері байланыстың орнығып, қызметкерлердің өз қабілеттерін дамытуға жағдай жасауға әрқашанда ұмтыламын.
49. Мен жұмыс жоспарын өте сауатты етіп жасай аламын.
50. Егерде қандай да бір мәселенің шешімі дер кезінде табылмаса, бірден берілмеймін немесе өзімді жоғалтпаймын.
51. Мен үшін қоршаған ортамен қарым-қатынасқа түсу, аса қиындық тудырмайды.
52. Мен адамдардың жақсы жұмысқа әрқашанда қызығушылығы жоғары екендігін жақсы түсінемін.
53. Мен өз өкілеттігіме жататын қызметтерді барынша тиімді түрде жүзеге асыра аламын.
54. Мен өз өріптестеріммен және қызметкерлеріммен тиімді түрде қызметтік қарым-қатынас орнықтыра аламын.
55. Мен басқарып отырған ұжым мен компания ішінде өзге ұжым арасында өте тығыз қарым-қатынас орната аламын.
56. Жұмыс барысында өзіме тым көп қызмет өкілеттілігін жүктеп алуға мүмкіндік бермеймін.
57. Уақыт өткен сайын мен өз қызығушылықтарымды, мақсаттарымды тұрақты түрде қайта қарап отырамын.
58. Жұмыс мен үшін кәсібилігіме қанағаттану сезімін сыйлайды.
59. Мен жұмысқа қатысты бәсекелестікті қуана қабылдаймын.
60. Мен тұрақты түрде жұмыс барысын және жетістіктерді бағамдап отырамын.
61. Мен өзіме сенімдімін, алайда төкаппар емеспін.
62. Мені қоршаған қауымның көзқарасына әсер ете аламын.
63. Адамдарды басқаруда теориялық менеджмент заңдылықтарын қолданамын.
64. Мен тиімді қызмет көрсететін қызметкерлер санын уақыт өткен сайын арттырып отырамын.
65. Менің ойымша, басшының құзыретіне кіретін негізгі жұмыс саласы, ол қызметкерлерімен тұрақты түрде тренингтік сағаттар өткізіп отыру.
66. Менің ойымша, жоба басшысы әрқашанда ұжымда көшбасшы болуы қажет емес.
67. Денсаулығым үшін, не жеп, не ішіп жүргеніме бақылау жүргізіп отырамын.

68. Мен әрқашанда өзімнің ішкі интуициямды тыңдаймын.
69. Жұмыс барысында әріптестеріммен жақсы тіл табыса аламын.
70. Мен көп жағдайда, жұмыстың тиімділігіне кедергі келтіріп жүрген мәселелер жайлы көп ойланамын және солардың шешу жолына сәйкес әрекет етемін.
71. Мен саналы түрде қандай да бір мәселенің шешімін іздеп жатқанда, өзгелердің пікіріне құлақ түремін.
72. Мен жоғарғы деңгейдегі шығармашылық қабілеті бар, қызметкерлерді басқара аламын.
73. Менің қызметтік жиындарға қатысуым әдетте сәтті өтеді.
74. Менің ұжымымдағы қызметкерлердің қызығушылығын көп жағдайда дәл тауып отырамын.
75. Менде қызметкерлеріммен қатынаста шынайы мәселелер өте сирек болады.
76. Мен қызметкерлерімнің кәсіби дамуы үшін мүмкіндіктерді бос жібермеймін.
77. Мен жұмыста ұжымдық ұзақ мерзімді мақсаттың барлық қызметкерлерге түсінікті әрі маңызды болғанын қалаймын.
78. Жалпылай алғанда мен өзімді өмірге құштар әрі қуатты азамат деп санаймын.
79. Мен өзімнің кейбір кездердегі сенімсіздіктерімнің жұмыс сапасына қаншалықты әсер ететіндігін сараптап отырамын.
80. Менде жеке мансаптық жолымды айқындайтын айшықты жоспарлар бар.
81. Жұмыс кері кетіп, іс насырға шапқанда, мен берілмеймін.
82. Мен ұжымға мәселені шешу барысында ұтымды жолын ұсынатынымға сенімдімін.
83. Жаңа идеяларды қалыптастыру мен үшін қиындық туғызбайды.
84. Менің сөзім ісіммен жапсарлас келеді.
85. Менің ойымша, қызметкерлерге басшылықтың ұсыныстары көңілінен шықпай жатса, қарсы пікір білдіруге құқылы.
86. Мен әрбір қызметкердің міндеті мен қызметін анықтауға бар күшімді саламын.
87. Мен кәсіби мансаптық тұрғыда өскісі келетін қызметкерлерді объективті түрде бағалаймын.
88. Мен тиімді еңбек ұжымын құра алу қабілетіне иемін.
89. Достарым менің жұмысыма адал екендігімді дәлелдей алады.
90. Мен өзге қызметкерлермен әр түрлі идеяларды талқылауға әрқашан дайынмын.
91. Мен ұзақ мерзімді жоспарларды ұжыммен талқылаймын.
92. «Ашық әрі жұмсақ» – бұл менің мінезімнің дәл айтылған сипаттамасы.
93. Мен әдетте кез келген мәселеге динамикалық, салдарлық көзқарас тұрғысынан қараймын.

94. Мен өз қателіктеріме саналы түрде қараймын және әрқайсысынан сабақ аламын.
95. Мен өзгелерді тыңдай аламын.
96. Жұмысты адамдар арасына бөліп беру қиындық тудырмайды.
97. Маған қиын сәттерде өзім басқаратын ұжымның дер кезінде келе алатынына сенемін.
98. Мен қызметкерлеріме оңтайлы кеңестер бере аламын.
99. Мен үнемі қызметкерлерімнің жұмыс шарттарын жеңілдетуге талпынамын.
100. Әдетте өзімнің эмоциялық мәселелерімді оңай ретке келтіремін.
101. Менің құндылықтарым компания құндылықтарымен сәйкес келеді.
102. Әдетте өзімнің ұмтылған мақсаттарыма түгел дерлік жетемін.
103. Мен өзімнің қабілетім мен әлеуетімнің дамуын үнемі жалғастырып отырамын.
104. Менде қазірге кезде бір жыл бұрынғы уақытқа қарағанда мәселелер аз және олардың күрмеуі жеңіл.
105. Әдетте мен қалыптан тыс ойлай алатын адамдарды бағалаймын.
106. Адамдар менің көзқарасымды мұқият зерделейді.
107. Мен өзімнің басқару саламда, тиімді әдіс-тәсілдер қолданатынымға сенімдімін.
108. Менің қызметкерлерім маған басшы ретінде құрметпен қарайды.
109. Менің жұмысыма тағы да қосымша қызметкерлер келсе жұмыстың сапасының артатынына сенімдімін.
110. Менің ойымша, кез келген жұмыс ұжымында, жоспарда көрсетілген мақсаттардан да биік асуларға жетуге болады.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77

78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Жауапқа арналған бланк

Интерпретация және өңделуі. Әрбір тұжырымды жекелеген бағандарда талдап, көрсетілген бағанға рим санымен «+» белгісін қойыңыз. Әрбір бағанға қойылған «+» белгісін санап, жинақталған ұпай соммасын сәйкес бағанға жазыңыз.

