

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ІШКІ ІСТЕР МИНИСТРЛІГІ
БӘРІМБЕК БЕЙСЕНОВ атындағы ҚАРАҒАНДЫ АКАДЕМИЯСЫ**

ӘБДІӘШІМ БАУЫРЖАН БАҚТИЯРҰЛЫ

**БОЛАШАҚ БАСШЫНЫҢ КӘСІБИ ҚЫЗМЕТІНІҢ ЖЕКЕ СТИЛІН
ҚАЛЫПТАСТЫРУ**

«7М1232 – Құқық қорғау қызметі»
мамандығы бойынша магистерлік жоба

Қарағанды 2020

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
КІРІСПЕ.....	4
1. ІШКІ ІСТЕР ОРГАНДАРЫ БАСШЫСЫН ЗЕРТТЕУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ-ӘДІСНАМАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ.....	7
1.1 Тиімді басшылық ету критерийлері мен психологиялық факторлары	7
.....	7
1.2 Басшылық ету стилі – басшы мінез-құлқының ерекшеліктері ретінде	20
.....	20
1.3 Ішкі істер органдары басшысының беделі - басқарудың субъективтік жағы ретінде	33
2. БАСШЫНЫҢ ӨЗ ҚАРАМАҒЫНДАҒЫЛАРЫНА ПСИХОЛОГИЯ ЛЫҚ ӘСЕР ЕТУІН ЗЕРТТЕУ.....	43
2.1 Тұлғааралық қарым-қатынастарды диагностикалау әдісі	43
2.2 «Идеалды» басшының қасиеттерін анықтау әдісі	49
ҚОРЫТЫНДЫ.....	60
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ.....	62

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

1. Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 6 қарашадағы № 380-IV «Құқық қорғау қызметі туралы» Заңы. [Электрондық қор]. – Рұқсат режимі: // <http://adilet.zan.kz>.
2. Қазақстан Республикасының 2014 жылғы 23 сәуірдегі N 2707 «Қазақстан Республикасының Ішкі істер органдары туралы» Заңы. [Электрондық қор].– Рұқсат режимі: // <http://adilet.zan.kz>.
3. Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы N 416 «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңы. [Электрондық қор]. – Рұқсат режимі: // <http://adilet.zan.kz> //
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің ар-намыс кодексі (Мемлекеттік қызметшілер қызмет этикасының қағидалары). Қазақстан Республикасы Президентінің 2005 жылғы 3 мамырдағы N 1567 Жарлығымен бекітілген

Кіріспе

Қоғамдық өміріміздің барлық саласын білікті маман, білімді адамдармен қамтамасыз ету үшін кадр саясаты мәселесіне ерекше көңіл бөлуіміз қажет. Бұл өмір талабы, қоғамдық қажеттілік. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев Қазақстан халқына Жолдаунда: «Құқық қорғау жүйесін толық реформалау – аса маңызды міндеттердің бірі. Полицияның мемлекеттік күштік құрылымындағы бейнесі бірте-бірте өзгеріп, қауіпсіздікті қамтамасыз ету үшін азаматтарға қызмет көрсететін органға айналады» сонымен қатар «Полицейлер жұмысының тиімділігі полиция қызметінің беделді болуына байланысты» деп кадр саясатына, басқару мәселесіне мән беру қажеттілігін атап көрсетеді [1].

Қызметтік ұжымды және әлеуметтік-психологиялық процесстерді басқару-ішкі істер органдары басшысының маңызды міндеті. Қазіргі уақытта олардың кәсібилігі ішкі істер органдарына жүктелген міндеттерді орындау мазмұны мен сапасына байланысты басшылық етуші кадрлар ядросын қалыптастыру және нығайту мәселесі айрықша мәнге ие. Ішкі істер органдары басшысының моделі еңбекті оңтайлы ұйымдастыру, әлеуметтік-психологиялық ахуалды жөндеу және басқару еңбегінің жалпы мәдениетін арттыру талаптарынан қалыптасуы керек.

Ұжымдағы тұлға аралық қарым-қатынасты жақсартып, қызметкерлердің өз кәсіби міндеттерін қалтқысыз орындаулары және бір-біріне құрметпен қараулары үшін немесе олардың өз пікірлерін ашық және еркін айту мүмкіндіктері болуы үшін ПО басшысына қызметтің психологиялық-педагогикалық негіздерін жақсы біліп, оны жеке қызметкерлермен және ұжыммен жұмыс істеудегі қызметтік қарым-қатынаста орнымен қолдана білу қажет. Басшы мен қарамағындағы қызметкерлердің қарым-қатынас мәселесі көптеген зерттеуші ғалымдар назарында. Бұл мәселе әлеуметтік психология мен басқару психологиясының маңызды сұрақтары болып табылады. А.А.Бодалевтің пікірі бойынша «басқару саласындағы зерттеулер жоғары нәтижеге ие болып, ұжымда жұмыс істейтін адамға тәрбиелік тиімді әсері болуы үшін басшы қарамағындағы адамдарға әсер етудің психологиялық негіздемесіне сүйеніп, құралын әзірлеу қажет» [2].

Бұл мәселеге деген қызығушылық ең алдымен адамдарға әсер ету мәселесінің басқару процесінің құрамдас бөлігі болып табылып, кейбір статистикалық мәліметтер бойынша басшының жұмыс уақытының шамамен 30% алатындығымен, екінші жағынан бұл тақырыпқа деген жоғары қызығушылық басшылардың практикалық қызметінде қарамағындағы қызметкерлермен жұмыс істеуінде тіл табысуға байланысты кейбір қиындықтардың туындауымен байланысты. Жағымды әлеуметтік – психологиялық ахуалдағы ұжымда еңбек жағдайының ауыр және қауіпті факторларын жеңу де жеңіл, кадр ағымдылығы де төмен болатындығы белгілі. Ұжым ынтымақтастығы мен көңіл-күйінің рөлін дұрыс бағаламау жеке құрамның экстремалды жағдай кезіндегі жұмысына көлеңке түсіреді. Зерттеу жұмыстары көрсеткендей, бөлімшелердегі әлеуметтік-психологиялық ахуалдың нашарлығынан ондағы еңбек тиімділігі 15-40% төмендеп, керсінше жақсы

болған жағдайда 10-20% жоғарылайды.

Сондықтан басшының қарамағындағы адамдармен қарым-қатынас жасауын оңтайландыруға арналған әдістер мен тәсілдер тұлға аралық өзара әсер етудің өмірлік тәжірибесіне байланысты туындаған. Оны ежелгі гректер мен римдықтар риторикасынан байқап, кейіннен адамға әсер ету мәселелері философия, логика, педагогика, әдебиет, психотерапия мен режиссура сияқты ғылым салаларында көрініс тапқанын аңғарамыз [3].

Мұндай зерттеулер жүргізуге деген қажеттілік ішкі істер органдары басшыларының басқару мәселелерін шешуге байланысты қарамағындағыларға әсер ету процестері мен әдістері туралы білімдерінің жеткіліксіз болуымен байланысты. Аталған басқарушылық және ғылыми проблеманың қолда бар білім аясында шешілмейтіндігіне байланысты теориялық зерттеуді қажет етеді. Ол бір жағынан қоғамның түрлі салаларында жұмыс істейтін адамдарға әсер етуге арналған әдебиеттерге талдау жасауға бағытталса, екінші жағынан ішкі істер органдары басшыларының қарамағындағы қызметкерлерге әсер етудің әлеуметтік-психологиялық факторларын зерделеуді қарастырады. Сондай-ақ, бұл мәселе практикалық қызметкерлерге арналған ұсыныстар жүйесін әзірлеуді қажет ететіндіктен магистерлік зерттеу жұмысының мазмұны теориялық және қолданбалы сипатқа ие.

Жобаның зерттелу деңгейі. Адамдардың өзара қарым-қатынас жасау және басшы мен оның қарамағындағылардың қарым-қатынас жасауының психологиялық аспектілерін зерттеген авторлар Б.Г. Ананьев, В.А. Абабков, В.А. Винокур, В.Л. Васильев, Ю.П. Платонов, А.В. Куликов, В.Е. Петров, Ю.А. Шаранов, Э.С. Чугунова, А.Б. Леонов, А.К. Маркова, Г.С. Никифоров, М.В. Пряхина.

Жоба мақсаты - Ішкі істер органдары басшысының жеке-тұлғалық ерекшеліктері оның ұжыммен қарым-қатынас жасауына әсер ететіндігін белгілеу.

Зерттеу міндеті. Зерттеу мақсаттарына сәйкес төмендегідей міндеттер қойылады:

- Ішкі істер органдары басшыларының кәсіби қызметіне психологиялық талдау жасау;
- Ішкі істер органдары басшысы қызметінің тиімділігін қарамағындағы қызметкерлердің қанағаттануы мен жұмыс өнімділігі негізінде бағалау;
- «идеал» және «шынайы» басшы бейнелері негізінде талдау жасау;
- Ішкі істер органдары басшысы бейнесін жұмыс тиімділігіне әсер етуші әлеуметтік-психологиялық фактор ретінде зерттеу;
- Қазіргі өмір жағдайындағы заманауи басшы моделінің қажетті психологиялық қасиеттеріне салыстырмалы талдау жасау;
- Ішкі істер органдары басшысы компетенттілігін, басқарушылық психологиялық-педагогикалық мәдениетін арттырып, беделін нығайту мақсатында басшылық етуші кадрларды дайындаудың кейбір бағыттарын белгілеу.

Жобалық жұмыстың нысаны. Ішкі істер органдарының қызметкерлері болып табылады.

Жобалық жұмыстың пәні. Ішкі істер органдары басшысының қарамағындағы қызметкерлеріне әсер етуінің психологиялық критерийлері мен факторлары.

Жобалық жұмыстың әдіснамалық негізі. Зерттеудің методологиялық негізін әлеуметтік-құқықтық процестер мен құбылыстарды танудың жалпы ғылыми және жеке диалектикалық таным әдісі, сонымен қатар оған негізделген тарихи, әлеуметтік, логикалық, салыстырмалы-психологиялық, статистикалық, формальды-заңдық талдаудың жалпығылыми және жеке әдісі құрайды.

Зерттеудің эмпирикалық қоры. Осы проблема бойынша ғылыми әдебиетке талдау жасау.

Зерттеудің теориялық маңызы. Алынған нәтижелер ішкі істер органдары басшысының қарамағындағы қызметкерлермен қарым-қатынасының психологиялық ерекшеліктері туралы түсінікті кеңейтетіндігінде.

Эксперимент нәтижелері негізгі **болжам:** ішкі істер органдары басшысының жеке-тұлғалық ерекшеліктері ұжыммен қарым-қатынасына әсер ететінін қалыптастыруға ықпал етті. Қойылған мақсатқа қол жеткізу және болжамды тексеру үшін төмендегідей міндеттер қойылды:

1. Әдебиеттерді зерделеу негізінде ішкі істер органдарында басшылық етудің теориялық-әдіснамалық аспектілерін қарастыру;

2. Тиімді басшылық етудің негізгі критерийлері мен психологиялық факторларына сипаттама беру;

3. Басшылық етудің субъективті жағының негізгі құрамын белгілеу;

4. Ішкі істер органдары басшысы стилін зерделеу және оған талдау жасау.

Жобалық жұмыстың ғылыми жаңалығы. Ішкі істер органдары қызметкерлері түсінігінде басшының жұмыс тиімділігін арттыруға ықпал етуші бейнесінің қалыптасуы, «идеал» басшы бейнесіне психологиялық тұрғыдан баға беру болып табылады.

Жобалық жұмыстың құрылымы. Диссертациялық жұмыс кіріспеден, екі тараудан, бес бөлімнен, қорытынды мен пайдаланылған әдебиеттерден тұрады.

1. 1. ІШКІ ІСТЕР ОРГАНДАРЫ БАСШЫСЫН ЗЕРТТЕУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ-ӘДІСНАМАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

Басшы таланты - оның тез шешім қабылдап, барлық жұмысты жасайтын адамды таба білуінде.

Дж. Г. Поллард

1.1 Тиімді басшылық критерийлері мен психологиялық факторлары

Басқару жүйесі біздің қоғамымыздық барлық саласында тұрақты орын алған маңызды құбылыс. Ол қызметтің барлық түрі мен нысанының ажырамас бөлігі. Мемлекеттік қызметтің де, бизнестің де, қоғамымызда кездесетін басқа қызмет түрлерінің де нәтиже беруі, тиімді болуы сол мекемені басқарып отырған әкімшілік аппаратының жұмысқа, өз қарамағындағы қызметкерлеріне деген қарым-қатынасының, өзіндік саясатының нәтижелілігіне байланысты болмақ.

Басқару тиімділігі - күрделі, көпқырлы категория. Ол экономикалық, әлеуметтік және басқа да құбылыстарға тән ерекшеліктерді сипаттайды. Ендеше құқық қорғау органдарындағы басқару жүйесінің сапалылығы да ішкі істер органдары қызметінің нәтижелілігінің, қоғамдық беделінің көрсеткіші болып табылады.

Қазіргі басқару теориясының қалыптасуына көптеген өткен ғасыр ғалымдарының еңбектері өз үлестерін қосты. Басқарудың классикалық теориясы қоғам қажеттілігіне сәйкес жасалып, қарулы күштердің кадр саясатының өзгеруіне тікелей әсер етті. Басқарудың ғылым ретінде қалыптасуы Фредрик Тейлор есімімен байланысты, ол өзінің «Ғылыми басқару принциптері» деп аталатын еңбегінде басқару және атқарушы қызметтердің нақты бөлінуін қарастырып, басшының негізгі міндеті өзінің тікелей қарамағындағы қызметкерлердің қызмет өнімділігін іздестіру деп көрсеткен.

Тейлор басқарудың ең тиімді тәсілі ретінде қызмет саласының қатаң түрде бөлу, басқарушылардың жоспарлауда толық жауапкершілігі, еңбекті ұйымдастыруда, өндіріс сапасын қадағалау мен технологиялық режимнің нақты орындалуында деп санаған. Тейлор және оның шәкірттері Г.Л. Гантт пен Ф. Гильберт теорияларында авторитарлы стиль артық бағыт ретінде көрсетілген [4].

Мемлекеттік қызметті басқару әдістерінің дамуында неміс социологы Макс Вебердің еңбектерінің маңызы зор. Оның әкімшілік басқару жүйесіндегі еңбектері мемлекеттік мекемелердің кадр қызметін ұйымдастыру негізін құрап, ол зерттеулер осы күнге дейін өз өзектілігін жоғалтқан жоқ. Бұл әдіс «бюрократиялық» деп аталып, төмендегі принциптерге негізделген:

- лауазымдық міндеттері көрсетіліп, нақты бөлінген;
- лауазымдық қарым-қатынастар иерархиясы;
- басқару процесіндегі лауазымдыө процедураларды үнемі жүзеге

асыру;

- бос лауазымдық орынға моральдық және кәсіби қасиеттері сәйкес келетін үміткерлерді таңдау;

қызметкерлердің құзіреттілігін бағалау үшін кадрларды кезеңдік аттестациялаудан өткізу [5].

Бұл ғалымдардың пікірлері полицейлерді басқару жүйесінде де кеңінен қолданылды. Батыс Европа, Америка, Бұрынғы ССРО –ның полиция бөлімшелерін ұйымдастыру қызметтерді нақты бөлу, берілген тапсырмаларды мүлтіксіз орындау және тапсырмалардың орындалуына қатаң бақылау жасау принциптеріне негізделді.

Алайда, уақыт басқарудың «классикалық» теориясы ережелерін полиция қызметіне енгізу оның жұмыс тиімділігіне кедергі жасайтындығын көрсетті. Себебі «идеалды» бюрократия нормалары уақыт талабы мен қоғамдағы жаңа әлеуметтік концепцияларға сәйкес келмейтіндігі белгілі болды.

Басқару теориясына деген концептуалдық бағыттағы революция АҚШ-да Элтон Майоның «хоторн эксперименті» нәтижелерін жариялаған соң басталды. Ол қызметкерлерді дұрыс мотивациялау арқылы аз уақыт ішінде еңбек өнімділігін 40%-ға арттырып, жұмысқа шықпай қалушылықты 80%-ға төмендетуге болатындығын көрсетті [6]. Мұндағы негізгі теориялық қорытынды адам қызметінің өнімділігі оған деген басшысының жылы қарым-қатынасы мен қызметкердің ішкі мотивациясына тікелей байланысты екендігін көрсетті.

«Хоторн эксперименті» персоналды басқару эволюциясындағы төңкеріс пункті болып, еңбек шарттарына қанағат ету деңгейі мен персонал жұмысының тиімділігін арттыру арасындағы тұрақты себептік байланысты белгіледі.

Қоршаған ортадағы адамдар арасындағы қарым-қатынастың күрделенуіне байланысты ішкі істер органдарының ішкі құрылымдары қарым-қатынас жасауға ыңғайлы және бейімді болуы керек. Бұл жағдайда өз ісінің білікті маманы болып табылатын және адами әлеуетті бағалай білетін басшының маңызы зор. Ең алдымен біздің зерттеу тақырыбымыз үшін өзекті болып табылатын «басшылық» және «ұжым» ұғымдарына тоқталсақ.

«Басшылық» ұғымы әлеуметтік-психологиялық басылымдарда, әдетте, семантикалық жағынан өзіне жақын ұғым «лидерлік» ұғымымен мазмұндас болып келеді. Басшылық және лидерлік феномендеріне қатысты ғалым-мамандардың пікірлерін негізге ала отырып, олардың әлеуметтік топты басқару мен оған көшбасшылық жасаудың құралы болып табылатындығына, түрлі әлеуметтік және психологиялық табиғаты бар екендігіне, түрлі каналдар бойынша жүзеге асырылатын тұлға аралық әсер ету процесінің көрінісі ретінде қарастырылатындығына көз жеткіземіз. Сондай-ақ, әдебиеттерде лидерлік пен басшылық ұғымдары арасындағы салыстырмалы түрдегі айырмашылыққа көңіл бөлініп, бұл феномендер арасындағы диалектикалық байланыс пен өзара алмасушылықтың бар екендігі жазылған.

Бұл зерттеу жұмысында лидерлік пен басшылық ұғымдары қатынасын зерттеу міндеті тұрған жоқ, біз үшін ұйым басшысы - лидер, сонымен қатар өз қарамағындағы қызметкерлеріне тиімді басшылық ете алатын тұлғаны зерделеу

міндеті тұр. Басшының негізгі міндеті - өз қарамағындағы адамдарға әсер ету арқылы қойылған міндеттер мен жұмыстардың нәтижелі атқарылуына ықпал ету.

Ішкі істер органдарының басшысы – ресми түрде ұжымды және осы ұйымның қызметін тиімді ұйымдастыру міндеті жүктелген тұлға. Ол ұйым қызметіне өзінен жоғары тұрған инстанция алдында жауапты және сол қызметті реттеуші нормативтік-құқықтық актілерге сәйкес қатаң түрде белгілі санкциялау мүмкіндігі (қарамағындағыларды жазалау, көтермелеу) берілген заңды жауапты тұлға.

Басқару тиімділігі - ішкі істер органдарының белгілі бір әлеуметтік тобында ұжым ынтымақтастығын бекітуге арналған позитивті психологиялық ахуал туғызу болып табылады. Басқару тиімділігіне байланысты проблемалар үлкен практикалық мәнге ие. Ұжымды басқару процесін зерделеу және тиімділігін арттыру факторларын белгілеу басшы мен ұжым арасындағы өзара әрекеттестікті одан әрі жетілдіру бойынша ғылыми негізделген ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді.

А.И. Китовтың пікірі бойынша «басшының қызметі оның қандай да бір өз параметрлері бойынша бағалана алмайды. Оның жұмысының негізгі критерийі органикалық тұрғыдан біріктірілген еңбек, басшы және орындаушылардың жұмыстарының негізгі нәтижесі болып табылады» [7].

Ал М.Н. Андрощенко болса, «басқару тиімділігін бағалау объектіге деген толық, жүйелі ыңғайды, көптеген факторлардың плюсі мен минусын есепке алуды білдіреді. Ол минималды жеңіліспен үлкен жетістіктерге қол жеткізуге ықпал етеді», - деген [8]. Сонымен жалпы алғанда, тиімділік шаралары дегенде алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін айтуға болады.

ПО ұжымының сипаттамасы. ПО-ның өз спецификасы бар: басшы мен басқа да қызметкерлер субординация, қызметтік тәртіп пен жарғылық қарым-қатынасты қатаң ұстанулары керек. Нормативтік актілерде лауазымды тұлғалардың өкілеттігі реттелген. Мұнан басқа, құқық қорғау қызметі экстремалдық жағдай мен өмір үшін қауіптілік элементтері бар қоғамдық қажетті еңбек түріне жатады. Ұжымда оның ынтымақтастығының құралы болып табылатын кәсіби дәстүрлер мен жоралғылардың рөлі маңызды.

Әлеуметтік-психологиялық ахуал ұжымның маңызды сипаттамасы болып табылады. Бұл тұлғааралық қарым-қатынастармен белгіленетін, тұрақты топтық көңіл-күй мен ой туындататын ұжым қасиеті. Кез-келген адам бір ұжымда болудан моральдық қанағаттанушылық сезіміне бөленсе, енді екінші ұжым мүшелігі оған моральдық-психологиялық қолайсыздықтар туындатуы мүмкін. Психологиялық ахуалдың маңызды көрсеткіші ұжымдық көңіл-күй – ұжымдағы ахуал, адамдар арасындағы қарым-қатынас болып табылып, ол жалпы жұмыс нәтижесіне тікелей әсер етеді. Сондықтан ұжым басшысы топтық көңіл-күй деңгейін үнемі бақылауда ұстауды жадында сақтауы қажет. Мұндай бақылау болмаған жағдайда басшының өзі топтағы көңіл-күй ырқына беріліп, эмоционалдық дау-дамайларды ескерту мүмкіндігінен айрылып қалады.

Ұжым мүшелері арасындағы қарым-қатынас формальды және формальды

емес қатынастардан тұрады. Формальды қатынастар қызметтік процесте туындап, билік пен бағыну принципіне құрылады және қатаң реттеледі. Ішкі істер органдарының әрбір құрылымдық ұйымдарында ресми бекітілген (бастық пен қарамағындағы қызметкерлер) жүйесінен бөлек, ресми емес тұлғааралық қатынастар дағдылығына негізделген әлеуметтік-психологиялық құрылымдар бар. Бұл ұзақ немесе қысқа мерзімдік қарым-қатынас жасау негізінде туындайтын адамдардың өзара қарым-қатынас жасауына байланысты жеке таңдауға негізделген (ұнату немесе ұнатпау) қарым-қатынастар нәтижесі. Кезкелген ұжымның әлеуметтік-психологиялық құрылымы формальды емес топтарда көрініс табады. Мұндай формальды емес топ мүшелерінің саны, әдетте, 10 адамнан аспайды. Мұндай топ мүшелерін ортақ қызығушылықтар мен мүдде, ұқсас тағдыр мен өзара сенім байланыстырады.

Ұжымды басқарудағы формальды емес топтардың мәні. Орган басшысы (ресми лидер) мен ресми емес топтар арасында сипаты мен мазмұны бойынша әртүрлі қатынастар болуы мүмкін. Оларды негізгі үш түрге бөлуге болады: а) қолдау көрсетуге құрылған қатынас; б) бейтарап қатынас; в) қарама-қайшылыққа құрылған қатынас.

Қолдау көрсетуге құрылған қатынас ресми емес топтың орган басшысына қолдау көрсетіп, маман ретінде оның пікірімен санасуы, оның жеке адами қасиеттерін бағалауы.

Қарама-қайшылыққа құрылған қатынас ресми емес топтың басшыға деген жағымсыз қарым-қатынасы болған жағдайда дамиды. Бұл қатынастар басшыға үнемі қарсы келу, оның жеке қасиеттеріне сенімсіздік таныту түрінде көрініс табады.

Бейтарап қатынастар ресми емес топ немесе оның лидері орган басшысына (немесе органның ресми құрылымына) нақты жағымды немесе жағымсыз қатынастарын көрсетпесе, ішкі істер органдары қызметін жақсарту немесе нашарлату үшін ешбір күш жұмсамаған қатынастарда дамиды.