Сонан соң барып «Өзін-өзі бағалау» бағанына әрбір шкала бойынша жинақталған ұпайыңызды рим санымен жазыңыз. Жинақталған ұпайларды рангтік рет бойынша жазыңыз. Бұл үшін ранг 1, келесінің ранг 2 т.б. тізімдерімен жалғастыра бересіз. Ең аз ұпайлық нәтижеге ранг 11 деп жазылады. Рангтер бағанға «тікелей ранг», келесі бағанға «кері байланыстағы ранг» болып жазыла береді. Бұл үшін де ранг 1, келесісінде ранг 2 т.б. тізімдері жалғасады. Ең жоғарғы нәтиже ранг 11-ге барады.

«Өзін өзі бағалау» нәтижесі

Шкала	Сіздің нәтижеңіз	Тікелей ранг (мықты жақтары)	Кері ранг (шектеулер)
I. Өзін-өзі басқару қабілеттілігі			
II. Нақты құндылықтар			
III. Нақты жеке мақсаттар			
IV. Үздіксіз өз-өзін дамыту			
V. Мәселелерді шешудегі жақсы дағдылар			
VI. Шығармашылық бағыт			
VII. Адамдарға әсер ете алу			
VIII. Басқарушылық еңбек ету ерекшеліктерін түсіну			
IX. Басқару қабілеті			
X. Үйреге алу			
XI. Топтық жұмыстарға икемділік			

«Тікелей ранг» және «Кері байланыс рангі» атты бағандар сіздің жеке тұлғалық әлсіз және мықты тұстарыңыздың қызметкерлерге қатыстық тұрғыда

анықтайды. Басқарушылық тұрғыдағы сіздің кәсіби шектеулігіңізді айғақтайды. «Менің басқарушылық қабілетім» атты кестеде көрсетілген «Менің мықты тұстарым» бағанына 1,2 және 3 рангтердегі ұпай санын жазыңыз. «Менің шектеулілігім» атты бағанға 1,2 және 3 рангтерге сәйкес өзіңіздің басқарушылық тұрғыдағы әлсіз тұстарыңызды жазыңыз.

«Менің басқарушылық қабілетім»

Тікелей ранг	Менің мықты жақтарым	Кері ранг	Менің шектеулерім
1		1	
2		2	
3		3	

Басқарушы басшының мықты және осал тұстарын объективті түрде анықтауда, қызметкерлерге, басшыларға және қызметкерлерге арналған сұрақтардағы «мен» есімдігін «ол» есімдігіне ауыстыру арқылы қол жеткізуге болады. Әдіснамалық тұрғыдан қиындық туып жатса, М. Вудкова және Д. Френсии сынды белгілі ғалымдардың жасаған дайын сауалнамалық әдістемесін қолдануға болады. Осындай эксперттік әдістемелік базалар арқылы аталмыш индивидтің басқарушылық қабілетін анықтайтын тест жауабын салыстыруға болады.

Шектіліктің қысқаша анықтамасы

I Өзін-өзі басқара алмауы: өз уақытын максималды түрде өнімді етіп қолдана алмауы, қажетті энергия мен қабілеттің болмауы; заманауи әрбір басшыға төн антистрессік қабілеттерінің жеткіліксіздігі.

II Жеке құндылықтарының артуы: жеке құндылықтары мен жұмыс құндылықтары арасында айқындылықтың болмауы; заманауи талаптарға сәйкес келетін еңбек ету функциясының болмауы.

III Бұлыңғыр жекелеген мақсаттар: жұмыстағы мақсат пен жеке өмірлік мақсаттардың байланыссыздығы. Заманауи менеджменттік ұстанымдардың нақты жұмыс жасамауы.

IV Тұлғалық дамудың болмауы: қажетті стратегияның болмауы және жұмысшылардың мерзімді түрде кәсібилігін арттырып отыратын курстарға қатыстырмау. Нәтижесінде, жұмыстың ілгерілеуінің болмауы.

V Мәселені шешуге қажетті қабілеттердің болмауы: заманауи басқару теориясына сай, мәселені алдын ала біліп, алдын алу және уақытылы шеше алу қабілетінің болмауы.

VI Шығармашылық қабілетінің болмауы: қажетті деңгейде жаңа идеялар, бастамаларды шығара алмау, жаңа көзқарастарды жұмыс ағымына ендіре алмау.

VII. Адамдарға ықпал ете алмау: қызметкерлерге қажетті көңіл бөле алмау, сөйкесінше қызметкерлердің ұстанымдары мен көзқарасына айтарлықтай ықпал ете алмау.

VIII. Еңбек ресурстарындағы ерекшеліктерді басқарудағы қажетті түсініктердің болмауы: жұмысшыларға қажетті мотивациялық серпіннің жеткіліксіздігі, басшылық тарапынан қызметкерлерге орындаушы ретінде ғана қарау.

IX. Әлсіз басқарушылық мінез-құлықтың болуы: қызметкерлерді қажетті жоба аясында ұйыдастыра алмау. Сәйкесінше ұжымда бірліктің болмауы.

X. Қызметкерлерді оқытуға қажетті тәжірибенің болмауы: өзге қызметкерлер жұмыс барысында кезекті мәселелерді шешуде, әріптестер тарапынан қажетті көмектің болмауы.

XI. Ұжымдық рухты қалыптастыруда әлсіздік таныту: жұмыс барысында әріптестердің өзара немесе басшының қызметкерлермен бірін-бірі дұрыс түсіне алмауы, жұмыстың бірізділігі мен біртұтастығына кедергі келтіреді.

Тұлғалық ерекшеліктерді анықтайтын тест

Өміріңіздің кейбір сәттерінде кездесетін немесе сіздің өмірлік ұстанымдарыңызға жақын келетін (немесе сіздің ұстанымыңызға сай келмесе, жақынырақ келетін ұстанымды белгілеңіз) және өмірлік көзқарастарыңызға сай келетін төменде көрсетілген төрт түрлі нұсқаның біреуін таңдап, белгі қойыңыз.

Сұрақ	1-нұсқа	2-нұсқа	3-нұсқа	4-нұсқа
Сіз әдетте	Энтузиаст	Байсалды	Жинақы	Қозғыш
Үмтыласыз	Романтика	Дәлдік	Иелену	Ынталандыру
Қалаған қасиетіңіз	Қайырымды	Қуатты	Құрметті	Батыл
Елестету оңай	Метаформалар	Құрылымдар	Байланыстар	Түсі, реңі
Жиі	Тітіркенгіш, ашуланшақ	Шырыққан	Жабырқаңқы	Іші пысқан
Отбасында	Өзара жақындық	Даралық	Иерархия	Ұтқырлық
Оқуда оңай	Әдебиет	Нақты ғылымдар	Бизнес	Өнер
Іздейсіз	Өзіңізді	Мәселелік жағдайлар	Сенімділік	Қызықты оқиға
Ләззат береді	Сендіру	Кемеліне келу	Таптырмайтын	Карта ойнау
Жеңіл әрекет ету	Интеграция	Дифференциация	Стандарттар	Нұсқалар
Топтарға қатысасыз	Шабыт беру үшін	Ойлану үшін	Бөлсіну	Ойынсауық, төуекел
Топта маңызды	Кері байланыс	Жетістіктері	Мүшелердің қатыстылығы	Әрекет
Жақсы жұмыс жасау	Адамдармен дербес	Кәсіпорын стратегиясы	Материалдық құралдар	Кәсіпорын тактикасы
Көбірек сенесіз	Интуицияларға	Ақылға	Беделге	Импульстерге
Оңай белгілейсіз	Мағынасы, мәнін	Санатын	Санын	Амалдар, операцияларды

Заттарға көзқарас	Парадоксалды	Скептикалық	Пессимистік	Шіміркпеу
Құндылық	Өзгерту	Данышпандық	Жауапкершілік	Шеберлік
Маңызды қасиет	Сенім	Салыстырмалылығы	Фатализм	Оптимизм
Құрмет пәні	Пайғамбар	Данышпан	Аристократ	Ысырапшыл
Таңдау соммасы				

Ендеше өзіңіздің тұлғалық типіңізді, жинаған ұпайларыңыздың соммасына сәйкестендіріп анықтаңыз.

1-нұсқа – NF.

2-нұсқа – NT.

3-нұсқа – SJ.

4-нұсқа – SP.

Басшының басқару стилі арқылы өз-өзін бағалау

Нұсқау. Сіздің мінезіңізге, әдеттеріңізге, икемділіктеріңізге қатысты сұрақтарға объективті нақты формада жауап беру қажет, ұстанымдарыңыз бен адамдарға деген қатынасыңызға сай келетін, мінез-құлқыңызды барынша аша түсетін, көзқарастардан тұратын нөмірді дөңгелектеу арқылы белгілеңіз. Егер де бұған дейін мұндай жағдайлармен ұшыраспаған болсаңыз, онда барынша өзіңізді бейнелей алатын тұжырымдарды белгілеуге тырысыңыз.

Анкета сұрақтары:

1. Жұмыс барысында қызметкерлер ешқандай артық сөзсіз менің талаптарымның орындағанын қалаймын.
2. Мені жаңа тапсырмалармен қызықтыру өте оңай, алайда мен өзіме жүктелген тапсырмаларды оңай түрде шеше аламын.
3. Көп жағдайларда адамдар менің сабырлылығым мен төзімділігіме қызғана қарайды.
4. Қиын сәттерде әрқашанда бірінші өзгелерді ойлаймын, одан кейін ғана барып өзімді ойлаймын.
5. Өзімнің қаламаған жұмыстарымды өте сирек жағдайда ғана өкешешем тарапынан бұйрық берілген кезде ғана жасауға мәжбүр боламын.
6. Жұмыс барысында үнемі жаңашылдықты ұсынып, инициатор болып жүретін адамдар маған ұнамайды.
7. Мен өте шиеленіскен жағдайда жұмыс істеймін, себебі көмекшілеріме сене алмаймын.
8. Мені әріптестерім түсінбеген кезде, оларға ештеңені дәлелдеуге тырыспаймын.
9. Мен өз қызметкерлерімді мықты, әлсіз және орташа деп айқын түрде категорияларға бөліп, объективті түрде бағалаймын.
10. Маған көмекшілеріме тапсырма берердің алдында, олармен жиі кеңесіп алуға тура келеді.
11. Мен қызметкерлеріме сирек жағдайда ғана бұйрық беремін, басқа жағдайларда ортақ мәселе екендігін ұғындыруға тырысамын.
12. Қызметкерлерімнің жетістіктері мен кемшіліктерін бағалауым, өділетті әрі шынайы екендігіне сенімім мол.
13. Мен әрқашанда қызметкерлерімнен берілген бұйырықты орындап, ережеге мойынсұнуларын талап етемін.
14. Мен үшін басқа адамдарды басқарғанша, жеке өзім жұмыс жасаған тиімді.
15. Көптеген адамдар мені қатал, кешірімсіз басшы деп ойлайды.

16. Менің ойымша, ұжымнан мен ештеңені де жақсы жағын да, жаман жағын да жасыра алмаймын.
17. Егер де жұмыс барысында конфликтілер орын алып жатса, менің жұмысқа деген қызығушылығым төмендеп кетеді.
18. Менің ойымша, ұжымдық басқаруға қарағанда жекелеген адамдардың жетістіктері маңыздырақ.
19. Өзімнің абыройымнан айырылып қалмас үшін мен ешқашанда қателіктерімді мойындамаймын.
20. Көп жағдайда тиімді жұмыс жасау үшін маған уақыт жетпей жатады.
21. Маған қызметкерлерім тарапынан болатын дәрежелікке, конфликт туындамайтындай жолмен жауап беремін.
22. Қызметкерлерім мен берген тапсырманы мінсіз орындау үшін барлық жолдарды қолданамын.
23. Қызметкерлеріммен араздықта өте тығыз, достық қарым-қатынас орныққан.
24. Мен кез келген жағдайда бірінші болғанды қалаймын.
25. Көп жағдайда әмбебап жұмыс істейтін басқару тәсілін қолданғанды ұнатамын.
26. Мен үшін жеке пікір айтып қарсы шыққанша, көпшіліктің пікіріне икемделген тиімді.
27. Менің ойымша, қызметкерлерді күн сайын мақтап, тіпті елеуге тұрмайтын жетістік болса да қанаттандырып отыру қажет.
28. Мен қызметкерлерімді, өзге басшылардың пікіріне құлақ асқаны үшін жазғыра алмаймын.
29. Мен бұйрық бергенге қарағанда өтініш жасағанды жөн көремін.
30. Мен ашуланғанда, әсіресе ығырымды шығарған кезде өз сезімдерімді басқара алмай қаламын.
31. Егер мен көп жағдайда қызметкерлерімнің арасынан табылып отырсам, жұмыс өнімділігі айтарлықтай өсер еді.
32. Мен қызметкерлерімнің қызығушылықтары мен әуестіктеріне кейде немқұрайлылық пен сабырлылық танытамын.
33. Мен кейбір, аса сауатты жауапкершілігі жоғары қызметкерлерімді көп бақыламаймын, керісінше көп жағдайда өздігінен шешім қабылдауына мүрсат беремін.
34. Маған қызметкерлерімнің пікірін, ойларын біліп, бірге қандай мәселе болмасын талқылаған ұнайды.
35. Көмекшілерім тек қана өздерінің ғана жұмыстарымен емес, сонымен қатар менің де кейбір қызметтерімді атқарып алады.
36. Маған әрқашанда орнына қоюға болатын қызметкерлеріме қарағанда, жоғары лауазымды тұлғалармен болатын конфликтілерден қашу жеңіл.
37. Мен үнемі өзімнің өкілеттіктерімді қызметкерлеріммен бөлісіп жүремін.

38. Мен үшін ең қиыны – қызметкерлердің жұмысына араласып, олардан қосымша қызметтерді талап ету.
39. Қызметкерімді жақсы түсіну үшін көп жағдайда өзімді оның орнына қойып көремін.
40. Менің ойымша, адамдарды басқару барынша жұмсақ қатынасқа негізделуі тиіс.
41. Мені көп жағдайда, қызметкерлерімнен гөрі өзімнің жеке проблемаларым көбірек алаңдатады.
42. Маған көп жағдайда стресті жұмыстар кезінде, эмоционалды, интеллектуалды күштер көбірек ауырлық тудырады.
43. Мені ата-анам менікі дұрыс болса да кешірім сұрауға үйреткен.
44. Адамдармен жұмыс жасау мен үшін қиын нәрсе.
45. Мен ұжымда өзара көмек көрсету мен ынтымақтастықты дамытуға тырысамын.
46. Мен әрқашанда қызметкерлерім тарапынан қосымша ұсыныстар мен ақыл-кеңес түскенде, қуана қабылдаймын.
47. Басшылықтың негізгі міндеті – міндеттерді дұрыс үлестіру.
48. Қызметкерлер тек менеджердің ұсынысын қабыл алушы болған кезде ғана барып, тиімді басқару жүйесі орнайды.
49. Қызметкерлер – өте жауапсыз адамдар, сондықтан да оларды үнемі бақылауда ұстап отыру қажет.
50. Ең дұрысы кез-келген жобаны, ұжымдық деп қабылдау.
51. Сапалы басқарушылық жүйеге кәсіби мықты мамандардан құралған ұжым мен қызметкерлер қажет.
52. Мен үнемі өзімнің қателіктерімді мойындаймын, сөйкесінше қызметкерлеріммен отырып, талқылаймын.
53. Мен үшін көп жағдайда басқару жүйесіндегі кейбір түсініспеушіліктерді объективті түрде түсіндіру қажет.
54. Тәртіпті бұзушыны қатал жазалаймын.
55. Қызметкерлердің қателіктерін сынауда мен аямаймын.
56. Көп жағдайда, мен өзімді ұжымда артық адам ретінде сезінемін.
57. Қызметкерімді кінәламас бұрын жұмыстың орындалмауының себебін анықтауға тырысамын.
58. Мен ұжыммен көп жағдайда жақсы қарым-қатынасқа түсе аламын.
59. Көп жағдайда қызметкерлерімнің маған деген көзқарасы маңызды.
60. Егерде менің қызметшілерім істі мен айтқандай, бұлжытпай орындап отырса, біз жұмысымызда бұдан да үлкен жетістіктерге жетер едік.
- Сәйкес тұжырымдардың нөмірлерін есептей отырып, кестедегі кілттерді пайдаланып, тұлғаның авторитарлық, либералдық немесе демократиялық басқару стилін анықтауға болады (1-кесте)