Сөйтіп, ішкі істер органдары немесе оның бөлімшелерінің басқару тиімділігіне қандай қатынас түрлерінің әсері болатындығына тоқталайық.

Басшының қолдау көрсетуі. Егер ұжым басшысы өз қызметтік міндеттерін тиісті дәрежеде орындап, өз қарамағындағыларға қамқорлық жасайтын болса, пайда болған міндеттерді шешуде шығармашылық ыңғай танытса, оның қолдау көрсетуі ресми емес топтар тарапынан ішкі істер органдары қызметінің тиімділігін арттырумен ұштасады. Басқаша жағдайда, егер өз қызметтік міндеттерін тиісті дәрежеде орындамайтын, жедел-қызметтік міндеттерді шешуде нәтижеге қол жеткізе алмайтын басшыға ресми емес топ мүшелері қолдау көрсету - ішкі істер органдары қызметі нәтижесінің теріс болуына әкеп соқтыруы мүмкін.

Қарама-қайшылыққа құрылған қатынастарда екі нұсқа болуы мүмкін. Егер ресми емес топ жақсы басшы қызметіне қарсы болса, оның өз міндеттерін жүзеге асыруына кедергі келтірсе, мұндай қарсылықты бейтараптандыру үшін белсенді және мақсатты әрекеттер жасау қажет. Принципиалды дұрыс емес және органның қалыпты жұмыс істеуіне кедергі келтіруші әрекеттер жасаушы ресми емес лидер ұжымнан кетуі керек. Алайда, қарсы тұрушы формальды

емес топ мүшелері басшыға негізделген наразылық білдірген жағдайда бұл наразылықтарды қанағаттандырған, ал қажетті жағдайда – басшыны ауыстырған дұрыс.

Ресми емес топтардың ішкі істер органдары басшыларымен қарым-қатынастағы «бейтараптылығы» барлық нұсқаларда да жағымсыз сипатқа ие: яғни адал, белсенді, іскер басшыға қатысты да және өз жұмысына салғырт қарап, қызметтік міндеттерін толық орындамайтын басшыға қатысты да формальды емес топ өкілдерінің мұндай қарым-қатынасы тиімсіз болып саналып, екі жағдайда да «бейтараптылық» ресми емес топ өкілдерінің оң потенциалын органның тиімді қызметін арттыруға қолдануға мүмкіндік бермейді.

Сөйтіп, орган басшысы мен ресми емес лидерлер арасындағы қарым-қатынастар ерекшелігін білу және оны басқару тәжірибесінде есепке алу ұжымдағы даулы жағдайлардың алдын алуға ықпал етіп, басқару жүйесінде оңтайлы әлеуметтік-психологиялық ахуалдың болуына ықпал етіп, қызмет тиімділігін максималды қамтамасыз етуге жағдай туғызады.

Қызметкерлерді басқару, жоспарлау және олармен жұмыс жасау жүйесі әдіснамасы мәселесін, оның даму жағдайын А.М. Бандурка мен В.А. Соболев зерттеген. Олардың еңбектерінде «ПО басқару теориясының негізгі міндеті басқарудың бүтін, тиімді және икемді жүйесін құрып, басқарудың командалық-бюрократтық принциптері мен әдістерін қайта реформалау» - деп көрсетілген [9].

Ішкі істер органдарын басқару психологиясы саласындағы соңғы фундаменталды зерттеулердің бірі В. И. Барконың жұмысы болып саналады. Ол өз еңбегінде ПО қызметкерлерін басқарудың проактивті ыңғайының психологиялық мәнін ашып, теориялық моделін жасайды, сонымен қатар, ПО қызметкерлерін басқару құрылымының негізгі компоненттерін оңтайландырудың психологиялық ресурстары айқындалды.

Полиция қызметкерлерінің жұмысы еңбек мотивациясымен олардың құқық қорғау органдары қызметіне деген бейімділігімен, қызығушылықтарымен тығыз байланысты. Полиция қызметкерлері қызметінің тұрақты, жағымды мотивін қалыптастыруды 4 бағытта жүргізуге болады:

1) еңбек мотивін, яғни полиция қызметкерлерінің өз қызметіне деген құлшыныстарын арттыру үшін аталмыш қызметтің қызықты және креативті жақтарын ашу;

2) қызметке деген қызығушылықтарын арттыру үшін олардың бойында кәсіби борыш, ішкі істер органдары қызметкері болғаны үшін мақтаныш сезімдерін дамыту қажет;

3) адал еңбегі үшін тәртіп сақтау органдары қызметкері ретінде болашақта қызметтік өсу, кәсіби біліктіліктерін арттыру сияқты перспективалардың бар екендігіне көздерін жеткізу;

4) қызметкерлердің тиімді еңбек етулерін ұйымдастыру және ұжымда жағымды моральдық-психологиялық ахуалдың болуына жағдай жасау.

Ішкі істер органдарының кез-келген бөлім басшысы жұмыс барысында қызметтің сапалық сипаттамасына: оның нормативтілігіне,

ұйымдастырылуына, даярлығына, игерімділігіне және тиімділігіне көңіл бөлуі керек.

Қызмет нормативтілігі дегеніміз ішкі істер органдарының әрбір қызметкерінің әрекеттерінің құқықтық және өнегелік нормаларға, ар-намыс кодексі ережелеріне сәйкестілігі мен құқыққа қайшы әрекеттермен күресуде тек заңды тәсілдерді қолдануы болып табылады. Құқық қорғау органдары қызметкерлерінің қызметі қылмыстық, қылмыстық іс жүргізу және әкімшілік құқықтық заңнама нормаларын қатаң сақтаудан тұруы керек.

Қызметтің ұйымдастырылуы полиция қызметінің жемістілігінің шынайы фундаменті болып табылады. Ол полиция алдында тұрған кәсіби міндеттерді жүзеге асыруды ұйымдастырудың сәйкес нормалары мен қатаң жүйесін анықтаудан тұрады.

Қызмет даярлығы полиция қызметкері бойында қажетті білім, білу мен дағдылардың болуымен сипатталады. Заңгерлік, кәсіби даярлықтан басқа полиция қызметкері бойында кәсіби-психологиялық даярлықтың болуының да маңызы зор.

Қызмет тиімділігі оның нәтижесінің сандық және сапалық белгілерін: жылдамдық, нақтылық, әрекеттің дұрыс ұйымдастырылуы, қызметкер жігерлілігін көрсететін еңбек өнімділігінен тұрады.

ПО қызметкерлері қызметіне психологиялық талдау жасаудың ең басты нәтижелерінің бірі құқық қорғау қызметінің негізгі жақтарын кешенді түрде айқындаушы, сонымен қатар жұмыс сапасын көрсетуші түрлі мамандықтардың профессиограммасын құру болып табылады (таблицаны қараңыз) [10].

ПО-ны басшысының тиімді басшылығының негізгі критерилерінің бірі ПО-ны қызметкерлерінің кәсіби маңызды психологиялық қасиеттерінің моделі болып табылады. Бұл модель кәсіби таңдау жүргізу тиімділігін арттыру мен полиция офицерлерін мақсатты түрде даярлауға бағытталуы керек. Профессиограмманың әр тарапы полиция қызметкерлерінің психологиялық қасиеттері моделінің маңызды элементтерін анықтап, біріншіден, кәсіби қызметтің белгілі бір циклін көрсетсе, екіншіден, құқық қолданушылық қатынастардың түрлі деңгейлерінде жеңіске қол жеткізуге көмектесетін эталондық тұлғалық қасиеттерді, дағдылар мен білімді айқындайды.

1 **таблица. ПО-ны басшысының тиімді басшылығының критерийлерінің бірі болып саналатын ПО қызметкерлерінің үлгілік профессиограммасы:**

ПО құқық қорғау қызметінің негізгі ерекшеліктері	ПО қызметкерлерінің кәсіби жарамдылығының негізгі факторлары мен оған сәйкес әлеуметтік-психологиялық қасиеттері.
1. Кәсіби қабылданатын мінез-құлық, шешімдердің құқықтық регламентациясы (нормативтілігі)	Жеке тұлғаны әлеуметтендірудің жоғары деңгейі; жоғары құқықтық сана-сезім; әлеуметтік жауапкершілік: адалдық, азаматтық ерлік, ұяттылық, принципшілдік,

	<p>құқықтық тәртіпті бұзушылыққа деген төзбеушілік, міндеттілік, адалдық, орындаушылық, тәртіптілік, кәсіби қызмет саласындағы әлеуметтік маңызды мотивтерді басты назарда ұстау. Тұлғаның жағымсыз қасиеттері: имандылықтың төмендігі, арамдық, алдауға бейімділік, спирттік ішімдіктерге құмарлық, қызметтік міндеттерді орындаудағы жауапсыздық, тәртіпсіздік.</p>
<p>2. ПО қызметкерінің кәсіби өкілеттілігіне тән билікшіл, міндетті мінез-құлық</p>	<p>Кәсіби қажетті қасиеттер: интеллектінің дамыған болуы, икемділік, креативті ойлау, терең және жан-жақты талдау жасай білу, болжау, негізгіні анықтай білу қабілеті, шешім қабылдау кезіндегі принциптілік, өз әрекеті мен шешімі үшін жауапты бола білу, эмоционалды тұрақтылық, өзіндік бағаның әділ болуы, адамдарға құрметпен қарау.</p> <p>Жағымсыз қасиеттері: интеллектуалдық қасиеттердің төмендігі; еріктік қасиеттердің жеткіліксіз дамуы, эмоционалды тұрақсыздық, өзіндік бағаның әділетсіз жоғары болуы, билікқұмарлық.</p>
<p>3. Құқық қорғау қызметіндегі экстремалдылық</p>	<p>Тұлғаның жүйке-психикалық (эмоционалды) тұрақтылығы: ұзақ уақыттық психодене жүктемелеріне деген төзімділік; жоғары жұмыс қабілеттілігі, жүйке-психикалық күйзелістерге деген төзімділік, өз эмоциясын, көңіл-күйін бақылауда ұстай білу; жүйке жүйесінің (күш, белсенділік, тұрақтылық, лабильділік, жүйке жүйесінің икемділігі) бейімділік қасиеттерінің жақсы дамуы. Тұлғаның жағымсыз қасиеттері: күйзеліске тұрақтылық деңгейінің төмендігі, эмоционалды кернеудің жоғарылығы, шектен тыс агрессивтілік, импульсивтілік, жүйке жүйесінің бұзылуы, жүйке жүйесінің тез тозуы, психопатизация.</p>
<p>4. Құқық қорғау қызметінің стандартты емес, шығармашылық сипаты</p>	<p>Танымдық (когнитивті) белсенділік, ойлау өнімділігі: интеллектінің дамуы, дүниетанымның, эрудицияның кеңдігі, икемді және креативті ойлау, ой еңбегінің жоғарылығы, ойлап табу қабілеті: талдай</p>

	ойлау, болжау қабілеті, ең бастысын таба білу, белсенділік, шапшаңдық, психикалық-танымдық процестердің (қабылдау, ойлау, назар) ширақтығы, интуицияның жақсы дамуы, абстрактілеу, рефлексия қабілеттілігі. Тұлғаның жағымсыз қасиеттері: ой еңбегінің төмендігі, интеллектінің төмендігі, эрудиция:қиялының жетілмегені; жадының төмедігі
5. Процессуалды дербестік, дербес жауапкершілік	Тұлғаның әлеуметтік кәметі: жүйкелі - психикалық, эмоциялы жігерлі тиянақ: жақсы дамыған интеллект, икемді шығармашылық ойлау, прогностиалық зейіндер; батылдық, өткірлік, озіне жауапкершілік ала білу, озіне деген сенімділік, сыншылдықтың биік деңгейінде-табандылық: Барабар өздігінен баға, Жетістікке табысқа орнықты себебі болу. Тұлғаның жағымсыз қасиеттері: жүйке-психикалық, эмоционалдық тұрақсыздық; төмен интеллект, эрудиция, Тану белсенділігі төмендік: көтеріңкі беймазалық, күмәншілдік, әлсіз дамыған жігерлік қасиет: жұмыста жетістікке жетуге мотивацианың болмауы

Ішкі істер органдары ұжымының негізгі қызметі жедел қызмет болып саналады. Себебі ПО бөлімшелері аса маңызды қоғамдық міндет – қылмыстылықпен күрес және қоғамдық тәртіпті қорғауды қамтамасыз етеді. Осыған сәйкес ПО-ның өз құқықтары мен міндеттері бар. Оған қоғамға қарсы өмір үлгісін ұстанатын тұлғаларға қатысты профилактикалық және мәжбүрлеу шараларын қолдануды жатқызуға болады. ПО қызметі объектісінің осындай күрделілігі жеке қызметкерлермен қатар бүтін ұжымдардың кәсіби шеберліктеріне жоғары талап қояды. Ұжым - әлеуметтік қауым (кіші топ) түрлілігі. Ұжымға тән қасиет бірлесіп қызмет жасау процесіндегі жеке және топтық мақсаттардың сәйкес келіп, осы негізде негізгі әлеуметтік-психологиялық сипаттамалардың туындауы [12]. Ұжымның құралу динамикасы белгілі бір деңгейлер бойынша жүру кезеңі, оған ұзақ уақыт бір деңгейде тұру да, сондай-ақ төмендеу де жататын күрделі процесс. Бұл жағдайда топтар ішкі антипатия, тұлғааралақ қарым-қатынастағы өзімшілдік, конфликтілік, дезинтеграция нысанында көрініс табатын агрессивтілік түрінде сипатталуы мүмкін. Ұжымның айырмашылық белгілері: бірлесіп жұмыс істеу, ортақ мүдделердің мақсаттар мен міндеттердің болуы, бірыңғай ұйымдастыру мен басқару, қызмет етудің салыстырмалы түрдегі тұрақтылығы мен ұзақтығы.

Әрбір адамның өз жағымды және жағымсыз қасиеттері, кемшіліктері мен қадір-қасиеттері бар. Оның адамдармен қарым-қатынас жасауда қай жағынан өзін көрсететіндігі сол адамдар мен қоршаған орта, топ ерекшеліктеріне байланысты. Ұжымның өмірі мен жұмысы, әсіресе олардың көңіл-күйі индивидтердің мінез-құлқымен белгіленеді. Бір адамның мінез-құлқының бүтін бір ұжымның өмір сүруіне кедергі келтіру жағдайы да кездеседі. Мұндай адам үшін ұжымда конфликтілі жағдайлар жиі туындап, ол жұмыс пен адамдардың өмірлік әсерлерінде көрініс табуы мүмкін.

Өз әлеуетін бойынша ұжымның өзінің әрбір мүшесімен салыстырғанда үлкен жетістіктерге қол жеткізу мүмкіндігі зор. Алайда сол мүмкіншілігіне қарамастан ол көп жағдайда өзінің әлеуетінің тек аз ғана бөлігін пайдалана алады. Әдетте, ұжымдағы өзара әрекеттестіктің қанағаттанарлық дәрежеде еместігіне, шым-шытырман және тиімсіз екендіне көз жеткіземіз. Бұл кемшілік кез-келген ұйым үшін қымбатқа түседі, себебі тиімді басқару адамдардың бірлесе отырып ресурстарды үйлестіруін, міндеттерді белгілеп, идеялар беруін және оларға қолдау көрсетулерін, жұмысты жоспарлап, оны қиындықтарға қарамастан соңына дейін жеткізетіндігін білдіреді. Көптеген басшылардың ұжымдық ыңғайдың әлеуеттік құндылығы туралы ойлары төмен. Олар ұжымдық жұмыстың үлкен мүмкіндіктер ашатындығын ескере бермейді. Ұжым әлеуеттік тұрғыдан ынталандыру, қолдау көрсету мен шабыттандыру факторы болып табылады. Адамдар ұжымға мүше болуынан қанағаттану сезіміне бөленіп, өзін соған арнауы, жоғары мақсаттар қоюы және ынталандырушы шығармашылық орта құруы мүмкін. Ұжым алдында бірлесе күш жұмсауды қажет ететін ортақ міндеттер тұр. Ұжымның тиімді жұмыс істеуі оның пайдалы нәтижелерге қол жеткізулері болып табылады. Ұжым құру оңай емес. Тиімді жұмыс істейтін ұжымдар әдістілік пен табандылықты қажет етеді. Ол үшін жеке қарым-қатынастар құрып, ұжым ішінде жағымды және шабыттандырушы ахуал жасай білу қажет. Мұндай жағдайда ұжым өзінің жеке іскерлік және көңіл-күйлі өмірімен өмір сүреді. Ұжымшылдықтың ең басты белгісі – ортақшылдық, ұжым мүшелерінің ұжым міндеттеріне адал қарауы.

Ұжымға деген адалдықты саналы түрде дамыту қажет, себебі ол өзінен-өзі пайда болатын сезім емес, ол әрбір қызметкердің өз энергиясын ұжымдық мақсаттарға бағыттау туралы шешіміне байланысты. Адалдықтың өсуі-ұжым кемелдігінің көрсеткіші. Кемелдік көрсеткіші болған кезде қызметкерлер арасындағы эмоционалды қарым-қатынас нығайып, олардың ортақ мақсаттарға қол жеткізуіне ықпал етеді. Ортақ мақсат өз кезегінде ұжым мүшелерінің бір-біріне жанашырлық танытуына, жақсы түсінулеріне көмектеседі. Жетістіктерге қол жеткізу үшін ұжым мүшелері бір-біріне өз пікірлерін білдіріп, туындаған проблемалар мен қарама-қайшылықтарды шеше білулері керек.

Егер ұжым мүшелері өз көзқарастарын білдіргісі келмесе онда күш-жігер мен шығармашылықтың босқа кеткені болып саналады. Тиімді жұмыс істеуші ұжымдарда жағымсыз мәселелерді шешуден қашпай, керсінше оларды туындау мүмкіндігіне қарай бірден шешуге тырысады. Көзқарастар қақтығысы дұрыс бағытталып, конструктивті пайдаланылса, қызметкерлер арасында өзара түсіністіктің дамуына ықпал етеді. Позитивті даудың нәтижесі ашықтық,

қарым-қатынастардың жақсаруы мен қызметкерлердің өзара түсіністігінің дамуына әкеледі. Жағымсыз даулардан сенімсіздік пен дұшпандылық дамиды [13].

Сөйтіп магистерлік жұмыс шеңберінде ішкі істер органдары қызметі мен сол қызметтің сапалы болуы үшін ұжымның атқарар рөлін белгілеп алып, осы механизмнің еш ақаулықсыз қызмет етуі үшін басқару тиімділігінің рөліне тоқталсақ дейміз.

Тиімділік категориясы пен оны анықтаушы факторларға талдау жасау арқылы белгілі бір ұйым тиімділігінің көрсеткіші ретінде сол ұйымда жұмыс істейтін қызметкерлер мен олардың өз жұмысына деген оң көзқарасын қарастырамыз. Басқару субъектісіне қатысты басқару қызметінің тиімділігі тек сандық көрсеткіштер арқылы ғана емес (экономикалық тиімділік), басым бөлігінде сапалық көрсеткіштер арқылы (әлеуметтік тиімділік) сипатталады. Ал әлеуметтік тиімділікке қоғамдық сенімге ие болу, жүйені басқару қабілетін және мобильділік сияқты қасиеттерді жатқызамыз. Қызметкерлерді басқару жүйесін қалыптастыру да басшы үшін экономикалық аспектіден бастап, адам психологиясы шеңберіндегі терең білімді қажет ететін күрделі процесс болып табылады. Басқару жүйесінің ең басты мақсаты – алда тұрған барлығы үшін ортақ мақсаттарды орындауды қамтамасыз ету.

Кез-келген ұйымды басқаруды жүзеге асыру мен жетілдіру бұл қызметтің нәтижелілігін анықтауды қажет етеді. Осыған байланысты туындайтын сұрақ «Басқару тиімділігі және оның түрлері мен принциптері дегеніміз не?»

Адам кез-келген жұмысты атқару барысында өз жұмысын рационалды және тиімді орындауға тырысады.

Рационализм – ол жұмысты орындаудың оңтайлы және өнімді әдісін іздестіру, ал тиімділік – нәтижеге қол жеткізудің жұмсалған күш немесе ресурстармен салыстырғандағы үздік нәтижесі.

Жалпы түрде басқару қызметінің тиімділігін (Т) төмендегі формула бойынша белгілеуге болады:



мұнда Т – басқару жүйесі қызметінің нәтижелері;

Ш – Басқару қызметінің шығындары;

Н- алатын нәтижесі.

Яғни, басқару тиімділігі дегеніміз экономикалық, әлеуметтік, ұйымдастырушылық және басқа да құбылыстарға тән ерекшеліктерді көрсететін күрделі, көпқырлы категория.

Басқару тиімділігі әлеуметтік-экономикалық категория ретінде осы қызметтің нәтижелілігін, қаржы және еңбек ресурстарын рационалды пайдалану дәрежесін көрсетеді. Басқару тиімділігінің қызметтік рөлі – оның даму динамикасы мен деңгейін, осы процестің сандық және сапалық жағын көрсету болып табылады.

Тиімділікті потенциалды және шынайы деп бөлуге болады. Потенциалды тиімділік алдын ала бағаланса, шынайы тиімділік тәжірибеде алынған нәтижелермен бағаланады. Ал басқару тиімділігін тактикалық және стратегиялық деп қарастырамыз. Тактикалық тиімділік жуық аралықта алынатын нәтижелерді білдірсе, стратегиялық болашақ нәтижелерін көрсетеді. Басқару тиімділігінде жоғары нәтижелерге қол жеткізу үшін басқару жүйесінің, механизмінің және процесінің маңызы зор.

Алайда, басқару тиімділігі әр уақытта өзгеріп тұрады және ішкі факторлармен қатар сыртқы факторларға-әлеуметтік саяси жағдайларға да байланысты болады.

Қазіргі ғылым басқару тиімділігін белгілеуші үш негізгі принциптерді атап көрсетеді:

- адами факторлар артықшылығы- мотивті қызмет, кәсібилік;
- сыни факторлар принципі - уақыт факторын есепке алу, ақпараттық технологияларды дамыту, корпоративтілік тиімді қызмет ету нысаны ретінде;
- негізгі бағыттық принциптер - басқару қызметіне басқару мақсаттары мен стратегиясы, сапалықты қамтамасыз ету, шығармашылық жағдай жасау және т.б. жатады.

Басқаруды бағалауда ең күрделісі оның нәтижесін түсіну болып табылады. Ресурсты бағалауға, уақытты өлшеуге болады, алайда нәтижені бағалау қиын. Сондықтан соңғы нәтиже – ол тікелей нәтиже болып саналмақ. Басқарудың тікелей нәтижесі тиімділік көрсеткіштері мен критерийлерінің кешенін сипаттауы мүмкін. Басқару тиімділігі мен критерийлері дегеніміз не?

Тиімділік критерийлері – бағалауға негіз болатын белгі, нені болмасын топтастыру, бағалау мен белгілеу өлшемі. Басқару тиімділігінің критерийлері басқару объектісінің қызмет тиімділігімен ғана анықталмайды, сондай-ақ, қызметкерлердің еңбек сапасының, әлеуметтік тиімділігінің де маңызы зор. Басқару объектісіне жататын тиімділік критерийлерін қарастырып көрелік. Қазіргі ғылым басқару тиімділігінің жалпы, оқшау және сапалық критерийлерін қарастырады.

Жалпы критерий – басқарылатын жүйе қызметінің экономикалық нәтижелері, яғни аз шығынмен жақсы көрсеткіштерге қол жеткізу. Бұл критерий кеңінен қолданылмағанмен нақты нәтижелерге қол жеткізуге көмектеседі.

Оқшау критерий- өнім шығаруға немесе қызмет көрсетуге кеткен шығындар. Көбіне заңды тұлғалардың қызметімен тығыз байланысты болып келеді.

Сапалық критерий - жұмыс, өнім сапасымен байланысты.