Тесттің кестелі жауаптары

Басқару стилі	Жауаптардың нөмірі	Жауап соммасы
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	

Жиналған ұпай сандарына байланысты басшылардың басқару стилі әртүрлі болады: минималды (0-7), орташа (8-13), жоғары (14-20). Егер де барлық көрсеткіштер бойынша минималды ұпайлар жиналса, онда басқару стилі анықталмаған, белгісіз болады. Тәжірибелі басқарушыларда әрбір көрсеткіштер бойынша әр түрлі комбинациялы байқалады. Біздің ойымызша, ең көп таралып отырған басқару стилі бүгінде авторитарлы және демократиялы басқару стилі. Себебі олар көп жағдайда қызметкерлермен жұмсақ қатынасқа түсіп, ұжымдық жағымды атмосфера қалыптастырып отырады. Жекелеген басшылардың қарым-қабілетін анықтауда тереңірек, нақтырақ ақпарат алу үшін басшылар негізінде жасалған 2-кестені ұсынамыз.

Сомма	Басқару стилінің көріну дәрежесі
1	2
АВТОРИТАРЛЫҚ	
0-7	Минималды: басшы болудың әлсіз ниеті, менеджердің тұрақсыз дағдылары, өз-өзіне сенімділік, бірбеткейлік, басталған істі аяғына дейін жеткізуге ұмтылу, артта қалған және қабілетсіз қызметкерлерін сынау.
8-13	Орташа: жақсы басшылық қасиеттер, қызметкерлердің іс-әрекеттерін басқара білу, талапшылдық және табандылық, ұжымға бұйрық беру және мәжбүрлеумен ықпал етуге ұмтылыс, мақсаттылық пен өзімшілдік, қызметкерлердің сұрауларына үстіртін қарау, орынбасарларының ұсыныстарын тыңдамау.
14-20	Жоғары: айқын көрінетін басшылық қасиеттер және жеке билікке ұмтылыс, пікірдегі ұқыптылық пен табандылық, талаптардағы күш-жігер мен қаттылық, қызметкерлердің бастамасын ескермеу және оларға дербестік беру, шектен тыс сын мен бағалаудағы ұқыптылық, орынбасарлармен адалдық пен үйлесімділіктің төмендігі, жазаларды асыра пайдалану, қоғамдық пікірді елемей.

1	2
ЛИБЕРАЛДЫҚ	
0-7	Минималды: адамдармен жұмыс жасауда тұрақсыз ниет, қызметкерлердің алдына міндеттер қойып, оларды бірлесіп шеше алмай, міндеттерді бөлудегі сенімсіздік пен айқынсыздық, қызметкерлердің кемшіліктерін сынаудағы импульсивтілік, әлсіз талапшылдық пен жауапкершілік.
8-13	Орташа: өз міндеттерін орынбасарларға аударуға ұмтылу, адамдарды басқарудағы енжарлық, талапсыздық пен сенімділік, өз бетінше шешім қабылдау қажеттілігінің алдындағы қорқыныш, тәртіп бұзушыларға шамадан тыс жұмсақтық, көндіруге бейімділік.
14-20	Жоғары: ұжым мүддесіне толық немқұрайлылық, өзіне жауапкершілік алуды және күрделі шешім қабылдауды қаламау, басқарудан өзін шеттетуге және талап етпеушілік, жоғары иланушылық және ерік-жігердің әлсіздігі, ұстамсыздық және өз көзқарасын қорғай алмай, қызмет мақсаттарының және нақты жоспарлардың болмауы, ойнау, салғырттық.
ДЕМОКРАТИЯЛЫҚ	
0-7	Минималды: қызметкерлерге жақын болуға әлсіз талпыну, көмекшілердің кеңестерін тыңдау және ынтымақтасу, ұжымның қызметін орынбасарлары мен белсенділер арқылы бағыттауға талпыныс, өзінің өкімдік қасиеттеріне сенімсіздік.
8-13	Орташа: ұжым мүдделерімен өмір сүру, персоналға қамқорлық көрсету, орынбасарларға сенім көрсету және олардың бастамасын көтермелеу, сендіру мен мәжбүрлеуді пайдалану, персоналдың пікірлеріне құлақ салуға тұрақты ұмтылу.
14-20	Жоғары: ұжым қызметін үйлестіре және бағыттау білу, ең қабілетті қызметкерлерге дербестік беру, бастаманы және жаңа жұмыс әдістерін жан-жақты дамыту, сендіру және моральдық қолдау көрсету, дауда әділ және әдепті болу, қызметкерлердің жеке қасиеттерін зерттеу, жариялылық пен сынды дамыту, конфликтілердің алдын алу және тілектестік атмосфера құру.

Басқарушылардың мінез-құлық моделін анықтау тесті

Автордың пікірі бойынша, А.В. Жуплевтің тесті басқару стилін демократиялық және формальды-ұйымдық факторлардың қатынасы тұрғысынан бағалауға мүмкіндік береді. Басқару стильдерінің типологиясы америкалық ғалымдар Р. Блейк және Д. Моутонның басқару торында келтірілген типологиямен сәйкес келеді.

Нұсқау. Сізге басқару стилінің әр түрлі факторларын бейнелейтін 40 пайымдау ұсынылады.

Осы пайымдауларға өз қатынасыңызды басқарушы ретінде әдеттегі ойларыңыз бен мінез-құлқыңызға сәйкес бағалауға тырысыңыз. Әр пайымдаудың реттік саны төртбұрышпен белгіленген. Оның сізге сәйкестігін бағалап, төртбұрыштың ішіне санның қасына келесі әріптердің бірін қойыңыз:

- Ж – құбылыс жүйелі түрде бақыланады (80 – 100 %);
- Ж – құбылыс жиі бақыланады (60 – 80 %);
- К – құбылыс кейде бақыланады (40 – 60 %);
- С – құбылыс сирек бақыланады (20 – 40 %);
- Е – құбылыс ешқашан бақыланбайды (0 – 20 %).