Тиімділік көрсеткіші – белгілі ұйым жұмысының сандық сипаты басқару тиімділігін жанама түрде сипаттайды.

Басқару аппараты жұмысын сипаттайтын көрсеткіштер басқарудың стратегиялық тиімділігі мен басқару шешімдерін уақтылы қабылдау мен шешу болып табылады.

Басқару тиімділігін бағалауда жалпы және жеке көрсеткіштердің барлық жүйесін жүйелі түрде қолдану қажет.

Басқару тиімділігін қамтамасыз ету үшін оның факторларына ықпал етуші әсерлерді де есепке алу қажет. Ол үшін ең алдымен факторларды жүйелендіріп, негізгілерін анықтап алу қажет. Сөйтіп, фактор дегеніміз бұл- белгілі бір процесс, құбылыстағы маңызды жағдай. Басқару тиімділігі негізгі белгілері бойынша топтастыруға болады:

- 1) әсер ету ұзақтығы бойынша;
- 2) әсер ету сипаты бойынша;
- 3) формализациялау дәрежесі бойынша;
- 4) әсер ету көлемі бойынша;
- 5) мазмұны бойынша
- 6) әсер ету нысаны бойынша;

Енді басқару тиімділігіне әсер етуші негізгі факторларды толық қарастырып көрейік.

Әсер ету сипаты бойынша интенсивті және экстенсивті факторлар бар. Біріншісі ішкі ресурстарды жұмылдыру, басқару қызметін атқарушы кадрлар әзірлеу және қызметкерлердің еңбектерін ұйымдастыруды жетілдіру арқылы басқару тиімділігін арттыруды қамтамасыз етеді. Ал екіншілері қосымша ресурстарды тарту – басқарушы персонал санын арттыру, олардың еңбегін техникалық қамтамасыз етуді кеңейтуді қамтамасыз етеді.

Формализациялау дәрежесі бойынша сандық өлшенетін және сандық өлшенбейтін факторлар бар. Сандық өлшенетін факторға түрлі өкімдік құжаттар (бұйрықтар, өкімдер) және жазбаша берілген тапсырмалар жатады. Бұл жағдайда бағалау сандық көрсеткіштер бойынша жүргізіледі. Сандық өлшенбейтін факторға ауызша, ресми емес тапсырмалар жатады. Әсер ету масштабына байланысты факторларды халықтық-шаруашылық, салалық (белгілі бір салаға әсер ететін), ұйымдастырушылық деп бөлуге болады.

Мазмұны бойынша факторларды төмендегідей бөлеміз:

- ғылыми-техникалық (еңбекті механизациялау және автоматизациялау деңгейі);
- ұйымдастырушылық (басқару аппаратының рационалды құрылымы, кадрларды бөлу, құжат айналымы, еңбек тәртібі);
- экономикалық (материалдық көтермелеу және материалдық жауапкершілік жүйесі);
- әлеуметтік-психологиялық (еңбек мотивациясы, тұлға аралық қарым-қатынас);
- техникалық;
- физиологиялық (еңбектің санитарлық-гигиеналық жағдайлары мен т.б.)

Әсер ету нысаны бойынша факторларды тікелей (қызметкерлердің Біріншісі басқару еңбегінің тиімділігіне тікелей әсер етсе, екіншісі жанама әсер етеді. Осы санамаланған факторлардың әрқайсы басқару жүйесіне өздігінше жеке немесе бірлесіп әсер етуі мүмкін. Бірлесе жағымды әсер ету нәтижесінде олар басқару нәтижелілігіне (синергиялық тиімділік есебінде) айтарлықтай әсер етуі мүмкін, ал жағымсыз жағдайда- керсінше төмендетеді. Басқару қызметінің мақсаты да көрсетілген факторларға жоспарлы түрде әсер ету болып табылады.

Тиімділік рөлі ұйымдастырудың барлық деңгейінде басқару қызметінің тұрақты объектісі болуға тиіс.

Отандық психологиялық әдебиеттердегі басқару тиімділігі критерийлерінің дәстүрлі блоктарына ішкі істер органдары басшысының басшылық жасаудағы жұмыс тиімділігінің көрсеткіштерінің бірі ретінде басшының беделін де енгізеді. Мұндай баға ұжымда жұмыс істеу және қарым-қатынас жасау нәтижесінде жасалып, топта жұмыс істеу өнімі болып саналады.

Ұжымның өзіндік бағасы басшының тиімді қызмет етуінің көрсеткіштерінің бірі болып табылады. Себебі, кез-келген басшының қызметінің маңызды қызметінің бір түрі – тәрбиелеу екендігін негізге алған дұрыс. Басшы үшін ұжым – бұл оның мүшелерін тәрбиелеу құралы.

А.С. Макаренконың өзі жоғары дамыған ұжым құру оның әрбір мүшесіне жағымды әсер етіп, тәрбиелеудің бірінші мақсаты болуы керектігін айтқан. Сөйтіп, ұжымды басшы қызметінің нәтижесі ретінде қарастырып, ал ұжымның өзіндік бағасын басшының тиімді жұмысының көрсеткіші ретінде қарастырамыз.

1.2 Басшылық ету стилі - басшы мінез-құлқының ерекшелігі ретінде

Тиімді және өнімді жұмыс істеді жоспарлаушы кез-келген ұйым басшысы стильдің белгілі бір түрін ғана қолдана алмайды, ол жұмыс барысында белгілі бір жағдайға қолайлы стильді ұстанып, тиімді басшылық ету стилі шынайылыққа негізделуі керек. Бұл әсіресе ПО басшысы үшін маңызды болмақ.

Бүгінгі күнде криминалды әлем – бұл техникалық жақсы жабдықталған және ғылым мен техниканың соңғы жетістіктеріне сүйенетін, өз ойларын жүзеге асыруда қаражатын аямайтын ұйымдасқан топтардың қуатты күші. Сондықтан қылмыскерлерге қарсы тұратын құқық қорғау жүйесі бірінші кезекте жедел басқару және бағыну бағытында жоғары ұйымдасқан болуы керек. Басшының кәсіби ойлауы күрделі құбылыстарды терең әрі жан-жақты талдау жасау және қысқа мерзімде ғылыми негізделген шешімдер қабылдауына ықпал етеді. Мысалы, ішкі істер органдарының аудандық бөлім бастығы өзі қызмет көрсететін аумақтағы оперативтік жағдайды білу, қылмыстылық жағдайы мен тенденциялары туралы, құрылымдық бөлімшелердің (қылмыстық іздестіру бөлімшелері, экономикалық қылмыстылық бойынша) жұмыс ерекшеліктері мен сипаты туралы нақты ақпараттарды біліп, осы бөлімшелердің жедел іздестіру қызметінің жағдайы мен нәтижелерін жүйелі түрде зерделеуге міндетті. ПО басшысы кәсіби білімнің кең көлемін жинақтап қана қоймай, ең бастысы бұл білімді әдеби қайнар көздерден тауып қана қоймай динамикалық тұрғыдан өзгеріп отыратын әлеуметтік құбылыстарды да қарастыруы қажет [14]. Басқару шешімдерін қабылдауда басшы инициативтілігі мен өз жұмысын жеткілікті білудің маңызы зор. Себебі ішкі істер органдары жүйесінде басшылық негізі – ұйымдастырушылық пен басшы құрамның ұйымдастырушылық қасиеттерін толық ашуға мүмкіндік беретін тиімді басшылық болып саналады. Басқару спецификасына сәйкес қоғамдық тәртіпті

күзету саласында барлық қызмет түрі сол үшін персоналды түрде жауап беретін бір адамға бағындырылған. Басшыға қойылатын талаптар ішінде басшы адамға жүктелген биліктік өкілеттілікті қолдана білушіліктің маңызы зор. Сондай-ақ, басшылықтың идеалды формасына оның беделі мен жұмыс тәжірибесін және билік өкілеттігін жатқызуға болады. Ішкі істер органы немесе бөлімшесі басшысы кез-келген жағдайда билік өкілеттілігін дұрыс пайдаланып, өз әрекеттеріне бақылау жасауы және өз көңіл-күйін игеріп, қарамағындағылар үшін үлгілі басшы болуы керек. «Басшы үшін өзін ашудан ұстап тұра білу қасиетінің маңызы зор. Қатты ашуланған сәтте кез-келген адам қателіктер жасауы мүмкін. Кейбір басшылар өз мінезі мен тез ашуланатындығын желеу етіп өзін-өзі ақтағысы келеді. Өзін-өзі ұстай алмаушылық – күресуді қажет ететін жаман әдет. Адам үнемі өзін-өзі ұстап, ішкі еркін жұмылдырып отыруы қажет» [15].

Басшының жеке басының психологиялық құрылымында кәсіби маңызды қасиеттердің негізгі 3 блогін қарастырамыз:

1. Білім, білік пен дағдыны, әкімшілік-құқықтық, экономикалық, әлеуметтік-психологиялық білімді біріктіретін (арнайы) кәсіби компетенттілік.

2. Педагогикалық қабілет – адамдардың бойындағы қасиеттер мен олардың жағдайларын өзгерту мақсатында адамдарға әсер ету қабілеті.

3. Ұйымдастырушылық қабілеттері – яғни адамдардың бірлесіп жұмыс істеуін үйлестіру мүмкіндігі, орындаушының бірлескен жұмысы мен қойылған міндеттерді шешу қабілеттері.

4. Өнегелік-этикалық қасиеттері (адамның кәсіби норманы сақтау қабілеті).

5. Коммуникативтік қабілеттері (іскерлік қарым-қатынас).

Басшының белгілі бір қасиетінің негізгі болуына байланысты басшы типінің 3 басты компоненттерін белгілеуге болады [16]:

1. Басшы - маман. Ұйымдастырушылық, психологиялық және педагогикалық қасиеттеріне қарағанда кәсіби компетенттілігінің басым болуы. Мұндай басшы:

- адамдармен жұмыс істегенді ұнатпайды;
- арнайы кәсіби және ұйымдастырушылық мәселелерді саралайды;
- ұжымның бірлескен қызметіне қосқан негізгі үлесі – кәсіби мәселелерді шешу;
- жеке үлесі мен жеке жетістіктері көп болғанмен, ұйымдастырушы және тәлімгер ретіндегі үлесі төмен.

2. Ұйымдастырушы - басшы. Салыстырмалы түрдегі әлсіз педагогикалық қабілеттері мен кәсіби компетенттілігіне қарамастан ұйымдастырушылық қабілеттерінің басым болуы.

Мұндай басшы:

- ұжыммен жұмыс істегенді ұнатып, жұмысқа мамандарды оның ішінде компетенттілігі бойынша өзінен жоғары мамандарды шақырады;
- топ қызметін бірлесе отырып, кәсіби тұрғыда ұйымдастырады және жоғары топтық нәтижелерге қол жеткізеді.

3. Тәлімгер-басшы. Педагогикалық қабілеттері басым, жас қызметкерлерге білгенін үйретіп, олардың қызметіне үлкен қызығушылық білдіреді және өз шәкірттерінің жетістіктерімен мақтанады.

Билік – бұл басшыларға (олардың іс-қимылдарына) ықпал жасау мүмкіндігі. Ұжымға басшылық ету процесінде, әлеуметтік-экономикалықтан басқа, әлеуметтік-психологиялық қатынас та қалыптасады. Бұл ең алдымен ұйымның әр түрлі статустары, иерархиялық құрылымдары (бір жұмыскердің екіншісіне бағынуы арқылы көрінетін) және жеке адамдар арасындағы қарым-қатынас, олардың әлеуметтік-психологиялық мазмұны, бірін-бірі мойындау, ықпал ету, стиль, мүдделік т.б. болып саналады. Басқарудың дұрыс стилін таңдай білу әлеуметтік-психологиялық проблеманың ең өзектісі. Басқармадағы жұмыскерлердің шынайы мәдениетіне неғұрлым толық, әрі түбегейлі баға басшы жұмысының стилі бойынша жүзеге асады.

Басқару қызметіндегі әрбір басшы тек өзіне ғана тән стильде қызмет міндетін орындайды. Адамдардың қарым-қатынасында, соның ішінде басқару қызметін жүзеге асыруда стильге ерекше мән беріледі. Честерфольд «стиль-ой дүниесі» десе, Бьюфурон «стиль-адамның өзі» деп тұжырымдайды.

Бұл нақыл сөздердің дұрыстығын қазіргі жұмыс стилінің түсінігі де дәлелдей түседі. Қазіргі кезде стильді басшының басқару қызметін тиімді орындау мақсатында өзінің қарамағындағыларға ықпал етуі бойынша бағалайды. Сонымен, басшылық стилінің мәні сол, басшы қандай әдістермен ұжымның қарқынды және творчестволықпен өзіне бекітілген жұмысты орындауына ықпал ете алатындығында, қарамағындағылардың іс-әрекеті нәтижесін қалай бақылайтындығында. Қабылданған стиль ұжымда ерекше жағдай мен қарым-қатынас туғызады.

Басшылық стилі тұрақтылығымен, амалдарды жиі-жиі қайталамауымен ерекшеленді. Бірақ мұндай тұрақтылық салыстырмалы түрде, өйткені көптеген мамандардың бағалауынша стильге әдетте ырғақтылық тән, олардың тұжырымдауынша «ең дұрыс басшылық – бұл ырғақтылық» және де «басшылық ете білу – бұл басшылық стилін өзгерте білу».

Басшы жұмысының стилі – оның басқару процесінде пайдаланатын тәсілдердің, амалдардың іс-әрекеттерінің жиынтығы. Басшының стилі – бұл шешім қабылдау және қызметкерлерге тапсырма беру әдісі.

Басшылық стилі басқару тәсілімен белгілі бір ара қатынаста және өзара әрекетте болады. Алайда олар бірдей ұғымда емес.

Басқару тәсілі – басқару ісін жүзеге асырудың жиынтық әдістері, амалдары, жұмыскерлер мен еңбек ұжымына ықпал ету, басқару қызметін орындау процесінде олардың іс-әрекеттерін үйлестіруді қамтамасыз ету.

Бұл ұғымның ең әділ, дұрыс мағынасы мынандай: «Тәсіл мен стильді музыка шығармаларын орындау нотасымен және мәнерімен салыстыруға болады: нота барлығына бірдей, алайда әрбір орындаушы шығарманы өзінше бейнелейді».

Басшының дербес және жалпы стилі болады. Әрбір басшының дербес стилі бар, мұның өзі оның іс-әрекетінде көрініп, басқару аппаратының және бүкіл ұжымның жұмысына елеулі ықпал етеді.

Дербес стиль нақты құбылыс – оны түгелдей, егжей-тегжейлі қайталауға болмайды. Басшының дербес стилі алуан түрлі объективтік факторлардың ықпалымен қалыптасады:

1. Ис-әрекет сипаты;
2. Басшы мен бағыныштылар арасындағы өзара байланыс;
3. Психологиялық қасиеті;
4. Орындау тәртібінің жағдайы т.б.

Басшы мен бағыныштының өзара қарым-қатынас жасауы, ұжымның ықпал ету нәтижесінде басшы стилі үнемі жетілдіріліп отырады.

Стильдің қалыптасуы – бұл ұзаққа созылатын, күрделі, мақсатты процесс. Әрбір басшы өзінде және өзінің қарамағындағыларға алуан сипатта тексерілген тәсілдер мен амалдарды қолдана білуі тиіс.

Стиль дегеніміз әлеуметтік құбылыс, өйткені, біріншіден, онда басшының көзқарасы мен сенімі бейнеленеді, екіншіден, ол түптеп келгенде, жүйенің қалыпты жұмыс істеуінің ақырғы нәтижесін ойластырады. Басшы ұстанған стилі оның қарамағындағылардың ұдайы назарында болып, олар мұны өзінше бағалап, өзінше қабылдайды. Әдетте, басшы стилі бүкіл жүйеге таралады, өйткені, жұртшылық оның жүріс-тұрысына, ісіне зер салады, соған еліктейді, содан үлгі өнеге алуға, үйренуге талаптанады.

Басшыға ұжымның барлық мүшелерін қанағаттандыратын жұмыс стилін қалыптастыру оңайға түспейді. Бағыныштыларына ықпал етудің кейбір амалдары алуан түрлі бағалануы мүмкін. Егер бір басшы оларға сенім көрсету арқылы ықпал ететін болса, екіншісі «тиістісің», «міндеттісің» секілді орнатып, оларды өзінен «аулақ ұстайды» да, ұсақ-түйек мәселеге дейін өзі шешеді. Енді бір басшылардың есігі әрқашанда ашық, оған кез келген мәселе туралы пікірлесуге, ұсыныс айтуға болады. Бір директор күн сайын бригадаларды аралап отырады, ал екінші біреуі мұны қажет санамайды.

Басқару стилінің типі түбелікті қалыптаспаған, сондықтан да, отандық және шет елдік әдебиетерде оның өзі түрліше жіктеледі.

Мәселен, неміс ғалымы Х.Кох басшы стилін былайша бөледі:

1. Бір жақты автократтық стиль.
2. Билікті біркелкі қолдана отырып басқару стилі;
3. Өндіріс процесіне немесе тұтастай жұмыс процесіне біркелкі қатыса отырып басқару стилі;
4. Парламенттік сипаттағы басқару стилі;
5. Бағыныштылар негізінен дербес, жоғары басшылардың тікелей қатысуынсыз-ақ әрекет ететін басқару стилі.

Автократтық және парламентаралық стильдер қолайсыз деп саналады, өйткені алғашқысында бағыныштылар тарапынан ешқандай дербестік болмайды, ал екіншісінде жұмыс жоспарсыз жүргізіліп, бағыныштылар мүлде дербес әрекет етеді.

Ең қолайлысы кооперативтік стиль – «жақсы ынтымақтастық», «ұйымдасып әрекет ету», қиын-қыстау жағдайда өзара бірлесе, ынтымақтаса отырып күш біріктіру. Басшы жұмыскерлерді мұқият тыңдайды, олардың ұсыныс пікірлерін ескереді, нақты міндеттер қойып, шешімді жоспарлайды

және қабылдайды. Мұндай стильде қойылған міндеттер іскерлікпен орындалады, өйткені дәл осындай жағдайда қызметкерлер өзін іске қатыстымын деп есептейді.

АҚШ-та мынандай стильдер белгілі (басқару жүйесі деп аталады):

1. Қызметті беру стилі;
2. Міндетті бөлісіп басқару;
3. Ерекшелеу тәсілімен басқару;
4. Жүйені ретке келтіру арқылы басқару.

1. «Қызметті беру стилі» әрбір қызметкерге, өзі басқара алатын нақты істі тапсыруды көздейді. Бұл қызметкер өзіне бекітілген іске толық жауап береді, ал оның бастығы басқару жауапкершілігін саналы түрде шектейді.

2. «Міндетті бөлісін басқару жүйесінде» басшы мен бағыныштылар аодағы міндеттерді бірлесіп қарастырады да, әрбір адамның міндет аясы белгіленіп, нәтижесіне орай жауапкершілігі айқындалады.

3. «Ерекшелеу тәсілмен басқару» басшының міндеті өз қызметкерлерінің мүмкіндікті тиімді пайдалануына қолайлы жағдай туғызу болып саналады. Төменгі лауазымдағы қызметкерлер белгіленген еңбек нормасына және жұмыс нәтижесін бағалау межелеуіштеріне сәйкес көмек қажеттігін хабарлайды, ал көмек қажет бола қалса, қай уақытта екендігін мәлімдейді.

4. «Жүйені ретке келтіру арқылы басқару» белгіленген тәртіпті қатаң басшылыққа алу, жұмыс процестері мен еңбек тәсілдерінің шаруашылық-экономикалық қызметін жеңілдету көзделеді.

Демек, басқару стилінің жіктелуі алуан түрлі екендігін аңғарамыз, оның үстіне осы жіктеулердің қай-қайсысы болмасын басқарудың сан қырлы стилін толық қамтымайды. Бізде басқару стилінің ондаған түрі бар.

Басшы стилін жіктеу негізіне, әдетте, басшы мен бағынышты аралығындағы қарым-қатынас сипаты алынады. Басшының жеке-дара ерекшеліктеріне, оның саяси, ұйымдық, педагогикалық, моралдық-этикалық, кәсіптік сапалары жатады. Басшының стиль ерекшеліктері осы аталған компоненттердің (құрылым тармақтарының) қайсысы басым болатындығына байланысты.

Бедел (авторитет) – бұл белгілі әлеуметтік роль, онымен қоршағандарының белгілі үміттенулері байланысты. Беделділік шын болуы мүмкін, сонымен бірге жалған да болуы мүмкін.

Басшы беделінің шарттары:

- Жаналық пен прогрессивтіктің және оларды өндіріске енгізу ынтасының болуы.

- Жұмыскерлік, дербестік және қайсарлық.
- Әділдік және принциптік
- Тапсырылған жұмысқа жауапкершілігі
- Сыйлау мен адамдарға деген әділдікті және талапты үйлестіру.
- Байсалдылық, шыдамдылық, өзін-өзі сынауы.
- Мәдениеттілік пен дұрыс басқару стилін меңгеру.
- Адамдарға сену, сенім арту.

Жалған беделдің қалыптасу жолдары:

- Ағайыншылық (тумалық, жерлестік) бедел. Мұндай бедел ұжымда «өзіміздікі» болуға, сенімге енуге ұмтылыс нәтижесінде қалыптасады. Ол (мұндай бедел) ұжымды түгелдей бағындыруға бағытталмайды.

- Әкімшілік бедел (коммуналдық бедел) – ол басшының жеке сапалық ерекшеліктеріне негізделген және құр әкімшілік стильді білдіреді.

- Сатып алу беделі – басшы өзін жақтайтын, тыңдайтын қызметкерлермен қоршауының нәтижесі.

- Қорқыту беделі – сын көзқарастарды, ойларды басу айтылғанды ешқандай ойсыз орындату жағдайын қалыптастыру.

- Басшыдан қорғану беделі - өзінің кәсіптік, мамандық деңгейінің нашарлығы байқалып қалатын жағдайлардан қашу, әр уақытта өзінің қимылдарын алдын-ала қорғау, барлығын жоғары басшылыққа аудару.

Басшы жұмысының стилі – оның басқару процесінде қолданатын сипаттық әдіс, тәсіл, амалдар жиынтығын білдіреді.

Басшы стилі басқару әдістерімен белгілі бір қатынаста және байланыста болады. Басшы стилі – бұл шешім қабылдау және қызметкерлерге тапсырма беру әдісі.

Бұл ұғымның ең әділ, дұрыс мағынасы мынандай: «Тәсіл мен стильді салыстыруға болады». Нота барлығына бірдей, алайда әрбір орындаушы шығарманы өзінше бейнелейді.

Басшының дербес стилі алуан түрлі объективті факторлардың ықпалымен қалыптасады.

1. Өндірістік қимыл-қызмет сипаты және өндірістегі экономикалық жағдай

2. Басшымен бағынышты арасындағы өзара қарым-қатынас

3. Психологиялық қасиеттері

4. Атқару тәртібінің жағдайы

5. Ұжымның демократиялық және әлеуметтік-психологиялық ерекшеліктері (жыныс-жас құрамы ұжымның, мамандық және атқарушы, т.б.)

Басшы стилі үнемі жетілдіріліп отырылуы тиіс. Стильдің қалыптасуы – бұл ұзаққа созылатын, күрделі мақсатты процесс.

Басшылық стилі басшының ұжым алдында тұрған мақсаттарды жоғары тиімділікте орындау үшін әсер етуі болып табылады. Басшылық ету стилі ұғымы әрекеттердің кең спектрін қамтиды. Бұл әрекеттер басшының еңбекті рационалды түрде пайдалану және ұжымға әлеуметтік-психологиялық және тәрбиелік әсер ету қабілеттерімен анықталады.