1. Қиын жағдайларда өзімнің мамандарымды немесе сырттан кеңес берушілерді қатыстыру арқылы ұжымдағы адамдардың көңіл-күйлеріне, пікірлеріне, әлеуметтік-психологиялық климатына зерттеу жүргіземін.
2. Ұжым жұмысында қажет жерде стандартты ережелер, әдістемелік нұсқаулар, нұсқаулықтар және басқа да басқару құжаттары пайдаланылады.
3. Мен ұжымның пікірін (егер оның әділдігіне сенетін болсам) жоғары тұрған басшылық алдында негіздеп, қорғаймын.
4. Басқару аппаратының жұмысын мұқият жоспарлаймын.
5. Қызметкерлерімнің жоспарды орындауы үшін бар күшімді саламын.
6. Қызметкерлерім жалпы өзінің және ұйым алдында тұрған міндеттерін нақты біледі.
7. Мен қызметкерлерге атқарушы қызметтерді тапсырып, өндірістік мақсаттарға жету үшін ұйымда не және қалай жасалуы керек екенін жеке шешемін.
8. Қызметкерлердің жұмысында алдында тұрған мақсаттарға жету әдістерін өздігінен таңдау мен бастамашылықтың жоғары деңгейін танытуға рұқсат етемін.
9. Мұны тек әдісті таңдауда ғана емес, мақсаттар қою үрдісінде де, қызметкер олардың маңыздылығы мен шиеленістігін негіздеген жағдайда да рұқсат етемін.
10. Маған басқарушы ретінде жұмысты белгіленген кестеден тыс, демалыс күндері және қызмет уақытынан тыс кезде ұйымдастыруға тура келеді.

11. Жоспарды орындау тәртібі мен жүзеге асырылуын бақылауды қамтамасыз ету үшін қызметкерлерден жасалған жұмысы туралы ақпараттандырып отыруын талап етемін.
12. Егер нәтижеге кері әсерін тигізбесе, қызметкерлердің жұмысты орындаудағы өзінің жеке темпі, реті мен режимін қоюына рұқсат беремін.
13. Қызметкерлермен белгілі бір деңгейде кеңесіп, ақылдасып басшылық етемін.
14. Ұжымда белгілі бір іскерлік этикет, қарым-қатынас және мінез-құлық стилін сақтауға тырысамын. Қызметкерлердің оларды сақтауын қадағалаймын.
15. Қызметкерлердің қызметтік өсуін, алға жылжу перспективалары мен ол үшін қажетті шарттарды біліп отыратындай етіп жоспарлаймын.
16. ФТП жағдайында адам немесе ұжым сырттан машина, технология немесе еңбек үрдісінің жалпы ұйымымен реттелетін мәжбүрлі тәртіпте (конвейерлік тип бойынша) жұмыс жасағанда өндіріс пен басқаруда (сапа, сенімділік, нақтылық және т.б.) ең жақсы нәтижелерге қол жеткізіледі деп санаймын.
17. Мен басқаратын ұжымның жұмысында жаңылу, іркілу болады.
18. Ұжымды онда болып жатқан оқиғалар және басқару жүйесіндегі жұмыстың жағдайы туралы ақпараттандырамын.
19. Өзімнің сыртқы киімімді, кабинеттегі реттілік, мінез-құлық мәнерін тиісті деңгейде ұстаймын.
20. Еңбекақы мен ұжымдағы жұмысты ынталандыру әрқайсысының жалпы нәтижеге қосқан шынайы үлесіне сәйкес жүзеге асырылады.
21. Басқарушы ретінде мен ұзақ уақытты кадрлық саясатты жүзеге асырамын (жұмысқа алу, қызмет бабында көтерілу, қызметкерлерді жұмыстан шығарудың ұжымға таныс белгілі бір ұстанымдарын қолданамын).
22. Қызметкерлердің жұмысына талдау жасау арқылы олар жеткілікті білімді және икемді қызметкерлер емес, бастамашылық, іскерлік және басқа да қажетті қасиеттер жетіспейді деген қорытындыға келемін.
23. Басқаруда жеке жағымды үлгіні қызметкерлерге әсер ету және ұжымда қолайлы әлеуметтік-психологиялық ахуал тудыру құралы ретінде пайдаланамын.
24. Мен басқаратын ұжымда конфликтілер болып тұрады.
25. Қызметкерлер өз пікірін айтуға және өндірістік үрдіске тәжірибелік ықпал ете алуына қолайлы мүмкіндіктерге ие болатындай жағдай жасаймын.
26. Басқаруда өкілеттікті бөлуді пайдаланамын (ең маңызды мәселелерді шешуді өзіме қалдырамын, ал екінші дәрежедегіні төменгі деңгейге бөліп беремін).
27. Басқару үрдісінде адамдармен қалай жұмыс жасау керектігі туралы дәрістер тыңдап, кітаптар оқимын.
28. Басқарушы ретінде адамдармен жұмыс жасаудың маған белгілі теориялық және қолданбалы ұсыныстарын тәжірибеде пайдаланамын.
29. Адамдардан қайтарымды жоғарылату үшін ұйымдық-техникалық факторлар (техникалық құралдар, бұйрықтар, регламент, нұсқаулықтар және т.б.)

басқару сферасында жетекші рөл атқаруы керек, ал екінші орында әлеуметтік-психологиялық факторлар (сенім, моральдық-психологиялық ахуал, саналылық және басқалар) тұруы тиіс деп есептеймін.

30. Мен басқаратын ұжымның өндірістік нәтижелері жоғары болады.

31. Басқарушы ретінде қызметкерлердің жұмыста және тұрмыста өз денсаулығын нығайтуға тұрткі болып, физикалық денсаулығын қамтамасыздандыру үшін жағдай жасамын.

32. Жоғары өндірістік нәтижелерді қамтамасыз ету мақсатында ұжымда шығармашылық, жанашылдық, бастамашылық таныту үшін жағдай жасаймын.

33. Қызметкерлерден басқару мен өндірісті жетілдіру бойынша іс-шаралар мен өндірістік жоспарларды құру кезінде нақты негіздемені талап етемін.

34. Өндірістік қажеттілік үшін ұжым дамуының талдау, әлеуметтік-психологиялық ахуалды жақсарту, жалпы тәртіпті сақтау сияқты мәселелерді шешуді екінші орынға қоюға тура келеді.

35. Қызметкерлер қабылданған күн тәртібін орындау мен жоғары еңбектік тәртіпті қамтамасыз етуіне қол жеткізу үшін күш саламын.

36. Ұжым жұмысы құқықтар, міндеттер, жауапкершіліктердің нақты үйлесімі және оларды бөлімшелер мен ұжым мүшелері арасындағы әділ бөлісу негізінде жүзеге асады.

37. Жоғары өндірістік нәтижелерге қол жеткізу үшін ұжымда кәсіби оқу жүзеге асырылады және біліктілікті арттыру бойынша жеке жұмыс мадақталады.

38. Басқарушы ретінде мен қызметкерлердің әрекеттерін бақылауға, жұмыстың жоғары темпі пен сапасын сақтауға үлкен мән беремін.

39. Мен ұстанатын басқару стилі ұжым мүшелерінің мінез-құлқына, жұмысқа қатынасына және жалпы әлеуметтік-психологиялық ахуалына жағымды әсер етеді.

40. Мен ұстанатын басқару стилі ұжымның өндірістік нәтижелеріне жағымды әсер етеді.

Нәтижелерді есептеу

1. Сіздің сауалнама парағыңыздағы келесі позициялардың реттік нөмірін шеңбермен қоршаңыз: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

2. «Кейде» немесе «ешқашан» деп жауап берген қоршалған реттік нөмірлердің жанына бір санын қойыңыз.

3. Сонымен қатар «жүйелі» немесе «жиі» деп жауап берген қоршалмаған реттік нөмірлердің жанына бір санын қойыңыз.