Әдебиеттерге талдау жасай отыра кейбір авторлардың (В.Г. Афанасьев, А.Г. Ковалев, А.Л. Свенцицкий и др.) басшылық ету стилін басшылық ету әдістері мен тәсілдерінің кешені деп тар ұғымда түсіндірсе, басқа авторлар (Д.П. Кайдалов, Е.С. Суименко, Р.Х. Шакуров, А.А. Русалинова) басшылық ету стилі сипаттамасына басшының ұжыммен, сондай-ақ, жеке қызметкерлермен жұмыс жасау ерекшелігін көрсететін қасиеттерін жатқызуға болады деп санайды. А.А. Русалинова басшылық ету стиліне «басқарудың объективті және субъективті жағдайлары және басшының жекелей-психологиялық ерекшеліктері әсерінен қалыптасатын басшының ұжыммен өзара әрекеттестік

ерекшелігінің тұрақты түрдегі көрінісі»,-деп анықтама береді. Тұлғааралық өзара әрекеттестіктің психологиялық тұрғысынан алғанда және «басшы мен қарамағындағылар» жүйесінде А.А.Русалинованың барген анықтамасын нақты деп санаймыз.

Басшылық стилі 1938 жылы Луиннің басшылық стильдеріне байланысты зерттеулері жарық көрген соң барып талқылау тақырыбына айналды. Басқаруға байланысты қазіргі әдебиеттерде басшылық стилі көп жағдайда неміс ғалымы Курт Левин ұсынған ұсыныстарға негізделеді. Ол стильдің үш түрін: авторитарлық, демократтық және бейтарап (басқаша алғанда анархиялық, либералды) ұсынады.

Авторитарлы стиль басшының ролін асыра пайдаланумен байланысты. Биліктің ортақтандырылуымен сипатталады. Жетекшіліктің бұл стилінде қоластындағылардың бастамасы мен өз болуын шектейтін асыра талап қоюшылық сипаттас. Жетекшілік түсінік беру әдістері, пайымдаумен емес, күштеу әдістерімен іске асырылады. Авторитарлық стильдің алуан түрлі нышаны болады:

- *патриархалдық*: барлық «жанұя мүшелері» басшыға бағынуы тиіс, ал басшы бағыныштыларын әлі жетілмеген деп есептейді;

- *харизматикалық* (харизм – Құдай шапағаты): Лидерді ең көрнекті, дана деп есептейді, ал оның өзі бағыныштыларына өте қатал, аяусыз, әрі оларға қамқорлық жасауды қажет деп санамайды;

- *автократтық*: жеке адамдардан гөрі институтқа (мемлекетке, кәсіпорынға) тән. Басшылық аппараттағы бағынышты инстанциялар арқылы жүзеге асырып жанама түрде автократтық шешімді жүзеге асырады;

- *бюрократтық* (төрешілдік) – бұл туралы төменде толығырақ баяндалады.

Авторитарлық стилдің негізі макиавеллизм деп аталады. Бұл стиль Николо Макиавеллидің құрметіне қойылған. 1532 жылы ол «Принц» кітабында билеушіге ақырғы нәтижеге жету үшін амал таңдаудың қажеті жоқ, өйткені «мақсат тәсілді өтейді» деген идея ұсынады.

Авторитарлық стильде (Батыста мұны тиімсіз деп есептейді және де мүлде дерлік кездеспейді) шешімді бір адам қабылдайды, ол жарлық, бұйрық түрінде келеді. («менің айтқаным бойынша істе»). Бұйрық талқыланбайды, күдіктенуге хақың жоқ.

Автократ бағыныштыларының іс-әрекетін өз жауапкершілігіне алады. Тек қажетті мәліметтер жөнінде ғана пікір алысып, өз жоспары туралы әңгіме қозғамайды. Мәліметті тым көп жинайтындықтан жұмыс басты болады.

Автократ басшылар сырттай бұйрығы, үнемі жұмысты ойлайтын адам сияқты көрінеді, олардың жүзінде «жұмыс бастылық, іске үлкен жауапкершілік» сезіледі. Д. Браунның сипаттауынша, «...автократ, ескірген жылу жүйесі секілді, қоршаған орта климатына, дәл мағынасында эмоционалдық климатқа көңіл бөлмейді».

Д. Мак Грегор басшының қарамағындағыларға қатысты авторитарлы басшылық стилінің алғышартын «Х» теориясында көрсетеді. «Х» теориясына сәйкес:

- адамдар о бастан еңбек етуді жақсы көрмейді және еңбек ету мүмкіндігінен қашады;

- адамдарда атаққұмарлық жоқ және олар жауаптылықтан қашып, өздеріне басқа адамның жетекшілік еткенін ұнатады;

- бәрінен бұрын адамдар өздерінің тыныштықта болуын қалайды;

- адамдарды еңбек етуге тарту үшін мәжбүрлеу, бақылау және жазалау мүмкіндігін қолдану қажет. «Х» теориясы болжамдары негізінде авторитар басшы өз өкілеттігін басты құрал етіп, қоластындағыларға шешім қабылдауда еш еркіндік бермейді. Ол барлық істер туралы тек өзіне баяндап тұруды талап етіп, барлық сұрақтарды өзі ғана қарастырып, өзі ғана шешім қабылдайды. Қарамағындағы қызметкерлердің жұмысына қатаң бақылау жасап, істеріне араласып отырады. Оны ең алдымен қойылған мәселелердің өз шешімін табуы ғана қызықтырады. Ол ұжымдағы қарым-қатынасқа көңіл бөлмейді. Қарамағындағылармен қарым-қатынаста өзін әдейі шектеп, олардан алшақ тұрады, дөрекілік танытады. Өз ойын барлық ұжымның пікірі ретінде көрсетеді. Мұндай стиль тиімсіз, творчестволық белсенділік туғызбайды. Дегенмен, мұндай стиль өміршең келеді. Оның өзі басшының жеке басының сапасына немесе ол басқарып отырған ұжымның құрылымына байланысты болады. Егер басшы өз ісін жетік білмесе, әрі кәсіби білім дәрежесі өзі басқарып отырған адамдардан төмен болса, онда ол авторитарлық стильді пайдалануға мәжбүр болады. Алайда автократтардың барлығы бірдей біліксіз, білімсіз емес. Кейде ұжымға кәсіби білімі өте төмен адамдар жинақталады. Мұндай жағдайда тәжірибелі басшылардың өзі де авторитарлық стиль элементерін қолдануына тура келеді.

Курт Левин жүргізген зерттеу қорытындылары бойынша «Авторитарлық басшылық демократиялықпен салыстырғанда көлемі бойынша жұмыстың ауқымды түрде орындалуына қол жеткізген. Алайда, басшылық етудің авторитарлық стилін қолдану процесінде мотивацияның, шығармашылық ыңғайдың, топтағы сыйластықтың төмендігін, басшыға деген агрессивтілікті, қорқыныш сезімінің жоғарылығын, сонымен қатар адамдардың тәуелділігі мен көнгіштігін байқаймыз» [14]. Яғни оның зерттеу жүргізу нәтижесінде сол мекемеде жұмыс істеуші қызметкерлер өз жұмысының тиімді болуына мүдделі болған жағдайда ғана жұмыс өнімділігінің артатындығына көз жеткіземіз.

Демократиялық стильде (Батыста кооперативтік стиль деп аталады) мәселенің көпшілігі ұжымда талқыланып, сонда шешіледі, бұйрықтар осындай талқылаудан кейін беріледі. Проблеманың көпшілігі ұжымда шешіліп, содан кейін бекітіледі (мадақтау және жазалау, қоғамдық өмір мәселелері, жұмысқа қабылдау және жұмыстан шығару т.б.).

Жұмыс барысында басшының беделі қалыптасады. Бедел тек лауазымдық жағдайымен ғана емес, сонымен бірге нақты біліммен, еңбекпен және адамдарға ұқыпты қатынаспен, түсінікпен келеді.

Демократты басшының қарамағындағы қызметкерлер туралы ойын Д. Мак Грегор «Ү» теориясында көрсетеді:

- еңбек – табиғи процесс және адамдардың әдетте еңбекке деген көзқарастары дұрыс. Егер еңбек жағдайы жағымды болса одан адам қанағат алып, еңбектен бас тарту жаза түрінде бағалануы мүмкін;

- егер адамдар ұйымдастырушылық мақсаттарға тартылған болса, олар өзін-өзі басқару мен өзін-өзі бақылауды пайдалана отыра қарқынды түрде жұмыс істейді;

- адамның қандай да бір мақсаттарға қол жеткізуі оның еңбегінің дұрыс бағалануына байланысты болмақ және ол үшін мадақтаудың ең жоғарғы нысаны өз-өзіне деген қанағаттанушылық болмақ;

- мәселені шығармашылық тұрғыдан шешу қабілеттілігі жиі кездеседі, ал орта адамның интеллектуалдық әлеуеті тек жартылай пайдаланылады;

- қарапайым адамдар мойындарына жауапкершілік алып қана қоймай жағдайларына байланысты ол жауапкершілікті өз еріктерімен алуға да әзір тұрады. Осындай болжамдар негізінде демократиялық принциптегі басшы адамдарға әсер ету механизмін ұстанғанды дұрыс санайды. Нағыз демократиялық принциптегі басшы өз еркін қарамағындағыларға телуден бойын аулақ салып, істерді, әсіресе қиын жағдайларда қарамағындағылармен ақылдаса отырып шешуге тырысады. Ол өзгелердің пікірін ықыласпен тыңдап, көптеген мәселелерді ұжым талқысына салып, тек жедел және шұғыл мәселелерді ғана өзі шешеді. Мұндай басшы өз қарамағындағыларға әдетте өтінішпен, кеңеспен, ұсыныспен – онан сирек бұйрық түрінде қарым-қатынас жасайды. Ол талап қойғыш, бірақ әділ, ұжымдағы адамдар арасында жағымды қарым-қатынас құруға тырысады және қажетті жағдайда олардың мүдделерін қорғайды. Қарамағындағылармен қарым-қатыста әдепті және сыпайы, оларға ұжымдағы жағдай туралы хабарлап тұрады. Сынды дұрыс қабылдап, мұндай пікір үшін ренжімейді. Ұжымындағы адамдардың білікті маман болуы үшін және олардың өз бетімен жұмыс істеулері үшін күш салады. Басқарудың демократиялық стилі ұстанылатын ұйымдарда өкілеттіктерді орталықтандырудың жоғары дәрежесі байқалады. Ұжым қызметкерлері шешім қабылдауда үлкен белсенділік көрсетіп, өндірістік және әлеуметтік міндеттерді шешуде кең бостандыққа ие.

Өз қарамағындағылардың қажеттіліктерінің жоғары деңгейде екендігін білетін демократиялық лидер олардың қызметтік міндеттерін қызықты, тартымды етуге тырысады. Мұндай басшы қызметкерлерінің жұмыс барысындағы кез-келген мәселенің мәнін түсініп, оны дұрыс шешу жолдарын табуға үйретеді. Сонымен, демократиялық стиль ұжымдағы серіктестік қатынастармен, бағыныштыларды ұжымның негізгі қызмет бағыттары бойынша шешімдерді талқылауға және дайындауға тартумен, құқықтар мен міндеттерді өзара бөлісумен, қабылданған шешімдерді орындаған кездегі бағыныштылардың дербестігі мен бастамашылдығын дамытумен, өзара бақылауды кеңейтумен сипатталады.

Либералды стиль басшының өзіне бағыныштылардың жұмысына араласпауымен сипатталады, орындаушылардың тапсырманы орындамағаны үшін жауапкершілікті талап етпейді, жұмысын бетімен жіберген, өзіне жауапкершілік арқалайды. Кейде бұл стиль бос белбеулік деп аталады.

Мұндай басшы сын айтылған кезде шара қолданатындығы туралы айтқанымен оның бәрі сөз жүзінде қалады өзінің білімін толықтыру немесе жетілдіруге де тырыспайды. Басқару жұмысына деген қызығушылығы жоқ және жұмысына формальды түрде қарайды.

Ғылыми және оқу әдебиеттерінде араласпаушылық стилін ұстанушы басшы типін де кездестіруге болады. Ол кеңес беруші рөлін атқарып, қарамағындағы қызметкерлердің идеяларын жүзеге асыруды қамтамасыз етіп, өз ойлары мен пікірлерін тек сұрағанда ғана айтады. Мұндай ыңғай өзге қызметкерлер үшін өте қолайлы болғанымен ойы ұйым мақсатымен үйлеспейтін тұлғалар үшін тиімділігі басқаша болуы мүмкін. Соңғы жылдары менеджмент бойынша мамандардың көбінің пікірлері бойынша партисипативті (бірге қатысушы) стиль тиімді деп саналуда. Бұл стильге тән қасиеттер: басшының өз қарамағындағылармен жиі мәжіліс өткізуі; қызметкерлердің ұйымдастырушылық шешімдер әзірлеу мен қабылдауға қатысулары; өздігінше шешім қабылдау құқықтары бар айрықша топтық құрылымдар құру. Басқару стилі мен оның тиімділігін белгілеудің басқа да жолдары бар. Стильдің ұйым қызметіне тигізер әсерін қарастырып көрсек. Басшының қызмет стилінің ұжымға әсер етуінің тиімділік критеріі төмендегідей: басшы беделінің дәрежесі; ұйым нәтижелілігін арттыруға үнемі әсер ету дәрежесі; инициатива көрсету; қызметкерлердің шығармашылығы мен тапқырлығын ұштау; ұжымда жағымды әлеуметтік-психологиялық ахуал туғызу және т.б.

Луин мен Левин кез-келген стильдің тиімділігінің басты критеріін өнімділік деп қарастырса, басқару теориясы мен практикасының даму нәтижесінде басшы стилінің тиімділігін бағалауға деген өзге де көзқарастар пайда бола бастады.

1964 жылы Блейк пен Мутонның басшылық стиліне байланысты екі теориясы- басқаша айтқанда «менеджерлік торы» ұсынылды. Зерттеушілердің пікірлері бойынша онда ең басты екі фактор - өндіріс пен адамдарға қамқорлық жасау үйлестірілді. Мұнда басшы рөліне қойылатын талап зор. Басшы адамдарға қарағанда жұмысқа көп көңіл бөлуі мүмкін немесе керісінше. Блейк пен Мутонның зерттеулері бойынша білікті басшылыққа үйренуге болады. «Менеджерлік торына» сәйкес басшыларды өндірістік тапсырмаларды орындауға бағытталған және қызметкерлерге бағытталған деп бөлуге болады. Кез-келген басшы екі бағыттың бірін негізгі ретінде ұстанғанымен қандай да бір жағдайға байланысты оның ұстанатын өз стилі болады. Осы негізгі емес стиль «көлеңкелі» стиль деп аталып, ол негізгі стиль қолданылмаған жағдайда көрініс табады. Блейк пен Мутонның зерттеулеріне сәйкес ең тиімдісі демократиялық стиль болып табылады. Олардың өз зерттеу жұмыстарындағы ғылымға қосқан ең үлкен үлестері басқару стилін жақсарту немесе өзгерту мақсатында басшының ұжым тарапынан болатын «кері байланыстан» қорытынды шығаруы болып табылады.

1967 жылы Фидлер осы модельді жақсартуға тырысты. Оның пікірі бойынша директивті (авторитарлы) стиль «басшы үшін жағымды жағдайларда» өзін-өзі ақтайды деп қорытынды жасаған. Фидлер басшылық стилінің 2 түрін белгілейді. Оның басшылық стилін түсінуге қосқан ең басты үлесі дұрыс

қолданылған жағдайда екі стильдің де тиімді екендігін көрсетуінде болып табылады. Фидлер өз еңбегінде Блейк пен Мутонның басшының жекелей стилін оқыту жолымен өзгертуге болады деген идеясына қарсы шығады. Оның пікірінше, жағдайдың өзгеруі - басшының жақсы басқару тиімділігін арттыру тәсілі болып табылады.

Фидлер сондай-ақ, «психологиялық ара қашықтық» мәселесін қарастырып, онда көптеген басшылардың өзі мен ұжымы арасындағы эмоционалды қашықтықты сақтау тілегі сөз болады. Ара қашықтық үлкен болған сайын басқару жеңіл. Сондықтан бір уақытта басшы болу және ұжыммен етене араласу оңай ма?

Фидлердің пікірі бойынша бұл стильдің өмірде кеңінен таралғанына қарамастан екеуін қоса алып жүру мүмкін емес. Басшылық стилі проблематикасына арналған көптеген зерттеулер жүргізіліп, оның мәні топтық тиімділік көрсеткіштерін ауыстыру мен олардың стильдік байланыстарына байланысты екендігі көрсетілді. Бұл жұмыстар бірнеше бағытқа бөлінген шарттылық дәрежесі болып табылады. Бұл жұмыстарға сондай-ақ, «демократ-автократ» стильдік дихотомиясында жасалған жұмыстар да жатады. Олардың нәтижелері кейбір жағдайларда қарама-қайшы және салыстырмалы түрде алғанда топтық бірлік (ынтымақтастық) көрсеткіштерінің жоғарылығын, индивидтердің өз басшысына деген қанағаттанушылығын көрсетіп, жұмыстың демократиялық басшылық жағдайында орындалып жатқандығын, ұжым мүшелерінің топтық өнімділікті өлшеу бойынша қандай да бір стильді артық көретіндіктерін байқамайды [15]. (Р.Л. Кричевский мен Р.Х. Шакуровтың жұмыстары).

Зерттеушілер үшін басқа бағытты ұстанушы А.Л. Журавлев, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин сияқты авторлардың еңбектері де қызығушылық тудыруда. Олардың жұмыстарында топтық тиімділік параметрлерімен салыстырғанда басшылық ету стильдерінің әр түрін енгізуіне байланысты стильдік сызбаның кеңейе түсуі басты назарда. Бұл жұмыстарда басшының нақты бір жағдайларға байланысты түрлі стильдерді пайдалана білу мүмкіндіктері қарастырылады. Мұндағы талқыланатын проблемаларды қарастырудың тағы бір бағыты – басшылық етудің ықтимал моделін жасау болып табылады. Осы бағыт шеңберінде басшының жеке және стильдік мінез-құлқына байланысты нақты жағдайларға байланысты басшы қызметінің нәтижелілігін болжамдауға мүмкіндік беретін модельдердің бір қатары жасалды.

Жоғарыда айтылғандарды негізге ала отырып, көптеген зерттеу жұмыстарында ұжымның ішкі ұйымдық қатынастарында басқарудың демократиялық стилі ұжым мүшелері үшін оңтайлы және тиімді болып табылатындығына көз жеткіземіз.

Авторитарлы басшылық ұжымдағы әлеуметтік-экономикалық ахуалдың нашарлауына ықпал етеді. Ал ұжым ішіндегі тәртіптілік басқарудың демократиялық және авторитарлық стильдеріндегі ұжымдарда жақсы дамып, басшылықтың либералды стилинде тәртіп деңгейінің төмендігі байқалады. Басқарудың қандай да бір стилинің нәтижелілігі басшы қызметінің нақты жағдайына байланысты. Ол жағдайлар, әдетте, өзгермелі. Авторитарлы стиль

тиімділігі тек міндеттерді орындаудың қолайсыз жағдайларында ғана қолданылса, басқа жағдайларда тиімдісі демократиялық стиль және ең тиімсізі либералды стиль болып табылады.

П. Херси мен К.Бланшардың «өмірлік цикл» теориясы бойынша басшылық стилі атқарушының жасына, қойған мақсаттарға жету талаптарына, олардың білімі мен тәжірибесіне байланысты. Осыған байланысты «міндеттер» мен «қатынастардың» негізгі екі факторы мен төмендегі 2 таблицада көрсетілген төрт стиль белгіленеді.

2 таблица. П. Херси мен К.Бланшардың «өмірлік цикл» теориясы

Қызметкерлерге қатысты	1-ші жағдайдағы қызметкер Қабілетсіз/ Қаламайды/өз-өзіне сенімсіз 1 Ж-басшылық стилін құрылымдау.	2-ші жағдайдағы қызметкер Қабілетсіз/ Қалайды/ 2Ж-басшылық стилін дәлелдеу.
	3-ші жағдайдағы қызметкер Қабілетті/ Қаламайды/өз-өзіне сенімсіз 3Ж-басшылық стилін мотивтеу. (жартылай қолдану)	4-ші жағдайдағы қызметкер Қабілетті/ Қалайды/ 4Ж-басшылық стилінде өкілеттікті бөлу.
	Міндеттерге қатысты	

1-жағдай басшының өз бағыттылығының басым бөлігін міндеттерге және ең азын адами қарым-қатынастарға арнауын талап етеді. Бұл стиль «нұсқау беру» деп аталады. Басшы өз қарамағындағы қызметкерлерге не істеу керектігін, қашан жасау керектігін және қалай жасау қажеттігін көрсетеді. Ол әр тапсырманы бөлек сипаттап, оның қалай орындалатындығына бақылау жасайды. Бұл жағдайда оның әрекеттері орынды, себебі қарамағындағы қызметкерлер нақты міндеттерді орындауға құлықсыз және қабілетсіз. Қызметкерлердің басты мүддесі-жұмыс сапасына қарамастан көтермелеу алу. Сондықтан оларға нақты нұсқау беріп, басшылық ету және бақылау жасау қажет.

2-жағдай бойынша басшылық стилі бірдей деңгейде міндет пен қарым-қатынасқа негізделген. Бұл жағдайда қарамағындағы қызметкерлер өздеріне жауапкершілік жүктеп алғысы келсе де ала алмайды, себебі олар орташа деңгейдегі адамдар. Сөйтіп, басшы нақты нұсқаулықтар беруге бағытталған мінез-құлықты таңдап алып, қызметкерлерінің тапсырманы орындауға деген қалаулары мен энтузиазмдеріне қолдау көрсетеді.

3-жағдайда қызметкерлердің жетілу деңгейлері салыстырмалы түрде жоғары. Мұнда олар тапсырманы орындау қабілеттерінің болуына қарамастан құлықсыздық танытады. Басшы үшін қарамағындағы қызметкерлердің шешім қабылдауға қатысуларына негізделген стиль оңтайлы болып саналады. Себебі бұл қызметкерлер тапсырманы қалай орындау қажеттігін білетіндіктен оларға оны үйретудің қажеті жоқ. Мұндай ұжымды тиімді басқару үшін басшы жұмыс мотивін арттырып, оларға шешім қабылдау мүмкіндігін беріп, тек көмек

көрсетіп отыруы керек. Басшының мұндай қарым-қатынасы жұмыс тиімділігін арттыруға ықпал етіп, қарамағындағы қызметкерлердің өз күші мен біліміне және дағдысына деген сенімділіктерін арттыра түседі.

4-жағдай қызметкерлердің жетілу деңгейлерінің жоғары деңгейлігімен сипатталады: олар мойнына жауапкершілік ала алады және алуды қалайды және өз жұмыстарын сапалы орындауға мүдделі. Мұнда бәрінен бұрын өкілеттілікті бөлу стилі келеді, себебі қарамағындағылар не істеу қажеттігін және қалай жасау керектігін біліп, өзінің ұйымдағы орнын қадірлейді. Бұл ұжым басшысы қойылған міндеттерді шешуге, жаңалықтар проблемасына, сы процесті жетілдіруге шығармашылық ыңғай танытады.

ПО-ы басшысының стилін анықтау мақсатында 2019 -2020 жылдары ҚР ІІМ Қарағанды Академиясына біліктілігін арттыру курсына Қазақстан Республикасының түрлі аумақтарынан келген ПО басшы құрамы арасында зерттеулер жүргізілді. Сауалнамаға жалпы саны 18 адам қатысты, олар негізінен орта және жоғары буын басшылары. Респонденттердің орташа жасы 41-42 жас, олардың 85% ПО бөлімшелерінің басшысы лауазымында 2 жылдан кем емес уақыт қызмет еткен. **(№ 1-қосымша)** Бұл сауалнама –тест ПО басшыларының қандай стильді ұстанатын басшы екендігін анықтауға бағытталған. Сауалнама нәтижелеріне сүйенер болсақ, 18 адамның 8-і, яғни 44,4% -ы 0-5-ке дейінгі аралықтағы талапқа сәйкес келіп, өз табиғаты бойынша басшыдан гөрі маманға көп ұқсайтындықтарын көрсеткен. Респонденттердің 5-уі, яғни 27,7% -і 6-10-ға дейінгі аралықтағы талапқа сәйкес болып, принципі мықты басшы деп айту қиын, дегенмен басқарып отырған ұжымның жұмысы жаман емес, жоғары тұрған басшылары мен ұжымының пікірлеріне құлақ асып, кадр мәселесі мен перспективті жоспарлау сұрақтарына жіті көңіл бөліп, ұжымдық шешім қабылдау нысаны ұсынылатын басшылар тобына жатқызылды. Сауалнамаға қатысушылардың 5-уі яғни 27,7% -і 11-15-ке дейінгі талапқа сәйкес келіп, өздерін ұйымдастырушы – басшы типіне жатқызды. Олар өз күшін кадрларды тиімді жинақтап оңтайлы орналастыра білу, жұмыс тиімділігін арттыратын жоспарлар әзірлей білу, материалдық – техникалық қамсыздандыру сияқты проблемалы сұрақтарды шешуге жұмсайтын, күші ағымдағы жұмыстар илеуінде кетпей, бастыны қосымшадан бірден ажырата білу қабілеті бар, кез-келген проблеманы шешуде принципіалды ыңғай танытып, тіптен конфликтілі жағдайлардан да қашпайтын тұлға екендіктерін дәлелдеді.