4. Енді реттік нөмірлерді емес, сауалнама парағына келесі реттік нөмірлердің жанына қойған санды шеңбермен қоршаңыз: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Егер олардың жанында сан болмаса, ештеңені қоршаманыз.

5. Қоршалған сандарды есептеңіз және кестеге Л = _____ түрінде жазыңыз.

6. Қоршалмаған сандарды есептеңіз және кестеге П = _____ түрінде жазыңыз.

7. Л мен П-ның алынған мәндерін графиктің сәйкес осьтеріне түсіріңіз; осы нүктелерден осьтерге перпендикулярлар жүргізіңіз және сол перпендикулярлардың графикте өзара қиылысуының нүктесін табыңыз.

8. Содан соң мәнін есептеңіз:

$$Сл = Л ? 5 = \underline{\quad}$$

$$Сп = П ? 5 = \underline{\quad}$$

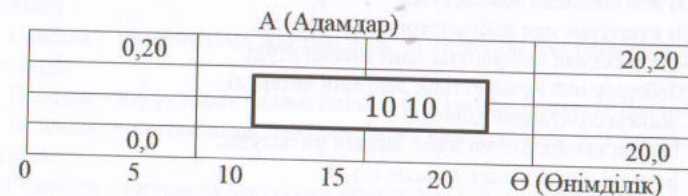
Және Сл мен Сп мәндерін кестеге түсіріңіз.

Л	П	Сл	Сп
		%	%

Нәтижелерді интерпретациялау. Л-дың мәні басқару үрдісінде ұжымда тұлғалық қарым-қатынасқа, адамдарға қолайлы әлеуметтік-психологиялық ахуалды қалыптастыру мен қолдауға бағыттылығыңызды сандық түрде бейнелейді.

П-ның мәні сіздің өндірістік мақсаттарға жетуге, формальды ұйымдастыруға сүйенуіңізді және басшы билігіне бағыттылығыңызды сандық түрде бейнелейді.

Л мен П-ның алынған мәндерінен шыққан графикте көрсетілген перпендикулярлардың қиылысу нүктесі сіздің басқару стиліңіздің сандық бағалауының нақты мәнін көрсетеді. Бұл бағалау келесі төрт шеткі стильдің шегінде жатады:



39					
26					
13					
	I	II	III	IV	V

Ұйымдық мәдениеттің күшін бағалау

Нұсқау. Пайымдаумен келісу деңгейін шкала бойынша көрсетіңіз:
Келіспеймін 1 2 3 4 5 Келісемін

Бекітулер	Әр қатардан тек бір жауап белгілеңіз				
	1	2	3	4	5
1. Іс жүзінде барлық менеджерлер мен қызметкерлердің көпшілігі компанияның мақсатын сипаттай алады.	1	2	3	4	5
2. Ұйым мүшелері ұйымның мақсаттарына қол жеткізудегі өз үлесін нақты түсінеді.	1	2	3	4	5
3. Менеджерлердің іс-әрекеттері өдетте компанияда қабылданған құндылықтармен сәйкес келеді.	1	2	3	4	5
4. Басқа қызметкерлердің, тіпті басқа бөлімдердің қолдауы норма болып табылады және абыроймен бағаланады.	1	2	3	4	5
5. Компания мен оның менеджерлері қысқа мерзімді перспективаларға қарағанда ұзақ мерзімді перспективаға бағдарланған.	1	2	3	4	5
6. Басшылар өз қарамағындағыларды дамытуға және тәрбиелеуге ұмтылады.	1	2	3	4	5
7. Жаңа қызметкерлерді жалдау өте маңызды, үміткерлер мен компанияның мәдениетіне сәйкес келетін белгілерді анықтауға бағытталған бірнеше сұхбат жүргізіледі.	1	2	3	4	5
8. Жаңадан келгендерге компания туралы оң және теріс ақпарат беріледі; олар фирмадағы жұмыстың дұрыстығы туралы саналы талдау жасауға мүмкіндігі бар.	1	2	3	4	5
9. Қызметкердің иерархиялық сатының жаңа сатысына өту критерийі-интригалар мен танысу емес, оның кәсібилігі.	1	2	3	4	5

10. Компанияның құндылықтары тиімді қызметтің, үздіксіз өзгеріп отыратын сыртқы ортаға бейімделудің қажеттілігін атап көрсетеді.	1	2	3	4	5
11. Компанияның миссиясы мен құндылықтарын ұстану процедуралар мен киім стиліне сәйкес келуден гөрі маңызды.	1	2	3	4	5
12. Сіз компания басшысы немесе белсенділері туралы өңгімелер естідіңіз.	1	2	3	4	5
13. Компанияда компания ісіне елеулі үлес қосқан қызметкерлерді марапаттау рәсімі өткізіледі.	1	2	3	4	5
Балдардың жалпы сомасы					

Өңдеу мен интерпретация. Сауалнама парағында пайымдаумен қаншалықты келісетінізді көрсету керек. Одан кейін баллдардың қосындысын есептеу қажет. Егер қосынды 52 балл немесе одан жоғары болса, сіздің ұйымда ұйымдық мәдениет күші жоғары деген қорытынды шығаруға болады. Егер баға 26 мен 51 балл арасында болса, компания орташа күшті мәдениетпен сипатталады. Егер ұйым 25 балдан төмен жинаса, оның мәдениеті сыртқы ортаға бейімделуге жағдай жасамайды және мүшелерінің қажеттіліктеріне сәйкес келмейді.

Топтағы психологиялық ахуалды зерттеу

Топтағы психологиялық ахуалды төменде келтірілген әдістеме бойынша зерттеңіз және ахуалды жақсарту жолдары туралы пікірталас өткізіңіз.

Зерттеу негізі ретінде семантикалық дифференциация әдісі алынды. Осы әдіс бойынша өлшенетін объектілер (түсініктер, персонаждар және т.б.) полюстері сөз түрінде берілген (мысалы, жақсы-жаман және т.с.с.) биполярлы (екі полюсті) шкалалар көмегімен бағаланады. Шкала градустары бар және балл меншіктелген үзіктерге бөлінген. Мұндай үзіктер 3, 5, 7 және одан да көп болуы мүмкін. Субъект шкалаға нүкте қою арқылы өз пікірін немесе алынған зерттеу нәтижелерін бейнелейді және осылайша объектінің қасиеті қай полюске жақын екенін көрсетеді: ол жаманнан гөрі жақсыға жақын ба немесе керісінше ме?

Төменде толтыруға бланк берілген. Әр 10 пункт бойынша жауап солдан оңға қарай 1 мен 8 балл арасында бағаланады. «X» белгісі неғұрлым сол жаққа жақын болса, жауап берушінің пікірінше ұжымдағы ахуал солғұрлым қолайлы. Жинақтық көрсеткіш 10-нан (ең оң баға) 80-ге (ең теріс баға) дейін өзгереді.

Жеке профильдер негізінде ұжымдағы психологиялық ахуалды сипаттайтын орташа профиль құрылады (дифференциалдың әр элементі бойынша арифметикалық орта есеппеледі, содан соң қосылады; сонымен қатар барлық элементтер мен бланктар бойынша барлық алынған бағаларды қосып, сұралушылардың санына бөлуге болады). Әдістемені анонимді жүргізген кезде нәтижелердің сенімділігі жоғарылайды. Осы әдістемені социометрия және ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық ахуалды зерттеудің басқа да әдістерімен қосып жүргізгенде сенімділік жоғарылайды.