Соңғы 16-20-ға дейінгі талапқа сәйкес келуші респонденттер болған жоқ. Сөйтіп, сауалнама нәтижелері бойынша төмендегідей қорытындылар жасауға болады: Респонденттердің аудандық бөлім басшысы емес, сондағы бөлімше бастықтары екендігін есепке ала отырып, олардың арасында басшы болудан гөрі жақсы маман ретінде өздерін таныта білетін қызметкерлердің көптігі, ПО жүйесінде инициативті қызметкерлерге қарағанда басшы әмірін мүлтіксіз орындайтын, орындаушыларды ұнаттатындығын және жоғары буын басшыларының көбі авторитарлы басқару стилін ұстанатындықтан жақсы орындаушыларды төменгі буын басшылығына лайық көретіндігін байқауға болады.

Сонымен, тиімді жұмыс істегісі келген басшы басқару барысында тек бір стильді қолдану арқылы ғана жұмыс істей алмайды деген ойымызды нақтылай түсеміз. Басшы нақты бір жағдайға байланысты, нақты ұжым үшін және нақты бір міндеттерді шешуге келетін стиль түрін, әдіс пен әсер ету тәсілін таңдай білуге үйренуі қажет. Басшылық стилінің ең үздігі- шынайы жағдайға негізделген стиль болмақ.

Арнайы әдебиеттерде жағдайға байланысты өзгеріп отыратын стиль тиімді болып саналады. Сондықтан басшылық стилінің ешқайсын да ең жақсы және ең тиімді стиль деп атаудан аулақпыз.

1.3 Ішкі істер органдары басшысының беделі - басқарудың субъективтік жағы ретінде

Басшы болу – мамандық емес, лауазым ғана, лауазым болғанда да ол мамандық сияқты тұрақты емес, уақытша лауазым. Сондықтан «Басшы моделін жасауға бола ма?»,- деген сауалдың өзі заңды.

Басшы «моделіне» қатысты арнайы әдебиеттерде айтылған пікірлер көп, әрі олар әртүрлі және бір-біріне қарама-қайшы. Кейбір зерттеушілер «...басшылардың бойында өзге басшы емес адамдарда жоқ қасиеттер бар»,- деген [16]. Әрине, басшыны өзге қарапайым адамдардан ерекшелендіріп тұратын қасиеттер жоқ, дегенмен «адамдарды басқару өнері туа бітпейтін, тәжірибемен келетін қасиет» [17]. Сондықтан басқару қызметінің тиімділігі көп жағдайда басшы беделіне байланысты.

Басшы беделі – адамның ұжымға жекелей әсер етуі, адам оған өз еңбегімен, кәсіби білімімен, ұйымдастырушылық қабілетімен, жаңашылдығымен, адамдармен жұмыс істей білуімен жетеді. Бұл тұлғаны қоғамдық мойындау, оның субъективті қасиеттерін жұмыстың объективті қажеттіліктеріне сәйкестігін түсінулері болып табылады.

«Басшы психологиясы» ұғымы «жеке тұлға психологиясы» ұғымымен ұқсас емес. Басшының жеке басын оның биографиялық сипаттамасы, қабілеті мен қасиеттері құрайды [18].

Биографиялық сипаттамаларға мыналар жатады:

1. *Басшының жасы.* Жоғары дәрежедегі басқарушы қызметкерлердің жас шегі проблемасы, сонымен қатар кәсіби қызметтің басқа түрлеріне арналған жас оптимумы мәселесі бұрыннан бар. В.Г. Ананьев көрсеткендей, «психологиялық зерттеулерде қарастырылатын жас факторы шын мәнінде өсу құбылысының, жалпы соматикалық, жыныстық және нервтік-психикалық жетілудің жиынтығы болып табылады. Бұл процестер нақты жағдайлардағы адам дамуының көптеген, күрделі қоғамдық-экономикалық және әлеуметтік-психологиялық құбылыстары болып табылады» [19].

Жас факторын тұлғаның өзгеріс шеңберіне қосу абсолюттік сипаттан гөрі көп жағдайда салыстырмалы сипатқа ие. Алайда, Х.Э.Лахт, Р.Кричевский, Н. Кмить сияқты ғалымдар жүргізген зерттеулерге сүйенер болсақ, басшының жасы егер ол ұжым мүшелерінің орта жасынан артық болса ұжымдағы қанағаттанушылық сезіміне жағымсыз әсер етуі мүмкін.

2. *Басшының жынысы.* Бұл сипаттама соңғы жылдары басшы рөліндегі әйелдер мен ер адамдар арасындағы айырмашылықтарды түсіндіруге тырысатын зерттеушілер арасында қызығушылық туғызуда. Бұл қазіргі қоғамдық өмірімізде әйел адамдар маңызды рөл атқармайтын саланы табу қиын. Алайда, зерттеушілердің зерттеулеріне сүйенер болсақ, сөйлеу белсенділігін қажет ететін кейбір қызмет түрлерінде әйел адамдар біраз жасқаншақтанады. Сондықтан әйелдердің лидер болу жағдайы сирек және олардың билікке ұмтылу жағдайлары да аз кездеседі. Бұл ер адамдардың топтық міндеттерді шешудегі күзіреттілігін және олардың топта артық болуға тырысушылығымен түсіндіріледі. Сондай-ақ, ер адам үшін қоғамда қабылданған белгілі стандарттардың болуының маңызы зор. Ұжым мүшелері еркек жынысты басшыдан еркекке тән мінез-құлықты күтеді, ал әйелдерге ұжым мүшелері лайықты басшы ретінде қараулары үшін әйел адамдар өз қабілеттері мен өзіне тән іскерлік қасиеттерін дәлелдеулері қажет. Сонымен қатар басшы ер адам мен әйел адамның арасында тағы бір үлкен айырмашылық бар. Ол әйел басшының адамдар арасындағы қарым-қатынастарға деген үлкен қызығушылық танытуы. Әйел адамдар демократиялық басшылық етуде, сондай-ақ адами қатынастарға бағыталу дәрежесінде ер адамдардан асып кетеді.

3. *Әлеуметтік-экономикалық мәртебесі мен білімі.* Бұл сипаттамалардың болуы басшы үшін өте маңызды. Тиімді басшы басқару саласындағы ұйым қызметімен байланысты түрлі білімдерді, арнайы ғылымдарды, шет тілін білуі қажет. Қазіргі уақытта басшылар арнайы білім мен қатар экономика, заң салаларын да жақсы меңгеруге тырысады. Елімізде қазіргі таңда басшылардың шет тілін білу қажеттілігі арта түсуде. Бұған еліміздегі көптеген ұйымдар мен мекемелердің ұқсас шет елдік ұйымдармен қызмет жасауы ықпал етуде. Сонымен қатар, басшылар басқарудың психологиялық мәселелеріне аса үлкен қызығушылық танытуда. Олардың көбі басқаруға арналған батыс мектептерінде тағлымдамалардан өтуде. Адамның әлеуметтік-экономикалық мәртебесі оның басқару саласындағы қызметте көтерілуіне көп ықпал етеді. Ф. Фидлер айтқандай «Компания президенті болудың ең сенімді тәсілі – сол компанияға иелік етуші отбасында дүниеге келу». Алайда, көптеген басшылар (мысалы, Форд, Якокка) өз жолдарын ең басынан «нөлден» бастап, бизнес биігіне шыққан. Сондықтан осындай биік жетістіктерге жету әркімнің еншісінде. Адамның келесі маңызды қасиеті – қабілеттілік. Барлық қабілеттілікті жалпы (оған интеллектіні жатқызамыз) және спецификалық (білім мен білуге тырысу) деп бөлеміз. Басшылық тиімділігін арттыруға адамның жалпы қабілетінің, яғни интеллектісінің маңызы зор.

Өткен ғасырдың 60-шы жылдары американдық индустриалды психолог Е. Гизели менеджерлер тобын зерттей отыра, интеллект пен басшылық тиімділігі арасында қисық желілік сипат бар екендігін атап көрсеткен. Бұл - интеллектісі жоғары емес немесе төмен менеджерлерге қарағанда орташа деңгейдегі менеджерлердің тиімділіктері жоғары екендігін көрсетеді. Алайда бұл мәліметтер интеллектуалдық әлеуеттің қандай да бір стандарты емес. Қандай да бір нақты тиімді басшы интеллектіні анықтау бойынша жүргізілген тестілеуден төмен нәтижелер алуы мүмкін.

Ф. Фидлер мен А. Лейстер жүргізген кейінгі зерттеулер интеллект пен тиімді жұмыс жасау арасындағы қатынастарға басқа да факторлардың әсері болуы мүмкін екендігін көрсетеді. Оған басшының тәжірибесі мен мотивациясын, сонымен қатар жоғары тұрған басшы мен қарамағындағы қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасты жатқызуға болады.

Жеке тұлғаның спецификалық қабілеттеріне басқару қызметін нәтижелі орындау үшін аса маңызды болып саналатын білім, білу, компетенттілік және барлық ақпараттардан хабардар болып отыру қабілеттерін жатқызуға болады.

Басшының келесі қасиеттері – оның мінез-құлқы. Қарастырылып отырған мәселені эмпирикалық зерттеу тарихы ұзақ. Ол ХХ ғасырдың бірінші жартысынан бастау алады. Ол Батыста 20-шы жылдары қалыптасқан лидерлік немесе басшылық ету «мінез-құлық теориясында» көрініс табады. Осы теорияға сәйкес, басшы өз қызметінің объективті жағдай спецификасына қарамастан өзіне ғана тән, туа біткен белгілі қасиеттерге ие болады.

А. Ковалев, В. Мясичев, Л. Уманский сияқты зерттеушілер өз еңбектерінде тиімді басшының жеке бас қасиеттерінің әмбебап реестрін жасауға тырысты. Ал біз А.И. Китовтың «басшы қызметінің мазмұны мен құрылымын негізге алмай жасалған қасиеттер тізбесінің болашағы жоқ» [20],- деген пікірін дұрыс деп санап, нақты бір қызметке қатыссыз санамаланған тұлғалық қасиеттер шынайы феномен емес, өмірдің барлық жағдайларында жарамды жақсы тілектер деп санаймыз.

Көптеген зерттеу еңбектерінде аталатын тұлғалық қасиеттер: доминанттылық, өзіне деген сенімділік, эмоционалды салмақтылық, күйзеліске тұрақтылық, креативтілік, жетістіктерге жетуге тырысушылық, жауапкершілік, тапсырманы орындау сенімділігі, тәуелсіздік, адамдармен тез тіл табысушылық және т.б. Енді осы қасиеттердің әрқайсына жеке-жеке тоқталсақ:

Доминанттылық немесе адамдарға әсер ете білу қабілеті. Басшыға бұл қасиет өте қажет. Себебі, адамдарға әсер етпей оларды басқару мүмкін емес. Адамдарға әсер ету тек қызметтік өкілеттікке негізделмей, басшының қарамағындағы қызметкерлермен қарым-қатынас жасауының психологиялық-педагогикалық ерекшеліктері де есепке алынуы қажет. Басшының қарамағындағыларға әсер етуі әділетті қарым-қатынасқа негізделуі керек.

Өзіне деген сенімділік. Басшының бойында бұл қасиеттің болуы оның қарамағындағылардың көңіл-күйіне тигізер әсері зор. Себебі олар басшы өзіне сенімді болған жағдайда өздерін жан-жақты қорғалған еңртеңгі күніне сенімді сезінеді. Сөйтіп, белгілі психологиялық жайлылық тапсырмаларды орындауға деген мотивацияны қамтамасыз етеді. Өз-өзіне сенімсіз басшы қарамағындағы қызметкерлермен қатар өзімен қатарлас және жоғары рангалы басшылардың да сенімі мен құрметінен айрылады.

Эмоционалды салмақтылық пен күйзеліске тұрақтылық. Эмоционалды салмақтылық басшының өз көңіл-күйін бақылауда ұстауы. Басшы мен оның қарамағындағылардың қарым-қатынасы бір қалыпты, іскер және жеке көңіл-күйге қатыссыз болуы қажет. Басшының эмоционалды салмақтылығы оның қарамағындағылардың эмоционалдық жағдайларына әсер етеді. Басшының жағымсыз көңіл-күйі қарамағындағылардың сенімділік сезімін төмендетіп, ол

қызметкерлердің іскерлік белсенділігіне әсер етуі мүмкін. Қызметкерлер жұмыс проблемаларымен емес, өз сезімдерімен күресуге мәжбүр болады.

Эмоционалды тұрақсыздық басшының іскер серіктестері алдындағы абыройын түсіруі мүмкін. Алайда жағымсыз эмоционалды реакцияны басу, шектеу жеке тұлға үшін жағымсыз салдарға әкеп соқтыруы мүмкін. Ол- невроз бен оның негізінде дамиды гипертония немесе асқазан ауруы сияқты психосоматикалық аурулар. Сондықтан басшы эмоцияны шығару жолдарына ерекше көңіл бөлуі керек. Ол үшін дене жаттығуларын орындау, достарыңмен, басқа да жақын адамдарыңмен қарым-қатынас жасаудың маңызы зор.

Жапонияда іштегі көңіл-күйді шығару үшін басшыны бейнелейтін манекендерді сындырады. Сондықтан соңғы жылдары мамандар менеджерлік еңбекті рационалды түрде ұйымдастыру қажеттілігі және басшының іштегі көңіл-күйін шығару үшін қажетінше уақыт беру туралы жиі айтып жүр.

Креативтілік немесе илти міндеттерді шығармашылық тұрғыдан шешу қабілеттілігі. Тиімді басшылық кепілдігіне – басшының өз қарамағындағылардың қызметте жаңалық пен шығармашылық элементтерін көре алуы мен олардың кез-келген бастамаларын қолдаулары жатады.

Мақсатқа қол жеткізуге тырысушылық – қазіргі басшылардың маңызды қасиеттері. Бұл қасиеттермен қатар тұлғаның тәуекелділікке бейімділігі қатар жүреді. Басшы істің ортасында тоқтап қалмай, шекті тәуекелділікке бара білуі керек. Жақсы басшы бизнеспен ақша үшін (ақша олар үшін баю құралы емес, жетістік нәтижесі болып саналады) емес, сансыз түрлі проблемаларды шешуге арналған ойлау қабілеттілігін үнемі жинақтап ұстау үшін айналысады.

Тапсырманы орындау кезіндегі жауапкершілік пен сенімділік.

Осы адами қасиеттердің аздығын біз күнделікті жұмысымызда сезінеміз. Басшы қабылданған шешім үшін персоналды жауапкершілік алатын жағдайларды жөн көруі керек. Ол жауапты және сенімді адам болып, өз қарамағындағылары үшін үлгі болуы қажет.

Тәуелсіздік. Бұл мінез-құлық ұйым өмірінің түрлі салаларында басшының жетістіктерге жетуін қамтамасыз ететін маңызды қасиет болып табылады. Басшы өзін қоршаған адамдардан қандай кеңес алғанына қарамастан соңғы шешімді өзі қабылдайды. Басшының өзіндік шешім қабылдау қабілеті неғұрлым басым болған сайын оның тәуелсіздігіне көз жеткіземіз. Алайда бұл қасиет оның өз әріптестері мен қарамағындағылардың пікіріне құлақ салмайды деген ой емес. Бастысы басшының туындаған проблемаға қатысты өз пікірінің, кәсіби және адами қасиеттерінің болуы, сонымен қатар қарамағындағылардың осы қасиеттеріне қолдау жасауы болып табылады. Алайда басшының шексіз тәуелсіздігі ақымақтық пен волюнтаризмге әкеп соқтыруы мүмкін. Сөйтіп, осындай жолмен жүзеге асырылатын тәуелсіздік менеджмент тиімділігін төмендетуге ықпал етеді.

Тіл табысушылық. Ғылыми зерттеу нәтижелері бойынша басшы өз жұмыс уақытының төрттен үш бөлігін қарым-қатынас жасауға жұмсайды. Сондықтан басшының коммуникациялық қасиеттері жоғары болуы керек. Басшы қарамағындағылармен болатын барлық әскерлік байланыстарын осы қарым-қатынас жасаудан бастайды.

Басшы беделіне басшының кәсіби этика нормаларына негізделген қарым-қатынас жасау мәдениетінің жоғарылығы әсер етеді. Оған жататындар:

1. Басшының қарамағындағылармен, жұмыс бойынша әріптестерімен қарым-қатынас жасаудағы демократизм;
2. Қол жетімділігі мен көңіл бөлушілік қасиеттері;
3. Өзара сенім мен жолдастық ахуалын жасау;
4. Қарым-қатынас жасаудағы әдептілік пен сыпайылық;
5. Нақтылық пен берген сөзде тұрушылық.

Адамдармен жұмыс істеуде басшының ұқыптылығы, нақтылығы мен өзін-өзі ұйымдастыру қабілетінің маңызы зор. Алайда әрекеттердің сыртқы жағы басшының ішкі өнегелік сенімдеріне сәйкес болуы керек. Қызметтік этикеттің осы нормаларын ұстанған жағдайда ғана басшы өз қарамағындағыларға тиімді басшылық жасай алады. Басшының өз қарамағындағылармен үнемі қарым-қатынас жасауы оның беделін арттырып, ұжымдағы психологиялық ахуалға әсер етеді.

Жеке тұлғаның тез тіл табысушылығы өзге адамдармен жеңіл қарым-қатынасқа түсуімен, адамдардан оқшауланбайтындығымен сипатталады.

Тез тіл табысушылық жеке тұлғаның қасиеті ретінде қарым-қатынас жасаудың эмоционалды-жағымды «жоспарымен» үйлеседі. Өзге адамдармен іскерлік қарым-қатынасқа тез түсетін адамдардың бәрін тез тіл табысатын адамдар деп санауға болады. Тез тіл тапқыш адаммен салыстырғында контактілі адам қажеттілік болған жағдайда ғана қарым-қатынас жасайды. Тез тіл тапқыштық қасиетіне қарама-қайшы қасиет тұйықтық болып саналады. Жүргізілген зерттеулер нәтижесінде психологтар басшы жеке басына қатысты жалпы түрде алынған талаптар қоюды заңсыз деп белгілейді.

Мысалы, "басшы тез тіл тапқыш адам болуы қажет". Зерттеулер көрсеткендей тез тіл табысушылық көрінісінің нақты деңгейлері ғана басшылық тиімділігінің жоғары нәтижелілігін көрсетеді. Ұжымның ұйымдастырушылығы мен бірлігі жоғары болған жағдайда басшының қарым-қатынас жасау міндетті емес.

Белгілі менеджер Л. Якокка: «Қабілетті басшылардың қызмет баспалдағы бойынша өсе алмауларының басты себебі – олардың өз әріптестерімен және қарамағындағылармен өзара қарым-қатынасының нашар болуы», -деп санайды [21].

Көп жағдайда басшының кәсіби және ұйымдастырушылық қабілеттері айтылып, ал оның адами қасиеттері назардан тыс алады. Ал көңіл аудармаушылық пен қатыгездік адам көңілінде реніш және т.б жағымсыз сезімдер қалдырары анық. Басшының өз қарамағындағыларға дұрыс көңіл бөліп, қамқорлық жасауы – онымен қалыпты қарым-қатынас жасап, басқару қызметін жемісті жүргізудің алғышарты болып табылады.

Адамдармен қарым-қатынас жасау ережелері [22]:

1. Адамдарға көңіл бөліп, назар аудару.
2. Қарамағындағы қызметкерлерге нұсқау бере білу.
3. Қарамағындағы қызметкерлердің атын есте сақтап, атымен атау.

4. Қызметтік қарым-қатынаста әрбір қызметкердің жеке ар-намыс сезімін дамыту және оған қолдау жасау.

5. Адамдарға хошемет көрсете білу басшы беделінің өсуіне ықпал етеді.

7. Тыңдай білу қасиеті коммуникабельділік критеріі болып саналады.

Сыпайылық ережелері ішінде сөйлеу мәдениетінің практикалық мәні зор. Ол адамның лингвистикалық білімі мен дағдыларын, өз ойын жеткізу үшін дұрыс және қажетті сөздер таңдауын, сыпайылық нысандарын (өтінемін, ғафу етіңіз, кешіріңіз) пайдалануын, сөйлесудің оңтайлы мәнерін, сөз, мәтін, мимиканың эмоционалды реңкке байлығын, стилистикалық және орфоэпиялық сауаттылық пен бай лексиконды көрсетеді. Байланыссыз, жүйесіз сөз қарым-қатынас жасау тиімділігін арттыруға ықпал етпейді және өзге адамдар жүрегіне де жол таппайды.

Басшының сөйлеу мәнерінде жол берілмейтін сөз элементі – боқтық сөз. Жақсы сөйлеу үшін адам нақты ойлауы керек, білімді, өзге адамдарды сендіре білетін, қоршаған ортасында болып жатқан түрлі құбылыстарға қатысты талдау жасай алатын қабілеті болуы шарт. Сондай-ақ, оның сөйлеу техникасы болып, өз сөздік қорын толықтырып отыруы және шешендік өнерді үйренуі керек.

Адам тани білуі – беделді, ақылды басшының маңызды қасиеттерінің бірі [23]. Ол өзі басшылық етіп отырған ұйымда жұмыс істейтін адамдарды жақсы білуге тиіс. Қарамағындағы қызметкерлерді жақсы білу үшін басшы кадр бөлімінен олардың жеке істерін алып танысады. Алайда, құжаттарды зерделеу - басшының өз қарамағында жұмыс істейтін адамдар туралы білуге тиіс мәліметтердің ең аз бөлігі, себебі құжаттар арқылы басшы адамдардың интеллектуалдық-психологиялық қабілеттері мен жеке қасиеттері туралы біле алмайды. Басшыға өз адамдарының жұмыс процесі мен оның нәтижелеріне әсер етуші факторлар туралы толық білуі керек. Алайда тек білу аздық етеді, басшы оларды пайдалана отыра қызметкердің іскерлік мінез-құлқына болжам жасауы керек. Қазіргі ғылым адамның белгілі бір жұмыс түрін орындау үшін қажетті қабілетін өлшеп, ол ақпаратты пайдалана алатын әдісті ойлап тапты. Адамның жеке ерекшеліктерін анықтаумен айналысатын ғылым түрі психодиагностика деп аталады. Психодиагностиканың жаңа әдістерін қолдану үшін жоғары кәсіби білім мен дағды қажет. Егер басшы психодиагностика саласында кәсіби маман болмаса өз штатына осындай маманды алып, арнайы психологиялық қызметті ұйымдастыруы керек. Бұл қызметтің негізгі жұмыс бағыты ұйым қызметкерлеріне түрлі әдіс-тәсілдер көмегімен сауатты психологиялық зерделеу болып табылады. Қызметкерлердің іскерлік және жеке тұлғалық қасиеттерін зерделеу әдіс-тәсілдері өздерінің белгілі мақсаттарға бағытталған арнайылығымен ерекшеленеді. Мысалы, қызметкерлердің жеке қасиеттерін зерделеудің іскерлік ойын түріндегі әдістері бар. Осы әдістің көмегімен түрлі әдістер негізінде басқару жұмыстарына деген қабілеттіліктер зерделенеді. Мысалы, «Басшының интеллектуалдық есеюі», «Басшының ұйымдастырушылық есеюі» және тағы да басқа іскерлік ойын әдістері бар. Басшы тәуелсіз, өздігінен жұмыс істей білетін қызметкерлерін бағалап, өз басшыларымен қатар еңбек ұжымындағы өнегелік ахуалға кері әсер ететін жағымпаз қызметкерлерден бойын аулақ салғаны дұрыс. Басшы мен

қарамағындағылардың қарым-қатынас жасау процесінде көңіл-күйдің, ым-шара мен мимикаларының маңызы зор.