Әдістеме бланкісін толтыру үлгісі:

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Достық		X							Дұшпандық
Келісім			X						Келіспеушілік
Қанағат			X						Қанағаттанбаушылық
Өнімділік		X							Өнімсіздік
Жылулық			X						Салқындық
Ынтымақтастық				X					Бөсекелестік
Өзара қолдау				X					Қолдамаушылық
Қызығушылық					X				Енжарлық
Еліктірушілік				X					Іш пыстырарлық
Табыстылық			X						Сәтсіздік

Кестеде сіздің ұжымдағы ахуалды сипаттауға болатын, мағынасы қарама-қайшы сөздер келтірілген. Әр жұптағы оң немесе сол жақтағы сөзге «Х» белгісін неғұрлым жақын қойсаңыз, бұл белгі сіздің ұжымда солғұрлым анық байқалады. Берілген үлгіде қорытынды көрсеткіштер ұжымдағы жеткілікті қолайлы ахуалды бейнелейді, бірақ ұжымда ынтымақтастық деңгейінің жоғарылауы, өзара қолдау көрсету, бір-біріне қызығушылыққа байланысты іске қосылған қорлар бар.

К. Томас-Р. Килмен тесті

Мінез-құлық типтерін сипаттау үшін конфликтілерді реттеудің екі өлшемді моделі қолданылады. Ондағы негізгі өлшемдер: конфликтіге қатысушы адамдардың мүдделеріне адамның назарымен байланысты кооперация және өз мүдделерін қорғауға екпін қою тән.

Сөйкесінше конфликтіні реттеудің келесі әдістері ерекшеленеді.

1. Бәсекелестік (конкуренция) біреуге зиян әкелсе да өз мүдделерін қанағаттандыруға ұмтылу.
2. Бейімделу, керісінше, өз мүдделерін құрбан етуді білдіреді.
3. Компромисс.
4. Қашу үшін кооперацияға ұмтылудың да, өз мақсаттарына жету тенденциясының да болмау сипаты тән.
5. Серіктестік, жағдайға қатысушылар екі тараптың да мүдделерін толық қанағаттандыратын альтернативті шешімге келуі.

Конфликтіден қашқан жағдайда екі тараптың ешқайсысы да табысқа жетпейді деп болжанады. Конкуренция, бейімделу мен компромисс сияқты мінез-құлық формаларында бір қатысушы жеңіліп, екіншісі жеңіске жетеді немесе шегінуге барғандықтан екеуі де жеңіледі және тек серіктестік кезінде екі тарап та ұтады.

Келтірілген бес нұсқаның әрқайсысы сауалнамада конфликтілі жағдайда адамның мінез-құлқы туралы он екі пайымдауымен сипатталады. Олар 30 жұпқа топтастырылған және зерттелушіге әрқайсысында оның мінез-құлқының сипаттамасына сәйкес келетін пайымдауды таңдау ұсынылады.

Сауалнама мәтіні

1. а. Кейде даулы мәселені шешу үшін өзгелерге жауапкершілік алуға мүмкіндік беремін.
ә. Пікіріміз сәйкес келмейтін нәрсені талқылаудан гөрі, екеуіміз де келісетін нәрсеге назар аудартуға тырысамын.
2. а. Компромиссті шешім табуға тырысамын.
ә. Жұмысты басқа адам мен өзімнің мүдделерімді ескере отырып шешуге талпынамын.
3. а. Әдетте мен дегеніме табандылықпен жетуге ұмтыламын.
ә. Өзгені тыныштандыруға және бастысы қарым-қатынасымызды сақтап қалуға тырысамын.
4. а. Компромиссті шешім табуға тырысамын.
ә. Кейде өзімнің мүдделерімді өзге адамның мүдделері үшін құрбан етемін.
5. а. Даулы мәселені шешуде өзгелерден қолдау табуға тырысамын.

- ө. Пайдасыз шиеленістен қашу үшін барлығын жасауға тырысамын.
6. а. Өзім үшін жағымсыз жағдайлардың пайда болуынан қашуға тырысамын.
- б. Дегеніме жетуге тырысамын.
7. а. Даулы мәселені шешуді уақыт өте келе толығымен шешу үшін кейінге қалдыруға тырысамын.
- ө. Бір нәрсеге жету үшін басқа нәрседен бас тарту мүмкін деп есептеймін.
8. а. Әдетте мен дегеніме табандылықпен жетуге ұмтыламын.
- ө. Бірінші ретте қозғалған мәселелер мен мүдделердің мәнін айқындап алуға тырысамын.
9. а. Қандай да бір келіспеушіліктер үшін әрқашан уайымдау керек деп ойламаймын.
- ө. Дегеніме жету үшін жағдай жасаймын.
10. а. Дегеніме жетуге нық ұмтыламын.
- ө. Компромиссті шешім табуға тырысамын.
11. а. Бірінші кезекте қозғалған мүдделер мен мәселелер неде екенін анықтауға тырысамын.
- ө. Өзгені тыныштандыруға және бастысы қарым-қатынасымызды сақтап қалуға тырысамын.
12. а. Конфликт тудыруы мүмкін позициялардан қашқақтаймын.
- ө. Менің жағдайымды түсінген кезде мен өзгеге өз пікірін сақтап қалуға мүмкіндік беремін.
13. а. Орта позицияны ұстанамын.
- ө. Менің айтқанымдай болу үшін өз дегенімде тұрамын.
14. а. Өзгеге өзімнің көзқарасымды айтамын және оның пікірін сұраймын.
- ө. Өзгеге өз логикамды және менің көзқарасымның артықшылығын көрсетуге тырысамын.
15. а. Өзгені тыныштандыруға және бастысы қарым-қатынасымызды сақтап қалуға тырысамын.
- ө. Шиеленісті болдырмау үшін қолымнан келгенді жасауға тырысамын.
16. а. Өзгенің жанды жеріне тимеуге тырысамын.
- ө. Өзгені өзімнің позициямның артықшылығына көндіруге тырысамын.
17. а. Әдетте дегеніме табандылықпен жетуге ұмтыламын.
- ө. Пайдасыз шиеленістен қашу үшін барлығын жасауға тырысамын.
18. а. Өзгені бақытты жасаса оған өз дегенінде тұруға мүмкіндік беремін.
- ө. Менің жағдайымды түсінген кезде өзгеге өз пікірін сақтап қалуға мүмкіндік беремін.
19. а. Бірінші кезекте қозғалған мүдделер мен мәселелер неде екенін анықтауға тырысамын.
- ө. Даулы мәселені шешуді уақыт өте келе толығымен шешу үшін кейінге қалдыруға тырысамын.
20. а. Арамыздағы қарама-қайшылықтарды тез арада жеңуге талпынамын.

- ө. Екеуміз үшін пайда мен шығындардың ең жақсы үйлесімін табуға тырысамын.
21. а. Келіссөз жүргізуде өзгенің тілектерін елеуге тырысамын.
- ө. Әрқашан мәселені тікелей талқылауды құптаймын.
22. а. Менің позициям мен өзге адамның көзқарасының ортасында тұрған позицияны табуға тырысамын.
- ө. Өз қалауымды қорғаймын.
23. а. Әдетте мен әрқайсымыздың қалауымызды қанағаттандырудың қамын ойлаймын.
- ө. Кейде даулы мәселені шешу үшін өзгеге жауапкершілік алуға мүмкіндік беремін.
24. а. Егер өзгенің позициясы оған өте маңызды болып көрінсе, мен оның жағдайын түсінуге тырысамын.
- ө. Өзгені компромисске көндіруге тырысамын.
25. а. Өзгеге өз логикамды және менің көзқарасымның артықшылығын көрсетуге тырысамын.
- ө. Келіссөз жүргізуде мен өзгенің тілектерін елеуге тырысамын.
26. а. Орта позицияны ұстанамын.
- б. Әдетте мен әрқайсымыздың қалауымызды қанағаттандырудың қамын ойлаймын.
27. а. Конфликт тудыруы мүмкін позициялардан қашқақтаймын.
- ө. Өзгені бақытты жасаса мен оған өз дегенінде тұруға мүмкіндік беремін.
28. а. Әдетте дегеніме табандылықпен жетуге ұмтыламын.
- ө. Даулы мәселені шешуде өзгелерден қолдау табуға тырысамын.
29. а. Орта позицияны ұстанамын.
- ө. Қандай да бір келіспеушіліктер үшін әрқашан уайымдау керек деп ойламаймын.
30. а. Өзгенің жанды жеріне тимеуге тырысамын.
- ө. Әрқашан даулы мәселеде мүдделі адаммен бірігіп жетістікке жете алатындай позицияны ұстанамын.
- Сыналушының әр шкала бойынша жинаған балының саны конфликтілік жағдайға сәйкес мінез-құлық таныту тенденциясының көрінуі туралы түсінік береді.

№	Бөсекелестік	Ынтымақтастық	Компромисс	Қашқақтау	Бейімделу
	1	2			
1			3	4	5
2		Б	А	А	Б
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	

6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	В		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
сумма					

БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ

1. *Ахтаева Н.С.* Басқару психологиясы // «Алла Прима» электрондық оқулық. – 2016. – 230 с.
2. *Ахтаева Н.С., Әбдігапарова А.І., Бақбаева З.Н.* Басқару психологиясы: оқу құралы. – Алматы, 2010. – 250 б.
3. *Андреева Г.М.* Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2000.
4. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: практикум. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
5. *Бандурка А.М., Бочарова С.Л., Землянская Е.В.* Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.
6. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 1999.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. – М.: Гардарики, 2000.
8. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 1995.
9. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
10. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
11. *Елизаров А.Н.* Концепции и методы психологической помощи. – М., 2004.
12. *Емельянов Е.Н., Новарницына С.Е.* Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998.
13. *Захарова Л.Н.* Психология управления. М.: Логос, 2014.
14. *Занковский А.И.* Организационная психология. – М.: Флинта, 2000.
15. *Зарайский Д.А.* Управление чужим поведением. – Дубна: Феникс, 1997.
16. *Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А.* Введение в психологию бизнеса. – М., 2007.
17. *Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / сост.: Л. Кроль, Е. Пуртова.* – М.: Независимая фирма «Класс», 2001.
18. *Кабаченко Т.С.* Методы психологического воздействия: учеб. пособие. – М., 2000.
19. *Кабаченко Т.С.* Психология управления: учеб. пособие. – М., 2003. – 384 с.
20. *Карпов А.В.* Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2003. – 584 с.
21. *Камрон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
22. *Колобова И.Н.* Психология управления. – М.: Изд-во РТА, 1996.
23. *Кричевский Р.Л.* Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
24. *Ладанов И.Д.* Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. – М.: Перспектива, 1997.

25. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. – М.: Дело, 1995.
26. *Машков В.Н.* Психология управления. – СПб., 2000. – 208 с.
27. *Мандель В.Р.* Современная психология управления. М.: Директ Медиа, 2015.
28. *Митин А.Н.* Психология управления. – М., 2011. – 400 с.
29. *Максименко А.А.* Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома, 2003.
30. *Миарс А.* Подчинять или подчиняться? – СПб.: Питер, 1997.
31. *Моргунов Е.В.* Личность и организация. – М.: Тривола, 1996.
32. *Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуевского. – СПб.: Питер, 2000.
33. Организационная психология: хрестоматия / под ред. Л.В. Винокурова, И.Н. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2001.
34. *Панкратов В.Н. и др.* Психология успеха: практическое руководство для деловых людей. – М.: Роспедагентство, 1997.
35. *Панфилова А.И.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 2001.
36. *Перельгина Е.Б.* Психология имиджа: учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002.
37. *Петровская Л.А.* Общение-компетентность-тренинг: Избранные труды. – М.: Смысл, 2007.
38. Психология управления: курс лекций / сост.: Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999.
39. Психология управления: практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).
40. *Розанова В.А.* Психология управления. – М., 2014.
41. *Розанова В.А.* Психология управления: учеб. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2000.
42. *Самыгин С.И., Столяренко А.Д.* Психология управления. – Ростов н/Д: Феникс, 1997.
43. *Стивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.
44. *Стивенс М.* Выигрывая на Вашем собеседовании. Полный набор действий. – М.: ИНФРА-М, 1996.
45. *Творогова И.Д.* Психология управления: курс лекций. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).
46. *Тидор С.И.* Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск: Изд-во АО «Фолиум», 1997.
47. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.
48. *Шпалинский В.В.* Психология менеджмента: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд. – М.: Изд-во УРАО, 2003.
49. *Урбанович А.А.* Психология управления: учеб. пособие. – Минск: Харвест, 2007.
50. *Хасанова Г.Б., Исхакова Р.Р.* Психология управления трудовым коллективом. Изд.КНИТУ. – 2012. – 260 с.

МАЗМҰНЫ

АЛҒЫ СӨЗ.....	3
I бөлім. БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫНЫҢ ПӘНІ.....	5
1.1. Басқару психологиясы ғылым ретінде	5
1.2. Басқару психологиясының тарихы және теориялық негіздері.....	9
1.3. Басқару модельдері.....	14
II бөлім. БАСШЫ БАСҚАРУ СУБЪЕКТІСІ РЕТІНДЕ.....	19
2.1. Заманауи ұйым басшысы және көшбасшысы	19
2.2. Басшы іс-әрекеті.....	34
2.3. Басшы имиджі	50
III бөлім. ҰЙЫМДАҒЫ ОРЫНДАУШЫ	68
3.1. Қызметкер тұлғасы	68
3.2. Орындаушылық іс-әрекет	79
3.3. Қызметкерлерді мотивациялау	86
IV бөлім. ҰЙЫМДАҒЫ ТОПТЫ БАСҚАРУ	93
4.1. Ұйымдастыру басқару объектісі ретінде	93
4.2. Ұйымдық мәдениет	103
4.3. Ұйымдардағы шағын топтарды басқару.....	119
V бөлім. БАСҚАРУШЫЛЫҚ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС	134
5.1. Қарым-қатынас үрдісіндегі психологиялық әсер ету.....	134
5.2. Басқарушылық қарым-қатынастың түрлері мен формалары	143
5.3. Ұйымдағы конфликтілерді басқару.....	156
ҚОРЫТЫНДЫ	169
ӘДІСТЕМЕЛІК МАТЕРИАЛДАР.....	170
ҚОСЫМШАЛАР	183
БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ	217

Оқу басылымы

Қалымбетова Эльмира Кеңесқызы
Баймолдина Лаура Оразбекқызы

БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫ

Оқу құралы

Редакторы *Г. Ыбырайқызы*
Компьютерде беттеген *Ү. Молдашева*
Мұқабасын безендірген *Я. Горбунов*

Мұқабаны безендіруде сурет
www.muharpyblog.ru сайтынан алынды

ИБ №12992

Басуға 23.08.2019 жылы қол қойылды. Пішімі 60x84 ¹/₁₆
Көлемі 13,75 б.т. Офсетті қағаз. Сандық басылыс. Тапсырыс №5387.

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.



9 786010 440999