Кез-келген басшы қызметінде сендіру, яғни өзге адамдардың көзқарастары мен сенімдеріне өзгерістер енгізе білудің маңызы зор. Басшы – бұл тек жақсы маман ғана емес, ол өз қарамағындағылардың еңбектерін ұйымдастырушы болып табылады. Өзге адамдардың жұмысын ұйымдастыру-олардың арасында нақты тапсырмаларды бөлу.

Басшы мен оның қарамағындағылары арасындағы қарым-қатынастың мұндай нысаны өкілеттікті бөлу деп аталады. Басшының өкілеттілікті дұрыс бөлу қабілеті оның қол астындағы ұйымның тиімді жұмыс істеуіне және басшының өз жұмыс сапасына тікелей ықпал етеді. Ол жұмысты өз қарамағындағы қызметкерлердің қолымен жасауға үйренуі керек.

Өкілеттікті төмендегідей жағдайларда бөлуге болады [24]:

1) Қарамағындағы қызметкер бұл жұмысты басшыдан артық орындай алатын жағдайда. Мұндай жағдайда сонымен қатар қарамағындағылардың бұл жұмыс түрін өзінен артық орындайтындығын мойындаудан қорқудың қажеті жоқ. Басшы абыройына бұдан келер нұқсан жоқ, әрі ешкім де басшыны барлық жұмысты бәрінен артық біледі деп ойламайтыны анық. Ең бастысы – қарамағындағы қызметкерлердің білімдерін максималды тиімділікпен пайдалана білу;

2) Басшының шектен тыс жұмыс бастылығы бұл мәселемен өзінің айналысуына мүмкіндік бермеген жағдайда;

3) Бірінше кезекте тұрған маңызды мәселелерді шешу үшін уақыт пен күш керек болған жағдайда. Өкілеттікті бөлу әдісін пайдалану тиімділігі оның төмендегі қателерді болдырмауына байланысты:

1. Түсіндіре алмаушылық. Тапсырма алушы қызметкердің алғашқы ақпаратты дұрыс меңгеруі оның тапсырманы орындау-орындамауының алғышарты болып табылады. Сондықтан басшы тапсырма беріп, түсіндіріп болған соң оның түсінгендігіне көзжеткізуі қажет. Егер ол «Сізге бәрі түсінікті ме?», -деп сұраса жауап әрине «иә» болады, себебі ол түсінбесе де оны мойындауға қысылады, бұл жауабы арқылы ол басшы алдында өзінің интеллектуалдық қабілеттілігіне күмән туғызып аламын деп ойлауы мүмкін. Сондықтан, ең дұрысы: «Мен сізге бәрін түсіндіре алдым ба?», -деп сұраған дұрыс. Мұндай сауал жауап реакциясы ретінде: «Иә, бәрі түсінікті, дегенмен мен мынаны нақтылайын деп едім»-, деп айтуы әбден мүмкін.

2. Кері байланысты пайдаланудан бас тарту. Басшыға мүмкіндік тауып, қарамағындағы қызметкеріне жүктеген іс-шараға қатысу қажет.

3. Басшының қарамағындағы қызметкері жасаған жұмысқа деген қанағаттанбаушылығынан жасалған ескертулері қызметкердің жүйкесін тиюі мүмкін. Сондықтан ең алдымен басшы жағдайды өзгерту бойынша нақты ұсыныстар жасап барып, сын айтуы қажет.

4. Өз-өзіне бақылау жасамаушылық. Басшы ешуақытта (профилактикалық мақсатта қарамағындағылармен жұмыс істеу уақытында) бақылау жасауды ұмытпауы қажет.

Өкілеттікті бөлу басшының қарамағындағылардан қандай нәтижені күтетіндігі және нәтижеге қол жеткізу үшін оның қандай нысанда орындалу керектігі көрсетілген, сонымен қатар орындалу мерзімі айтылған жағдайда ғана қамтамасыз етіледі. Осы негізде ол қатаң тәртіппен қатар, өкілетті бөлу тиімділігінің басты алғышарты болып табылатын бақылау жұмыстарын қамтамасыз етуі керек. Өкілеттілікті бөлу – бұл жауаптылықтан қашу тәсілі емес, бұл басшының жұмысын жеңілдететін, оның тиімділігін арттыратын басқару еңбегін бөлу нысаны.

Ішкі істер органдарының екі мекемесінде де **№2-қосымшаға** сәйкес сауалнама жүргізіліп, сауалнамаға қатысқан 40 респонденттердің жауаптарына талдау жасалды. Талдау нәтижелеріне сүйенер болсақ. Екі мекеме қызметкерлері де басшы беделін шартты түрде белгілеген, олардың 82% басшыларының авторитарлы стильде жұмыс істейтіндіктерін айтса, 55% басшының жұмыс істеу барысында шығармашылық ыңғай танытпай, шаблон бойынша жұмыс істейтіндігін көрсеткен, респонденттердің тек 24% ғана басшыларының қарамағындағы қызметкерлердің тұрмыстық жағдайларын білетіндігін айтқан. Бұл зерттеу нәтижелері басшы беделінің төмендігін, оның басқару стиліндегі олқылықтарды көрсететін фактор болып табылады.

Сондай-ақ, келесі сауалнама 2014 жылғы сәуір айында ҚР ІІМ Қарағанды Академиясына біліктілігін арттыру курсына Қазақстан Республикасының түрлі аумақтарынан келген ІІО қызметкерлерімен жүргізілді, оның мақсаты ІІО-ы қызметкерлерінің басшыларының басқару стилін бағалауға бағытталған Сауалнамаға жалпы саны 22 адам қатысты, олар негізінен жедел бөлім қызметкерлері. Респонденттердің орташа жасы 25-35 жас, олардың 90% ІІО-да 3 жылдан кем емес уақыт қызмет еткен қызметкерлер (**№ 3- қосымша**).

Жүргізілген сауалнама нәтижесінде ІІО басшыларының басқару стильдерін бағалауға қатысты төмендегідей қорытындылар жасауға болады:

Респонденттердің 65%-ы басшыларын авторитарлы стильде жұмыс істейтін басшы ретінде бағалап, оның 38%-ы басшыларының бойындағы билікке ұмтылушылық, өз-өзіне сенімділік, катал формальды тәртіпке бейімділік, қарамағындағы қызметкерлермен алыс дистанция ұстану сияқты қасиеттерін атап көрсетке, қалған 27%-ы олардың өз қателіктерін мойындамау, қызметкерлердің инициативасы мен шығармашылық белсенділіктеріне немқұрайлы қарау, шешімді өзі ғана қабылдау, қарамағындағы қызметкерлердің әрекеттеріне бақылау жасау сияқты қасиеттерін көрсеткен.

Сауалнамаға қатысқан қызметкерлердің 25%-ы өз басшыларын либералды стильде жұмыс істейтін басшы ретінде бағалаған. Яғни бұл стильді қолданушы басшы қарамағындағы қызметкерлерге жақсы қарым-қатынас жасайтын, талап қоя білетін, сондай-ақ, тәртіпке қатаң бақылау жасамайтын және шешім қабылдауда жауапкершілікті басқаларға жүктеп қоюға бейім тұлға ретінде сипатталады.

Қызметкерлердің тек 10%-ы ғана басшыларының демократиялық стильде жұмыс істейтіндіктерін атап көрсетіп, талаптылық пен бақылаудың қызметтік міндеттерді орындаумен және саналы түрде тәртіп сақтаумен үйлестіретіндіктерін, өкілеттілік пен жауапкершілікті қызметкерлермен бөлісуге

тырысатындықтарын басты қасиеттері ретінде бағалаған. Сөйтіп, Қазақстан Республикасының төрт түкпірінен келген ПО-ы қызметкерлерінің берген жауаптары негізінде ойымызды тұжырымдай келе, өкінішке орай, ПО-ы жүйесіндегі басшылардың басым көпшілігі жұмыс барысында авторитарлық стильді қолданатындықтарын, басқару стилінің өзге түрлерін қолдануға ниет білдірмейтіндіктерін байқаймыз. Егер олар адам психологиясына байланысты әдебиеттерді оқып, осы бағыттағы дүниетанымдарын кеңейтсе, ПО басшысының алдында тұрған міндеттердің алуан түрлілігі мен күрделілігін есепке ала отырып, олардың меңгеруге тиіс дағдылар спектрі молая түседі. Төмендегі 3 таблицада тиімді басшылық жасаушы көшбасшының бойында жиі кездесетін қасиеттер тізімі көрсетілген [25]:

3 таблица. Тиімді басшылық жасаушы көшбасшының бойында жиі кездесетін қасиеттер тізімі

Интеллектуалдық Қабілеттер	Жеке тұлғаның жеке қасиеттері	Дағдылар
Ой мен қисын	Инициативтілік	Өзге адамдардың қолдауына ие бола білу қасиеті
Пайымдылық	Икемділік	Үйлестіре білу
Көрегендік	Қырағылық	Беделге ие бола білу
Бірегейлік	Шығармашылық жұмысқа бейімділік	Адамдармен тіл табыса білушілік
Идея ұсына білушілік	Тұлға бүтіндігі	Ұйымдастыра білу қасиеті
Істі білу	Батылдық	Сендіре білу
Өз ойын жеткізе білу	Өз-өзіне сенімділік	Өзін-өзі өзгерте білушілік
Жаңа білім мен дағдыларды меңгере білу қабілеті мен соған талаптану	Салмақтылық	Сенімділік
Ішкі интуицияның жақсы жетілуі	Тәуелсіздік	Әзілдей білу және оны түсіну
	Дербестілік	Адам тани білу
	Амбициоздылық	
	Жетістіктерге жетуге деген қажеттілік	
	Табандылық	
	Жігерлілік	
	Билікқұмарлық	
	Жұмыс қабілеттілігі	
	Агрессивтілік	
	Озық болуға	

	тырысушылық	
	Міндеттілік	
	Қатысушылық	

ПО-ны басшыларының бойында осы қасиеттердің болуы міндетті емес. Алайда бұл қасиеттерді мақсатты түрде дамытуға болады.

Ұжым беделіне ие болу басқару түрі сияқты белгілі бір дәрежеде өнер болып табылады. Зерттеушілердің осы уақытқа дейін «беделге ие болудың» бірдей теориясын әзірлеп, негіздей алмауының себебі де осы болар. Басшы үшін ең бастысы – басшының жеке қасиеттерімен үйлесетін, басшылықтың ұтымды стилін таңдау. Басшы мінез-құлқының стилі жағдайға тікелей байланысты. Олардың кейбіреуін қолдана отырып, басшы алда тұрған міндеттерді шешеді, ұжым қызметкерлеріне қолдау көрсетіп, тиімділіктерге қол жеткізеді. Қандай жағдайда болмасын беделді басшының стилі тиімді басқарудың икемді құралы болуы керек. Қорытындылай келе басқару стилі, әдісі мен басшының жеке тұлғасы туралы қытай философы Лао Цзыдың біздің дәуірімізге дейінгі алтыншы жүз жылдықта айтқан сөзіне тоқталғым келеді: «Ұлы даналардың қолында билік болса, халық оның бар екеніне мән бермейді. Ұлы емес даналар билік етсе, халық оларға бауыр басып, оларды мақтайды. Даналығы олардан төмен билік етсе халық олардан қорқады, ал ақыл деңгейі онан да төмендер билік иесін адамдар жек көреді» [26]. Бұл нақыл сөз өз көкейтестілігін осы күнге дейін жоғалтқан жоқ деп санаймыз. Сондықтан ішкі істер органдары қызметкерлерін басқарудың қазіргі моделі мен ұйымдастырушылық-құқықтық құрылымы негізінде ғылыми негізделген және әлемдік тәжірибемен тексерілген принциптер жатуы керек.

2 БАСШЫНЫҢ ӨЗ ҚАРАМАҒЫНДАҒЫЛАРЫНА ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ ӘСЕР ЕТУІН ЗЕРТТЕУ

2.1 Тұлғааралық қарым-қатынастарды диагностикалау әдісі

Тұлғааралық қарымқатынас саласының өзі кең ауқымды, яғни адамның жекеден әлеуметтікке дейінгі аспектілерін қамтитын процесс болғандықтан қазіргі психологияда тұлғааралық қатынас сипатын бағалауға бағытталған психодиагностикалық құралдардың көптеген түрлері бар.

Практикалық психолог тұлғааралық қатынас мәселесімен жұмыс жасағанда түрлі негізде құрылған психодиагностикалық әдістемелер жүйесіне бағдарланады. Ол жекеленгенде былай жіктелуі мүмкін:

а) объект негізінде (топтар арасындағы қатынас, ішкі топтардың процестері, диалалық қатынастардың диагностикасы);

б) зерттеу шешетін міндеттер негізінде (топтың ұйымшылдығын, сәйкестігін және т.б. анықтау);

в) қолданылған әдістемелердің құрылымдық ерекшеліктері негізінде (сауалнамалар, проективті әдістемелер, социометрия және т.б.);

г) тұлғааралық қатынасты диагностикалаудың бастапқы есептеуі негізінде (субъективті қалаулар әдістемесі, қарымқатынасқа қатысушылардың жеке мінездемесін анықтау әдістемесі, тұлғааралық қатынастың субъективті бейнеленуін зерттеу әдістемесі және т.б.) [27].

Ғылыми зерттеулерде ерекше бөліп қарастырылатын адамның өзге өмір жағдайы мен өзге ортаға түсуінің салдарынан туындайтын кері құбылыстар адам өмірінің өн бойында психологиялық көмек жүйесін құрастыру қажет екенін көрсетеді.

Адами ресурстарды басқаруға көшу бір жағынан теориялық және қолданбалы әлеуметтану, екінші жағынан теориялық және қолданбалы психология, сонымен қоса әлеуметтік психология, еңбек психологиясы мен психодиагностикасы тағы басқа өзара байланысатын адам жағдайындағы ғылымдар жүйесіне негізделетінін бөліп айтқан жөн.

Адами ресурстармен басқаруда үш негізгі аспектіге ықпал етіледі [28]:

1) Индивидтер мен әлеуметтік топтардың өмір сүру жағдайы;

2) Әрекеттің әр саласындағы тұлға аралық қатынасы;

3) Субъекттің өзін қоғам мүшесі, профессионал және толыққанды тұлға қалыптастырудағы даму үдерістері. Аталмыш аспектілер алуан түрлі ортада көрініс табады - білім алуда, еңбекте және т.б.

Қазіргі кезде жоғарыда аталған практикалық талаптардың шешуге негізделген тұрақты ғылыми базаны құру шарт. Олар өз алдына психологиялық теорияның даму бағыттарын анықтайды, зерттеу әдістерін бағалау және т.б.

Осыған дейін басшының жеке белсенділігінің бір көрінісі оның басшылық стилі екендігі айтылған болатын. Басшылық стилі дегенді біз «басшының ұжыммен өзара қарым-қатынас ерекшеліктерінде тұрақты көрініс табатын, басқарудың объективті және субъективті жағдайлары және басшының жеке басының жекелей-психологиялық ерекшеліктері әсерімен қалыптасатын» қасиеттері деп танымыз [29].

Ұсынылған болжамды тексеру мақсатында ішкі істер органының екі мекемесінде зерттеу жұмыстары жүргізілді. Таңдап алынған қызметкерлердің жалпы саны 30. Зерттеу жұмыстары нәтижесінің тиімді және түрлі жастағы адамдарды қамту мақсатында екі мекемеде жұмыс істейтін әртүрлі жастағы қызметкерлер (25-тен 45-ке дейінгі жас аралығындағы) таңдап алынды.

Тұлғааралық қарым-қатынастарды зерттеу барысында *басымдылық көрсету-бағыну және жылышырайлылық (татулық сүйгіштік)-агрессивтілік* деп аталатын екі фактор белгіленеді. Бұл факторлар тұлғааралық қабылдау процессінде адам туралы жалпы әсерді анықтайды. Олар М. Аргайл тарапынан тұлғааралық мінез-құлық стиліне талдау жасау кезінде басты компоненттер

қатарында аталып, өз мазмұны бойынша Ч. Осгудтың семантикалық (мазмұндық) саралауының: бағалау мен күштің басты үш осының екеуімен теңестіріледі. Б.Бейлздың басшылық етуімен американдық психологтардың жүргізген көп жылдық зерттеуінде топ мүшесінің мінез-құлқы *басымдылық көрсету-бағыну және татулық сүйгіштік-агрессивтілік*, *эмоционалдылық-талдаушылық* деп аталатын үш шаралық кеңістіктегі екі ауыспалылық бойынша бағаланады.

Негізгі әлеуметтік бағыт-бағдарларды білу үшін Томас Лири секторларға бөлінген шеңбер түріндегі шартты сызба әзірлеген. Бұл шеңберде көлденең және тік осьтер бойынша төрт бағыт *басымдылық көрсету-бағыну және татулық сүйгіштік -агрессивтілік* белгіленген. Секторлар өз кезегінде сәйкес 8 жеке қатынастарға бөлінген. Мұнан әрі тереңірек сипаттау үшін шеңберді 16 секторларға бөледі, алайда көп жағдайда екі негізгі осьтерге бағытталған октанттар пайдаланылады.

Ұжымдағы ынтымақтастыққа басшылық стилінің әсер ету деңгейін анықтау үшін біз Т. Лиридің тұлғааралық қарым-қатынастарды анықтау әдісі мен басшының жеке қасиеттерін анықтауға арналған сауалнамасын таңдап алдық. Алынған нәтижелерді өңдеу кезінде статистикалық әдістер қолданылды. Мәліметтерді статистикалық өңдеу кезеңінде эксперименталды болжам статистикалыққа – топтардың ұқсастықтары мен айырмашылықтарына айналады.

Алынған нәтижелердің нақтылығы үшін Стьюденттің *t* критерийінің қағаз жүзіндегі нысаны қолданылды.

Т. Лиридің тұлғааралық қарым-қатынастарды анықтау әдісі. Бұл әдісті 1954 жылы Т. Лири, Г. Лефоржем, Р. Сазек ойлап тауып, бұл әдіс субъектілердің өзі мен олардың идеалды «менін» зерттеуге, сонымен қатар кіші топтардағы өзара қарым-қатынастарды зерделеуге бағытталған. Осы әдістің көмегімен адамдарға деген қарым-қатынас типі айқындалады. Тұлғааралық қарым-қатынастарға зерттеу жүргізу кезінде жиі кездесетін екі фактор: басымдық жасау-бағындыру, татулық сүйгіштік-агрессивтілік.

Тұлғааралық қабылдау процесінде адам туралы жалпы әсерді осы факторлар анықтайды. Олар М.Аргайл тарапынан тұлғааралық мінез-құлқық стиліне талдау жасау кезінде негізгі компоненттер арасында аталып, мазмұны жағынан Ч. Осгудтың: «күш пен бағалау» семантикалық саралауының басты үш осының екеуіне ұқсас келеді. Б. Бейлздың көп жылдық зерттеулері бойынша топ мүшесінің мінез-құлқы үш осьтен тұратын кеңістіктегі екі ауыспалылық бойынша: «басымдық жасау-бағындыру», «татулық сүйгіштік-агрессивтілік», «эмоционалдылық-аналитикалық» деп бағаланады.

Т. Лири негізгі социалды бағдарлау үшін шеңбер түрінде, секторларға бөлінген схема жасады. Бұл шеңбердің ішінде горизанталды және вертикалды осьтар бойынша төрт бағдарлау таңбаланған. Әр бағдарлаудың ұпай сомасы вертикалалды (басымдық жасау-бағындыру) және горизанталды (татулық сүйгіштік- агрессивтілік) осьтер доминантты индекске аударылады.

Алынған нәтижелер астындағы кестеде көрсетілген (3-4) кестелер. Негізгі әлеуметтік бағдарларды беру үшін Т. Лири секторларға бөлінген шеңбер

түріндегі шартты сызба әзірледі. Бұл шеңберде көлденең және тік осьтер бойынша 4 бағыт көрсетілген. Тік ось – басымдық жасау-бағындыру және көлденең ось – татулық сүйгіштік - агрессивтілік. Төменде нәтиже қорытындылары көрсетілген (3-4-кестені қараңыз).

3 кесте. 1-мекеменің тұлға аралық қарым-қатынасының диагностикасы

№	Автор-қ	Бағыныш	Агрессивті	Күдікшіл	Өзімшіл	Татулықсүйгі	Ынтымақ	Альтруист
1	13	10	10	9	11	7	7	9
2	4	4	3	4	2	1	4	2
3	0	2	5	6	3	4	0	1
4	5	6	8	6	2	0	2	4
5	4	2	3	2	1	5	5	4
6	6	7	4	4	1	2	2	6
7	4	2	2	3	4	3	2	2
8	2	5	4	3	7	6	8	7
9	7	5	4	7	4	4	4	2
10	4	7	2	3	1	3	8	5
11	9	5	6	1	3	3	8	10
12	11	6	6	2	6	8	5	7
13	5	3	4	3	0	5	8	4
14	5	4	7	8	14	11	11	11
15	6	3	2	3	3	1	4	2
	5,77667	4,733213	4,655667	4,265567	4,132333	4,2	5,2	5,015667

4 кесте. 2-мекеменің тұлға аралық қарым-қатынасының диагностикасы

№	Автор-қ	Бағыныш	Агрессивті	Күдікшіл	Өзімшіл	Татулықсүйгі	Ынтымақ	Альтруист
1	4	5	2	6	5	6	10	3
2	3	2	3	5	9	5	11	4
3	4	2	2	4	5	6	9	4
4	4	4	5	9	2	7	4	0
5	11	10	8	7	0	3	3	0
6	15	10	4	6	1	7	4	3
7	15	8	9	5	1	2	5	1
8	3	3	2	3	10	9	7	5
9	3	2	4	8	7	6	10	2

10 9	5	5	4	5	6	11	4	
11 12	8	12	8	3	4	6	6	
12 3	5	7	5	7	6	9	11	
13 16	10	9	8	8	11	13	12	
14 7	7	7	4	4	5	6	8	
15 16	9	10	6	3	7	10	11	
	8,33333	0,127394	0,141778	0,029648	0,329469	0,03838	0,008683	0,454995

Ішкі істер органдарының екі мекемесі қызметкерлері арасында сауалнама жүргізу барысында алынған нәтижелерді салыстырып келесі қорытындыға келдік:

Бірінші сауалнама жүргізген ұйым басшысына тән қасиеттер: тәуелсіздік, жұмбақтылық, өз-өзіне деген сенімділік, басқалар күтпеген әрекеттер жасауға ұмтылушылық, батылдық, билікқұмарлық, өзге адамдарды бағындыруға бейімділік пен респектабельділік. Бұл бірбеткейлілігі бар батыл тұлға.

Екінші сауалнама жүргізген ұйым басшысына тән қасиеттер сыпайылық, адалдық пен адамдарға сенгіштік. Ол қоршаған ортасындағы адамдарға жұмсақ, оларды өз қамқорлығына алуға бейім тұрады. Қарым-қатынастағы шарттылықты қатаң ұстанып, жақсы мәнер ережелерін ұстанады. Алайда, екі басшының мінез-құлықтары мен адамдарға қатысты ұстанатын қарым-қатынастарының әр түрлілігіне қарамастан оларға тән ұқсастықтар да жоқ емес. Ол адамдармен қарым-қатынас жасау, көңіл-күй туғызуға деген бейімділік пен өз мүдделерін де ұмытпаушылық қасиеттері болып табылады.

ПО-ы мекемелерінде қызмет ететін адамдардың тұлғааралық қарым-қатынастарын кең көлемде және терең зерттеу мақсатында диагностикалаудың тағы бір әдісі - Л.Н. Собчиктің тұлғааралық қарым-қатынастарды диагностикалау әдісі қолданылды.

Тұлғааралық қарым-қатынастарды диагностикалау әдісі нақты адамның қоршаған ортамен қарым-қатынас жасауының жеке стилін сипаттаушы сауалнама. Берілген нұсқауға байланысты әдіс мыналарды белгілейді:

- 1) **Мен** субъективті бағасын өзінің идеалды **Мені**мен салыстыру;
- 2) кіші топтарды зерттеу эксперименттеріне енгізілген өзге тұлғаларды бағалау сипаттамасын идеалмен салыстыру;
- 3) кіші топқа (отбасы, ұжым) қатысты конгруэнттілік.

Бұл әдістің құрылу негізін американдық психолог Г.С. Салливен идеясын жалғастырушы Т. Лиридің (Leary T., Coffey I. «Interpersonal Diagnosis», in: «Theories of Personality Investigation», New York, 1969, p. 73–96) тестілері құрайды. Өз ұстазы Зигмунд Фрейд жолын ұстана отыра Салливен (Sullivan H.S., The Interpersonal Theory, New York, 1953) тұлғаның қалыптасуын процесс ретінде қарастырған.

Осы концепцияны негізге ала отырып, американдық психолог Тимоти Лири өз эмпирикалық бақылауларын тұлғааралық өзара қарым-қатынастардың 16 нұсқасы түріндегі эмпирикалық бақылауларды жүйелеп, өз әдістерін

негізінен клиникалық түрде пайдаланды. Бұл әдіс факторына тұлғааралық мінез-құлықтардың 8 типі белгілерінің ортогональдылығы тән.

Л.Н. Собчиктің сауалнамасы 128 қасиеттен тұрады.

Сауалнамаға ПО-ның екі мекемесінен 15 қызметкерден жалпы саны 30 адам қатысты. Зерттеу жұмыстары нәтижесінің тиімді және түрлі жастағы адамдарды қамту мақсатында екі мекемеде жұмыс істейтін әртүрлі жастағы қызметкерлер (25-тен 45-ке дейінгі жас аралығындағы) таңдап алынды.

Осы сауалнама нәтижесінде алынған қорытындылар төмендегідей: 30 адамның 18%-ын I октантқа жатқызамыз, яғни бұл адамдар қоршаған ортасындағы адамдармен қарым-қатынас жасауда билікшіл-лидер типін береді. Аз мөлшердегі көрсеткіштер өз-өзіне сенімділік, жақсы тәлімгер және ұйымдастырушы болу сияқты басшы қасиеттерін көрсетеді. Онан жоғары ұпайларда (12 ұпайға дейін) — сын-пікірге төзбестік, өз мүмкіндіктерін асыра бағалаушылық сияқты қасиеттерді білдірсе, 12-ден жоғары ұпайлар — өзгелерге әмір жүргізуге деген императивті қажеттілік, сөйлеуде дидактикалық стильді ұстану, деспотизм қасиеттерін көрсетеді.

13%-ын II октантқа жатқызамыз. Ол тәуелсіз-басымдылық танытушы адамдар бейнесін сипаттайды. Тұлғааралық қарым-қатынастар стилін өз-өзіне сенімді, тәуелсіз, бәсекелестен (8 ұпайға дейінгі аралықта) өз-өзіне риза, нарциссистік, өзін қоршаған ортасындағы адамдардан артық көру қасиеті бар, айрыша пікірі бар, топта оқшау позицияны ұстаушы тұлға бейнесін ашады.

Респонденттердің 19%-ы III октант талаптарына жауап берді. Бұл октант мінезі тік-агрессивті. Көрсеткіштердің белгіленген дәрежесіне байланысты бұл октант адалдық, тік мінезділік, мақсатқа жету жолында табандылық (8 ұпай) немесе шамадан тыс бірбеткейлік, жаулық, ұстамсыздық және ашуланшақтықты (жоғары ұпай) көрсетеді.

27%-ын IV октантқа жатқызамыз. Бұл тұлғааралық қарым-қатынастың сенбейтін-скептикалық стилі. Оған тән қасиеттер ой мен істегі шынайылық, скептицизм мен неконформдылық (8 ұпайға дейін). Бұл қасиеттер (12-16 ұпай көрсеткіштерінде) критицизмге бейім келіп, реніш, сенімсіздік модустарына айналып кетуі мүмкін.

8%-ын V октантқа жатқызамыз. Бұл бағынышты-ұялшақ. сыпайылық, ұялшақтық, өзгелердің міндеттерін мойнына артып алуға бейімділік сияқты тұлғааралық қасиеттерді көрсетеді. Жоғары ұпайларда – толық бағыныштылық, жоғары кінәлілік сезімін білдіреді.

Респонденттердің 5%-ы VI октант талаптарына жауап берді. Тәуелді-тіл алғыш. Төменгі ұпайларда — көмекке қажеттілік пен қоршаған ортадағы адамдардың сенімі мен мойындаулары. Жоғары көрсеткіштерде – жоғары конформдылық, қоршаған ортадағы адамдардың пікірлеріне тәуелділік.

VII октант талаптарына жауап беретін қызметкер болған жоқ, яғни тұлғааралық қарым-қатынастың ынтымақтас-конвенциалды стилі реферантты топ тығыз қарым-қатынасқа түсуге тырысатын, қоршаған ортасындағы адамдармен тату қарым-қатынастағы тұлға бұл ұжымдарда жоқ болып шықты.

10%-ын VIII октантқа жатқызамыз. Тұлғааралық қарым-қатынастың жауапты-кеңпейілді нұсқасы. (8 ұпайға дейін) қоршаған ортасындағы

адамдарға көмектесуге әзірлік, жоғары жауапкершілікпен ерекшеленеді. Жоғары ұпайлар жұмсақ жүректілік, жоғары міндеттілік, жоғары әлеуметтілік, альтруизм.

Сөйтіп, жоғарыда көрсетілген сипаттамалар негізінде ПО-ы екі мекемесі қызметтеріне тән агрессивтілік, ешкімге сенбестік, сонымен қатар өз жұмысына берілгендік сияқты қасиеттердің басым түсіп жатқандығын көреміз, ал ең төмен қасиет тәуелді-тіл алғыштықтың болуының өзі кездейсоқтық емес, ішкі істер органдарында жұмыс істеудің өз спецификалық ерекшеліктеріне байланысты болар деген ойға келдік. Алынған нәтижелер негізінде ПО-ы ұжымында психокоррекциялық жұмыс жасауды қажет ететін қызметкерлердің көптігіне көз жеткіземіз.

Сондай-ақ, зерттеу нәтижесі бойынша басқару қызметін жоғары тиімділікпен атқаратын ПО басшыларының экзистенциалды және виталды құндылықтарға, әлеуметтік және эстетикалық құндылықтарға қарағанда көп көңіл бөлетіндіктері байқалады. Оған төмендегідей әлеуметтік-демографиялық және психологиялық мәні бар қасиеттер жатады:

• танымдық-болжамдық, коммуникативті, эмоционалды-еріктік, ұйымдастырушылық, өнегелік-құндылық сияқты кәсіби маңызды қасиеттердің жоғары деңгейде дамуы;

- субъективті бақылаудың түрлі өмірлік жағдайлардан жоғары болуы;
- жас параметрлері;
- ПО қызметіндегі еңбек өтілі;
- басқару қызметінің жоғары деңгейі;
- әлеуметтік және кәсіби бейімділіктің жоғары деңгейі.

Мұнан басқа біздер ПО қызмет етудің спецификалық ерекшеліктерін де есепке алуымыз қажет. Себебі ішкі істер органы басшыларына қойылатын талаптардың қатал екендігін ескерген жөн.

ПО сияқты күрделі процестер күнделікті жұмыс ағымына айналған мекемені басқару үшін ол басшының үлгілік-концептуалдық модельдерді қолдана білу, уақыт тапшылығы мен ақпараттардың тез ауысу, өзгеру жағдайында шешім қабылдай білу қабілеті болуы керек [30].

Н. В. Андреев, А.П. Гладилин, М.Г. Дебольский, М.И. Марьин, С.И. Макшанов, В.Е. Петров, И.Б. Свирская, В.А. Сорокин, В.А. Урываев, Н.Г. Хохлов, Ю.А. Шаранов, А.Г Шестаков сияқты ғалымдардың жұмыстарында ішкі істер органдары басшысы басқару субъектісі ретінде қарастырылады. Бұл ғалымдар атап көрсеткендей, ПО басшысының кәсіби деңгейі, қызмет тиімділігі кәсіби білімі мен арнайы дағдыларына және басшының әлеуметтік-психологиялық даярлық деңгейі мен жеке қасиеттеріне байланысты болмақ.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасы ІІМ жүйесіндегі психологиялық қызмет көрсетумен қатар ішкі істер органдарына психологиялық таңдау жүргізумен де айналысады. Бұл жас және дамып келе жатқан жаңа ғылыми бағытқа жатады. Сол себептен басқару қызметінде отырған басшылар қызметінің тиімділігіне психологиялық болжам жасау ғылыми негіздеуді қажет етеді.

Ішкі істер органдары басшысының қызметі полиаспектілі сипатқа ие екендігін жоғарыда атап көрсеткен болатынбыз. Себебі, ол кез-келген ішкі істер органдары қызметкері сияқты белгісіздік пен жоғары жауапкершілікте, түрлі сыртқы және ішкі факторлардың әсерімен жұмыс істейтіндіктен мұндай жағдай оның бойында белгілі бір жеке тұлғалық қасиеттердің болуын талап етеді. Яғни ПО басшысының басқару қызметінің тиімділігі оның психологиялық мәні бар қасиеттеріне байланысты. Сондықтан, ПО басшылығына кәсіби – психологиялық таңдау жасаудың негізгі міндеті – басшы лауазымына үміткерлерді іріктеу кезінде кәсіби маңызды қасиеттеріне диагностика жасап, оның жұмыс тиімділігіне болжам жасау керек. Ал мұндай талапқа сәйкес болу үшін басшы лауазымына тағайындалушы ПО қызметкерінің басқару қызметі тиімділігіне психологиялық болжам жасау критерийлерін әзірлеу қажет.

2.2 «Идеалды» басшы қасиеттерін анықтау әдісі

«Идеалды басшы» ұғымы қызметтің нақты бір түрі бойынша субъект немесе топ мүшесі үшін ең үздік ретінде ашылады. Идеалды басшы туралы түсінік – бұл субъектілік тұрғыдан басшыны бағалау, ол басшының жеке басын сипаттаушы қасиеттер жиынтығын білдіреді. Идеалды басшы туралы түсінік өз табиғаты бойынша әлеуметтік болып табылып, олардың субъектілерінің қажеттік-мотивациялық сипаты болып саналады.

Басшы мен оның қарамағындағылар арасындағы қарым-қатынас рационалды өзара қарым-қатынас шеңберіне сирек енеді. Әрбір маман өз кәсіби мансабын бастамас бұрын өз түсінігі негізінде бастық қандай болу керек, оның қандай қасиеттері бар деген сияқты сұрақтарға жауап беретін идеалды басшы бейнесін жасап алады.

Идеалды басшының жалпылама бейнесін зерттеуге көптеген психологиялық еңбектер арналып, олардың нәтижелері идеалды басқарушы бейнелеуші тұлғалық және мінез-құлықтық қасиеттерді білдіреді.

Мұндай қасиеттердің кемшілігі олардың «оқшаулығы», оның қасиеттері: идеалды адамның тәуелсіз қасиеттері, әріптестер мен оның қарамағындағылар арасындағы өзара қарым-қатынастардың жабық жүйесінде жүзеге асырылады.

Басшы мінез-құлқын сипаттаушы тілек-сипаттама адами әлсіздіктер мен қателіктері жоқ «болашақ адамның» психологиялық монументін еске салады. Идеалды басшы қасиеттерінің келесі кемшілігі олардың «статтылығы» болып табылады. Ол – адамдардың идеалды басшының бойында болуды қалайтын және күтетін басшының жеке бас және іскерлік қасиеттері.

Өз зерттеуімізде біз идеалды басшы бейнесін тұлғааралық қатынастар бөлігінде қарастыруға және бағалауға мүмкіндік беруші әдісті таңдап алдық.

Сауалнамаға ішкі істер органының екі мекемесінен (әр қайсынан бөлек-бөлек) 20 қызметкерден қатысты. Бірінші мекемеден орта буын офицерлерінен 13 адам, жоғары буын офицерлерінен 7 адам қатысты, орта буын офицерлерінің 3-уі әйел адамдар, ал екінші мекемеден орта буын офицерлерінен 15 адам, жоғары буын офицерлерінен 5 адам қатысты, орта буын офицерлерінің 5-уі әйел адамдар, ал жоғары буын офицерлерінің арасында әйел адамдар болған

жоқ. Қатысқан 40 қызметкерлердің бәрі де ішкі істер органдарында 3 жылдан артық уақыт еңбек өтілі бар офицерлер.

Идеалды басшы туралы түсінік Т. Лиридің тұлғааралық қатынастарды диагностикалау әдісі көмегімен анықталды. Бұл әдіс берілген объекті туралы («Мен шынайы», «Мен идеалды», «Идеалды басшы», «Идеалды бағынышты») түсінікті 8 тұлғалық параметр бойынша (I — лидерлік пен авторитарлық тенденциясы; II — өз-өзіне сенімділік, өзімшілдік; III — өзгелерге талап қоя білушілік, агрессивтілік; IV — негативизм, күдікшілдік; V — бағыныштылық, икемшілдік; VI — қоршаған адамдарға тәуелділік, қолдауды қажет етушілік; VII — қоршаған адамдар әсеріне түсе білу, татулық сүйгіштік; VIII — қайырымдылық, альтруизм) бағалауға мүмкіндік береді.

Т. Лири әдісін психологиялық зерттеулерде пайдалану кезінде әдетте нәтижелерді ірілендіру және оларды тұлғааралық мінез-құлық стилін сипаттауда авторлар ұсынған екі параметр «Басымдылық таныту-бағыну», «Ынтымақтастық-Агрессия» бойынша қарастыру ұсынылады. Параметрлері бойынша сандық көрсеткіш әдістің бөлек шкалаларының нәтижелері көрсетілген формула бойынша есептеледі. Сөйтіп, әрбір шкала кем дегенде өлшемдердің бірінде қолданылады.

Басымдылық таныту = $(I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$
Татулық сүйгіштік = $(VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$

Сауалнаманың екінші параметрін пайдаланумен қатар «Идеалды басшының» 8 сипаттамасы бойынша бірінші көрсеткіштермен қатар әрі қарай Varimax-айналу (0,4-тен төмен абсолюттік мәндерді қоспағанда) басты компонентіне қосымша талдау жасалды. «Идеалды басшы» бейнесі бойынша алынған факторлық шешімдер әрбір сыналұшыға қосылып, ол сыналұшылардың жеке қалауларының көрсеткіштері болып табылды. Алынған идеалды басшыны қабылдау құрылымының бірегейлігі «Мен шынайы», «Мен идеалды», «Идеалды бағынышты» бейнелеріне ұқсас талдау жасаумен тексерілді.

Зерттеудің келесі кезеңінде алынған нәтижелердің психологиялық мазмұнын зерделеу және олардың Т. Лири әдісі бойынша келісілгендігі тексерілді. Идеалды басшы бейнесінің жеке параметрлері бойынша көрсеткіштерін салыстыру кезінде Уилкоксон тесті қолданылды. Сондай-ақ қызметкерлер арасында 40 адамның 8-інің әйел адамдар екендігін есепке ала отырып, жыныстық – жас және мәртебелік ерекшеліктеріне талдау жасау үшін Манна-Уитни әдісі бойынша U-тест және Крускала-Уоллис әдісі бойынша H – тест қолданылды. Бөлу қалыптылығын тексеру Колмогоров-Смирнов тестісі бойынша жүзеге асырылды.

Басшы жынысына қатысты мамандардың пікірлері көп уақыттан бері әлеуметтік психологтардың зерттеу объектісі болып табылады. Әйелдер лидерлігінің дамуына байланысты тақырыптың біздің санамызда бекіп қалғандығы соншалықты зерттеушілердің осы салаға қатысты қойылатын кез-келген ашық сұрағы респонденттердің өз позициясының «дұрыстығы» мен қазіргі уақыт талабына сай болуына байланысты күмән туғызуы мүмкін.

Осыған байланысты біздің зерттеуімізде идеалды басшы бейнесі туралы сауалды жалпы бейнесін бағалаған соң барып қою қажет деп шештік.

Идеалды басшының жалпылама бейнесін беру қажеттігі туралы өтінішке карамастан сынаққа түсуші қызметкерлердің көбі идеалды басшыны бағалау үшін шынайы басшы бейнесін таңдағандары белгілі болды. Идеалды басшының жынысына келер болсақ, сауалнамаға қатысушы 3 әйел адам мен 12 ер адам идеалды басшы жынысын көрсетпеген. Басқа әйел респонденттердің 5-уі және ер адамдардың 20-ы идеалды басшыны ер адам деп танытындықтарын көрсеткен. Яғни ішкі істер органдары қызметкерлерінің басым көпшілігі (қалыс қалғандарды қоспағанда 58%-ы) идеалды басшы ретінде ер адамды таңдайды.

Респонденттердің мұндай таңдау жасауларын бірінші кезекте ішкі істер органдары қызметінің өз спецификалық ерекшеліктерімен сосын қазақ халқының ұлттық ерекшеліктері сияқты факторлармен де байланыстыруға болады.

Факторлық талдау нәтижелері арқылы «Идеалды басшы» бейнесін бағалауда Т. Лири тестісі бойынша сипаттама беруде қызметкерлердің ойлары екі бірдей бір-біріне қарама-қайшы емес топ болып бөлінеді. Идеалды басшы бейнесін бағалау екі факторлардан тұрып, белгіленген факторларды 67 % дисперсия түсіндіреді: I факторға 35% дисперсиядан, ал II фактор – 32 % дисперсиядан тұрады.

Бірінші факторға мына қасиеттер жатады: бағыныштылық (0,766), тәуелділік (0,779), татулық сүйгіштік (0,870), альтруистік (0,855). Екінші фактор басқа төрт қасиеттерді сипаттайды: авторитарлық (0,675), өзімшілдік (0,873), агрессивтілік (0,838) және күдікшілдік (0,780).

Сөйтіп, бірінші факторды «қайырымды» ретінде интерпретациялауға болады. Ол төмендегі қасиеттерді белгілейді: 1) икемшіл, өз пікірі жоқ; 2) тіл алғыш, сенгіш; 3) қоршаған ортасындағы адамдардың пікірлерімен келісімде болуға, барлық адамдар үшін «жақсы» болуға тырысады; 4) бәріне көмектесуге тырысып, өз мүдделерін басқалар үшін құрбандыққа шала біледі. Идеалды басшы бейнесін сипаттауда қолданылушы факторларды интерпретациялау (түсіндіру) қамқорлық, селқос қарамау, қамқорлық, жауапкершілік сияқты қасиеттерді көрсетуге мүмкіндік береді. Мұндай факторлар бойынша соңғы көрсеткіштерді «қамқоршының өз қорғауындағыларға тәуелділігі» ретінде түсіндіруге болады.

Екінші факторды «арындылық (қаттылық)» ретінде түсіндіруге болады, себебі бұл факторды құраушы бастапқы параметрлер сипаттамасында 1) доминантты, жігерлі; 2) бақталастыққа бейім; 3) өжет, табанды және жігерлі; 4) сыншыл, сенбеушілік сияқты қасиеттері бар. Басшы бейнесіне қатысты мұндай қасиеттерді **тұрақты табандылық, іскерлік қабілет, ассертивтілік және «билік етушінің белсенділігі»** ретінде түсіндіруге болады.

Т. Лири өлшемдеріне ұқсас факторлар атауына ыңғайлылық үшін «Қайырымды-немқұрайды», «Табанды-белсенсіз» сияқты антонимдер қосылды. «Басымдылық таныту-бағыныштылық», «Ынтымақтастық-агрессия» өлшемдері аралығын және екі фактор бойынша жеке мәнін корреляциялауға талдау жасау диадалар ішінде мәнді байланыстың жоқтығын көрсетіп, алынған факторлар

Т. Лири әдісінің екінші параметрлері бір өлшемнің қарама-қайшы полюсі емес, алайда өлшемнің тәуелсіз, қосымша параметрлері екендігін білдіреді.

Алынған факторлардың әдістің екінші өлшемін қайталап тұрмағандығына көз жеткізу мақсатында корреляциялық талдау жүргізілді. Өлшемдер арасындағы корреляцияға талдау жасау ауыспалылар арасындағы біртекті емес байланыстарды: «Ынтымақтастық-агрессия» параметрлері арасындағы және бірінші фактор мәні бойынша жоғары корреляциялық байланыстың бар екендігін және екінші фактор мәні мен «Басымдылық көрсету-агрессия» параметрі араларында әлсіз байланыстың бар екендігін, сондай-ақ, екінші фактордың «Ынтымақтастық-агрессия» параметрімен шамалы кері байланысы бар екендігін көрсетті (5-таблица).

5-таблица. Идеалды басшы бейнесі өлшемдері арасындағы корреляциялық байланыс.

Т.Лири өлшемі Факторлар	«Басымдылық таныту- бағыныштылық»	«Ынтымақтастық- Агрессия»
Фактор I	–	0,816
Фактор II	0,389	–0,533
Барлық көрсеткіштер үшін <0,001		

Алынған мәліметтер идеалды басшы туралы түсініктің факторлық құрылымының Т. Лири әдісінде ұсынылған дәстүрлі құрылымнан айырмашылығы бар екендігін көрсетеді. Т.Лири ұсынған параметрлердің психологиялық мәні мен алынған факторларға мазмұнды талдау жасау және бағалау мақсатында осы өлшемдерді құрайтын қасиеттер (мінездемелер) тобын қарастырайық (2-таблица).

2-таблица. Екінші өлшемдерді құрайтын Т. Лири әдісінің сипаттамасы

Т.Лири тестісі бойынша бірінші сипаттамалар	Т.Лиридің екінші параметрлері		Факторлар	
	Басымдылық таныту- бағыныштылық	Татулық сүйгіштік- Агрессия	Табандылық – белсенсіздік	Қайырым- немқұрайдылық
1. Авторитарлы	+		+	
2. Өзімшіл	+	–	+	
3. Агрессивті		–	+	
4. Күдікшіл	–	–	+	
5. Бағынышты	–			+
6. Тәуелді	–	+		+
7. Татулық сүйгіш		+		+
8. Альтруисті	+	+		+
«+, -» белгілерімен екінші өлшемге енетін қасиеттер көрсетілген.				

Келесі зерттеуде қызметкерлердің идеалды басшыға қатысты түсініктерінің жас-жыныс және мәртебелік ерекшеліктерін анықтау үшін Т.Лиридің дәстүрлі өлшемдері мен зерттеу барысында алынған факторлар пайдаланылды.

Идеалды басшы: қайырымды ма агрессивті ме? Басымдылық танытушы ма немесе бағынышты ма?

Таңдалған координаттар бойынша идеалды басшы бейнесіне талдау жасау кезінде еркек адамдармен қатар әйел қызметкерлердің де идеалды басшы бейнесін сипаттау кезінде «Татулық сүйгіштік-агрессия» қасиеттерімен салыстырғанда «Басымдылық танытушы - бағынышты» өлшемі бойынша жоғары көрсеткіштер көрсеткендігін көреміз ($n < 0,001$). Яғни, идеалды басшы бейнесін бағалау кезінде әйел және еркек басшылар бірінші кезекте «Татулық сүйгіштік» пунктiмен салыстырғанда «Басымдылық таныту» пунктiнде көрсетiлген қасиеттердi жоғары бағалайды.

«Табанды» және «Қайырымды» факторларының көрсеткіштері бойынша маңызды айырмашылықтар тек әйелдер мен ер адамдардың жауаптарының көрсеткіштерін салыстыру кезінде анықталды: әйелдер таңдауында «Табанды» факторы «Қайырымды» факторымен салыстырғанда орташа жоғары бағаға ие ($n=0,009$), ал ерлер таңдауында «Қайырымды» факторы «Табанды» факторымен салыстырғанда орташа жоғары бағаға ие ($n=0,005$).

Сөйтіп, әйел қызметкерлер идеалды басшының бойында сенімділік пен табандылықтың болуын, ал ер адамдар қайырымдылық пен бағындыра білушілік сияқты қасиеттерінің болғанын қалайтындықтарын байқадық.

Сондай-ақ, екі фактор бойынша да әйелдер мен ерлердің берген бағаларын салыстыру кезінде ер адамдардың екі факторды да әйелдермен салыстырғанда жоғары бағалайтындығына көз жеткіздік. Яғни, ер адамдардың табанды және қайырымды басшыны, ал әйел адамдардың немқұрайлы және белсенсіз басшыны ұнататындықтары белгілі болды.

3-таблица. Идеалды басшы түсінігіне қатысты жас-жыныстық айырмашылықтар

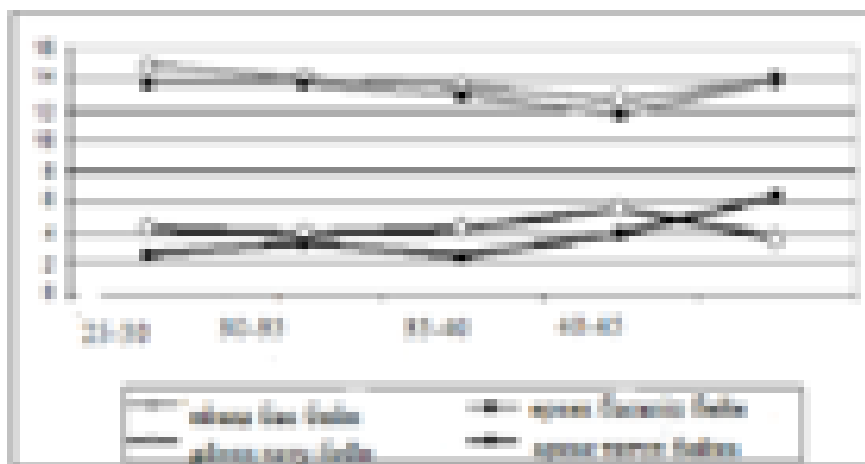
	Т. Лиридің екінші параметрлері						Факторлар					
	Басымдылық таныту–бағыну			Татулық сүйгіштік–агрессия			Қайырымды немқұрайлы			Табанды – белсенсіз		
	әйел	еркек	Гендерлік айырм (n)	әйел	Еркек	Гендерлік айырм (n)	әйел	еркек	Гендерлік айырм (n)	әйел	Еркек	Гендерлік айырм (n)
Жасы												
25-30 жас	14,83	13,7	0,113	4,25	2,58	0,143	0,09	0,08	0,889	0,17	0,45	0,023
30-35 жас	14,04	13,73	0,688	3,9	3,35	0,463	-0,02	0,11	0,593	0,03	0,27	0,018
35-40 жас	13,55	12,99	0,088	4,32	2,4	0,017	-0,11	-0,08	0,994	-0,24	0,17	0,000
40-45 жас	12,65	11,63	0,640	5,55	3,92	0,546	-0,01	0,09	0,685	-0,48	0,07	0,005
Барлығы	13,71	13,37	0,260	4,48	2,91	0,002	-0,24	0,46	0,515	-0,14	0,28	0,000

Әйел қызметкерлер мен еркек қызметкерлер арасында идеалды басшы туралы түсінікті салыстыру кезінде «Татулық сүйгіштік-агрессия» өлшемі бойынша ерекшеліктердің бар екендігі байқалады. Әйелдер таңдауында идеалды басшы татулық сүйгіш болса ($n=0,002$), еркек қызметкерлер таңдауында олар идеалды басшының «қаталдығын» жоғары бағалайтындығы ($n<0,001$) белгілі болды. Өз кезегінде, «Табандылық-пассивтілік» факторы бойынша барлық жастағы әйелдер мен ер адамдардың таңдауларында айрықша өзгешеліктер байқалады. Сөйтіп, **түрлі жастағы ер адамдар өз-өзіне сенімді және табанды басшыларды ұнатса, әйел қызметкерлер татулық сүйгіш басшыларды ұнататындықтары белгілі болды.**

Идеалды басшы туралы түсініктің жас динамикасын саралап зерттеу мақсатында жас ерекшеліктеріне байланысты топтарға бөлінген ерлер мен әйелдер таңдауы бөлек – бөлек жүргізілді. Топ арасында жүргізілген талдау түрлі жастағы әйел қызметкерлердің «Басымдылық таныту-бағыныштылық» және «Табандылық-пассивтілік» координаттары бойынша статистикалық көрсеткіштер арасында айырмашылықтардың барлығын көрсетеді. Екі қасиеттер бойынша әйелдердің жас ерекшеліктеріне байланысты көрсеткіштердің төмендейтіндігі байқалады. Тенденциялық деңгейдегі мұндай процестерді ерлер таңдауынан да байқауға болады. «Татулық сүйгіштік-агрессивтілік» және «Қайырымдылық - немқұрайдылық» өлшемдеріне келер болсақ, орта жастағы әйелдер мен еркек қызметкерлер арасында «Табандылық-пассивтілік» көрсеткішінің сәл төмендегендігін есепке алмағанда, басқа қасиеттер бойынша көрсеткіштердің өскендігін бақылауға болады.

Сөйтіп, **жас ерекшеліктеріне сәйкес ерлер мен әйел қызметкерлер (тенденциялық деңгейде) бағынатын, белсенсіз, татулық сүйгіш және қайырымды басшыларды ұнататындықтары белгілі болды.**

1-сурет. – Әйелдер мен еркек қызметкерлер арасындағы «Басымдылық таныту-бағыныштылық» және «Татулық сүйгіштік-агрессия» параметрлері бойынша идеалды басшы туралы түсініктерінің жас динамикасы



2-сурет. – Әйелдер мен еркек қызметкерлер арасындағы «Табандылық-белсенсіздік» және «Қайырымдылық-немқұрайдылық» параметрлері бойынша идеалды басшы туралы түсініктерінің жас динамикасы



Эмпирикалық бөлімнің екінші кезеңіндегі жұмыс та сол ұжымдарда орындалып, басты міндет басшының жеке бас қасиеттерінің ұжымға тигізер әсерін белгілеу болып табылады. Зерттеуге қатысушы қызметкерлерге басшының идеалды және шынайы қасиеттері көрсетілген тестілер ұсынылды. Жүргізілген зерттеулер бойынша төмендегідей нәтижелер алынды:

Екі мемлекеттік мекеме басшыларының идеалды бейнелеріне салыстырмалы талдау жасау кезінде қызметкерлердің идеалды басшыға қойылатын талаптарындағы әртүрлілікті байқаймыз:

Бірінші мемлекеттік мекеме басшысын қызметкерлер жауапты, барлығынан хабардар, іскер, өзіне-өзі сенімді басшы ретінде көргілері келетіндігін байқаймыз. Сондай-ақ респонденттердің 53 % басшыларының командалық әдістермен басқаруға бейімділігін және өз қарамағында жұмыс істейтін адамдарды, олардың қызығушылықтары мен мүдделерін үстіртін біліп, олардың ішкі жан дүниесіне үңілмейтіндігін атап көрсетеді.

Екінші мемлекеттік мекеме басшысын қызметкерлер қарым-қатынас жасай білетін, ашық, көңілді, пайдакүнемдігі жоқ тұлға ретінде көргілері келетіндігін байқаймыз.

Шынайы қасиеттерін бағалау кезінде бірінші мекеме басшысының тәуелсіз, басымдыққа иелік сияқты қасиеттерімен сипатталатындығын көреміз. Ал екінші мекеме басшысы белсенсіз және жұмсақ. Сөйтіп, қызметтік бағыты мен мақсаттары ұқсас екі мекеме басшыларының ұйымды басқару әдістері мен жеке бас қасиеттерінің әртүрлі екендігіне көз жеткіздік. Бірінші мекеме басшысын күрделі мәселелерді шешетін іскер тұлға ретінде танып, оның ұйымдастырушылық қабілетінің жоғары екендігін байқасақ, екінші мекеме басшысын қарым-қатынас жасау лидері ретінде танып, оған тән қасиет – психологиялық коммуникабельділік пен топ ішіндегі психологиялық ауырлықты ыдырата білу қабілетінің бар екендігін байқаймыз.

Бұл қорытындылар тестілеу нәтижесінде алынған көрсеткіштермен дәлелденіп, Ф. Фидлердің «Өз лидерін сипаттаушы қызметкерлер қарым-қатынасқа өте жағымды бағытталған», -деген қорытындысымен сәйкес келеді.

Ішкі істер органдарындағы кадр мәселесі күрделі және көпқырлы. Еліміздегі әлеуметтік –экономикалық және саяси өзгерістер ІІМ жеке құраммен жұмыс істеудің түбегейлі жаңа нысандарын табуды, басшылыққа қызметкерлермен тиімді жұмыс істеудің жаңа қырларын қарастыруды күн тәртібіне қойып отыр. Бұл тұжырымдаманы 2019 – 2020 жылдардағы ҚР ІІМ Қарағанды Академиясына біліктілігін арттыру курсына Қазақстан Республикасының түрлі аумақтарынан келген ІІО басшы құрамымен жүргізілген зерттеулер бекіте түседі. Сауалнамаға жалпы саны 18 адам қатысты, олар негізінен орта және жоғары буын басшылары. Респонденттердің орташа жасы 41-42 жас, олардың 85% ІІО бөлімшелерінің басшысы лауазымында 2 жылдан кем емес уақыт қызмет еткен.

Біздің зерттеуімізге қатысқан респонденттер ең алдымен ішкі істер органдарында туындаған проблемалардың себептерін сипаттады. Жұмысымызда оның тек кейбіреуіне ғана тоқталар болсақ:

1. Ішкі істер органдары қызметкерлерінің біліктілігі мен кәсіби деңгейінің төмендігі.

2. Басшылықтың авторитарлық стильді ұстану дәстүрі. Ішкі істер органдары қызметкерлері тек басшы шешімдері мен қаулыларын орындаумен жұмыс істеуде. Басшыларды өзінің ой-пікірі, ар-намысы бар, өзінің құқықтары мен қоғамдағы орнын білетін адамдар емес, айтқанынан шықпайтын орындаушылар қанағаттандырады.

3. Ішкі істер органдарының басшыларының психологиялық және педогогикалық даярлықтарының төмендігі. Біздің сараптамамыздың көрсеткіші бойынша психологиялық және педогогикалық дайындығы бар (немесе арнайы дайындық курстары бар) басшылар мен мамандар 30 % құрайды, олардың көбі жеке құраммен жұмыс істеу үшін арнайы даярлықтан өтуді, сонымен қатар психокоррекциялық әдіспен оқытуды қажет етеді. Қазіргі уақытта Қазақстанда жеке құраммен жұмыс істеу үшін заңгер кадрларды бейіндік даярлау жұмыстары жүргізілмейді және мұндай жұмыстар үшін ерекше мамандардың қажеттігі де ескерілмейді.

Егер бұл жағдайды психологиялық практикаға ауыстырар болсақ біздің көретініміз: ішкі істер органдары басқару жүйесіне тән басқарудың авторитарлық стилі жеке тұлғаның (қызметкердің) әлеуметтік белсенділігін басып, ІІО қызметкерлері мен басшыларының қызметін бағалаудағы формальдылық кәсіби қызметтегі жетістікке жету мотивтілігін төмендетеді. Қызметкерлерге олардың даму деңгейі мен жеке ерекшеліктерін есепке алмай біртекті қарау- қабілетті қызметкерлердің өз мүмкіндіктерін жоғалтуға әкеп соқтырады. Себебі басшысы оның жеке қасиеттерін бағалап, ынталандырмайды. Ішкі істер органдарының кез-келген бөлімшесін басқару басшыларды өз қарамағындағылардың жеке қасиеттері мен қабілетін және білімін есепке алмай, олардың қарым-қатынас деңгейі орташа статистикалық қызметкерлерге бағытталған болды. Соның нәтижесінде әрбір ұжымда «орташалар» тобы қалыптасты. Мұндай жағдай жылдар бойы жалғасып келсе адамның өз мүмкіндіктеріне деген сенімі жоғалып, тұлғаның өзін-өзі жүзеге асыруына қиындықтар туғызушы «жаттанды әлсіздік» пайда болады.

Әлеуметтік-экономикалық проблемалармен ұштасқан мұндай жағдай бірде қызметкердің кәсіби қызметінен бас тартуына әкеп соқтырса, басқа жағдайда неврозға, психикалық ауытқуларға, ал оның салдарынан ішкі істер органдарынан шығуға әкелуі мүмкін.

ІМ жоғары басшылығы, психологтар мен кадр бөлімшелерінің қызметкерлері ішкі істер органдарынан шығып кетушілер санының артып келе жатқандығын айтуда. Бұл адамдардың өмірдегі қиындықтардан, проблемалардан қашу, пассивтілік көрсету, кедергілерді жеңуге күшінің жетпеуі сияқты мәселелерге деген реакциясы.

Бұл жағдайдың дұрыс шешілуіне ІО басшысының мақсатты бағытталған, ғылыми негізделген, психологиялық тексерілген талабы ықпал етіп, оның функционалдық бағыты бір жағынан әрбір қызметкермен жеке-жеке ынтымақтастықта жұмыс істеуді және екінші жағынан қоғаммен, түрлі мемлекеттік және қоғамдық құрылымдармен жұмыс істеуді қамтамасыз ету болып табылады. Басшы бұл жерде жеке тұлға мен микроорта және қоғам арасын байланыстырушы буын рөлін атқарады. Себебі ІО басшысы басқару процесіне ат салыса отырып, жеке құрам қызметкерлерімен жұмыс істеп, қызметкердің жеке басымен және оны қоршаған ортамен тікелей байланыста болып, нақты жағдайға байланысты қызметкердің кәсіби тұлға ретінде қалыптасу және даму проблемаларын біліп отыруға міндетті. ІО басшысы мыналарды білуге тиіс:

- Жағдайды бағалау үшін ақпарат ала білу;
- Вербалды және вербалды емес мінез-құлықты бақылау және түсіндіре білу;
- Жеке тұлға теориясы мен диагностикалау әдісі бойынша білімін қолдана білу;
- Кәсіби қызмет жетістігіне ықпал етуші қарым-қатынас жасай білу, қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасқа, микросоциумдағы жағдайға әсер ете білу, қызметкерлерді қандай да бір қызмет түріне ынталандыра білу;
- Жанашырлық таныта білу, қызметкерлердің өз проблемаларын шешуге күш жұмсауларын белсендендіріп, олардың сенімдеріне ие бола білу;
- Ең өткір тақырыптарды позитивті сарында, қызметкерлерге қысым мен қорқыныш туғызбайтын күйде талқылай білу.

Осы зерттеуіміз көрсеткендей, ІО басшысы жеке құраммен жұмыс істей отырып, басқарушылық-психологиялық қызметтің төмендегі элементтерін білуі, түсінуі және үйлестіре білуі керек:

- Қызметкердің жеке ісін зерделеп, оның сәттіліктері мен сәтсіздіктеріне талдау жасау;
- Диагностикалық іс-шаралар кешенін өткізіп, соның негізінде өз қызметі мен басқа да қызметтердің бағдарламаларын жасап ұсыныстар беру;
- Қажет жағдайда қызметкерді күйзелістен шығарып, кәсіби қызмет пен тұлғаралық қарым-қатынаста агрессияға әкелуші депрессивтік жағдайдың пайда болуы мен дамуына әкелуші себептерді айқындау;
- Қажеттіліктің туындауына байланысты емдеу шараларын жүргізу (ұйымдастыру);

- Қызметкердің жеке бас ерекшеліктерін есепке ала отырып, арнайы тапсырмалар курсы арқылы ұжымға тез бейімделуі бойынша шаралар қолданып, кәсіби өсуге ынталандыру.

Сөйтіп, жүргізілген теориялық және эмпирикалық зерттеулер төмендегідей қорытындылар жасауға ықпал етеді:

Ішкі істер органдары бөлімшелерінің кез-келген жеке құрамымен монолитті ұжым құру мақсатында жұмыс істеу бұл бөлімше басшысының жеке тұлғалық лидерлік қасиеттерінің дамуымен қатар, ғылымның психология, педагогика, персоналды басқару сияқты салалары бойынша терең білімдерінің болуын, сонымен қатар аянбай еңбек етуді талап етеді.

Жүргізілген зерттеу жұмыстары жеке құраммен жұмыс істейтін ПО басшысының бойында төмендегідей қасиеттердің болуы керектігіне көзімізді жеткізді.

Олар: өз қызметкерінің нені қажет ететіндігін білу, ашықтық, әр қызметкерге уақыт тауып, көңіл бөлу, сыни сәттерде қызметкерлерге қолдау жасап, оларды бағыттай білу, болуы мүмкін проблемалар мен дау-дамайларды сезіну және алдын ала көре білу, қажетті жағдайда қаталдық таныту, принциптілік, абсолютті сенімділік, креативтілік пен жоғары төзімділік. Сондықтан да ПО басшысының кәсіби психологиялық бағыттылығын көрсететін қасиеттеріне мыналарды жатқызамыз:

- *Моральдық-еріктік*: кәсіби және басқару міндеттері мен өзін-өзі игеруді жүзеге асырудағы мақсаттылық - өнегелік тұрақтылық, өз міндеттерін жүзеге асырудағы тұрақтылық ретінде, талаптылық – қаталдықтың негізделген көрінісі ретінде.

- *Эмоционалдық-өнегелік*: жақсы көңіл-күй басымдылығы, өзге адамдардың проблемаларын бөлісу, сезіну, адамды өзіне тарта білу сияқты қасиеттер.

- *Кәсіби такт*: сезімталдық, әділдік, имандылық, ұстамдылық, сыпайылық, төзімділік, қарамағындағылардың құқықтарына құрметпен қарау.

- *Қызметкерлерге құрметпен қарау стилі*: қызметкерлерге сену, олардың жақсы қасиеттеріне сүйену, оптимистілік, қайырымдылық.

- *Адамдармен қарым-қатынас жасау сипаты*: қарапайымдылық пен жылылық, тапсырылған іске жеке жауапкершілікпен қарау.

- *Өнегелік ар-намыс*: моральдық борыш, принципаалдылық.

- *ПО басшысының өнегелік белсенділігі*: шығармашылық белсенділік, кез-келген мәселені шешуде энтузиазм көрсету.

- *Мәдениет*: мінез-құлық мәдениеті;

- сыртқы келбет мәдениеті;

- сөйлеу мәнері, сыртқы талаптардың басшының өнегелік мәніне сәйкестілігі.

Қазіргі кезде ПО жүйесінде басшы лауазымдарына жүргізілетін кәсіби-психологиялық таңдау көп жағдайда болашақ басқарушылардың кәсіби маңызды қасиеттерін анықтауға емес, латентті психоақауларын табуға бағытталған. Бұл бір жағынан психологтардың ПО жүйесіндегі басқару қызметі спецификасын үстіртін білулерімен, екінші жағынан ПО басшыларының

лауазымына кадрлар таңдауда психологиялық критерийлердің жоқтығымен байланысты. Сондықтан ҚР ІІМ жүйесіндегі басқару кадрларын аттестациялау кезінде олармен өткізілетін тестілік психодиагностика жасау мазмұнына қойылатын критерийлерде жеке тұлғаның коммуникативті қасиеттерінің көрсеткіштері, өмірлік құндылық бағыттары, басқару қасиеттерінің дәрежесі, басқару шешімдерін қабылдау кезіндегі эмоционалдық ден қою ерекшеліктері, сонымен қатар басқарушы тұлғаның кез-келген жағдайға бейімделу қасиеттері көрініс табуы керек.

ҚОРЫТЫНДЫ

Адамдармен жұмыс жасай білу- басшының бойында болуға тиіс өте маңызды қасиет. Қазіргі жағдайда оның мәні арта түсуде. Бүгін жетістіктерге қол жеткізіп жатқан ұйымдардың өзгелерінен басты айырмашылығы да біріншісінде тиімді басқаратын басшылардың болуында.

Басшы - бұл ресми түрде ұжымды басқару мен оның қызметін ұйымдастыру міндеті жүктелген адам [31].

Басқару тиімділігі - әлеуметтік топтағы ұжым бірлігін нығайтуға және оның мүшелерін өз қызметімен қанағаттандыруға бағытталған позитивті психологиялық ахуал туғызу болып табылады.

Басшы мен ұжымның өзара әрекеттестігін зерттеуде «құнды ауысу» ұғымының маңызы зор. «Басшы және оның қарамағындағылар» жүйесінің жұмыс істеуі үшін тұлғааралық өзара қарым-қатынас негізінде құнды ауысу болуы керек.

Тиімді басшылық критерийлерінің дәстүрлі блоктарына мыналарды жатқызамыз: өнімділік, топ мүшелерінің өз жұмыстары мен оның жағдайларына, алатын марапаттауларына, ұйым мен басшы беделіне қанағаттанулары. Басшылықтың тағы бір элементі бірлесіп күш жұмсалатын жалпы мақсаттың міндетті түрде болуы. Индивид мақсаттарын топ мақсаттарына бағындыру үшін басшы барлық күш-жігері мен кебір жағдайда қолындағы билігін де жұмсауы керек. Мақсаттарға тез және тиімді қол жеткізу

үшін басшы жұмысты үйлестіріп, персоналды ол жұмыстарды орындауға ынталандырып отыруы қажет. Топты ынталандырудың өз ережелері болуына байланысты, басшы оларды білуге тиіс. Топтың өзіндік бағасы басшының тиімді жұмыс істеуінің көрсеткіштерінің бірі болып табылады. Көптеген зерттеулер ұжымның ішкіұйымдық қарым-қатынасқа қанағаттануы көп жағдайда басқару стиліне байланысты екендігін көрсетуде.

Басқару стилі басшы қызметінің интегративті сипаты, оның қарамағындағы қызметкерлермен қарым-қатынасы, қызмет ерекшелігі болып саналады. Басшы мінез-құлқының өзектілігіне сәйкес, стиль ұжым өмірінің құндылығы болып саналады. Бүтіндей алғанда басшылық процесін басшының беделін құраушы басшылық стилін, жеке қасиеттерін пайдалану процесі ретінде қарастыруға болады.

Бедел- адамның ұжымға әсер ете білуі, оған басшы өз еңбегімен, кәсіби білімімен, ұйымдастыру қабілетімен, адамдармен жұмыс істей білу қасиетімен қол жеткізеді [32].

Басшы үшін ең бастысы - өзінің жеке қасиеттерімен және белгілі жағдаймен үйлесетін оңтайлы басшылық стилін таңдай білуі болып табылады. Басшы стилі тікелей жағдайға байланысты. Кейбір жағдайларда басшы қарамағындағы қызметкерлер алдына міндеттер қою, қамқорлық көрсету және қолдау жасау арқылы қызмет тиімділігіне қол жеткізсе, басқа жағдайларда ол қарамағындағы қызметкерлерді өндірістік проблемаларды шешуге қатыстырады, үшінші жағдайларда белгілі себептерге байланысты басқару стилін өзгертеді. Кез-келген жағдайда беделді басшы стилі тиімді басқарудың икемді құралы болуы керек.

Басшының тұлғалық-психологиялық ерекшеліктерінің оның ұжыммен жұмыс істеуінің түрлі параметрлеріне тигізер әсеріне талдау жасау - әрбір ұжымның ішкі ортасында болған жағдайға байланысты басшыға қояр идеалды және шынайы талаптарын көрсететіндігіне көз жеткіздік.

Бірінші мемлекеттік мекеме басшысының мінездемесі оны күрделі міндеттерді шешуге бағытталған «іскер» лидер ретінде белгілейді. Оған тән қасиет - ұйымдастырушылық қабілет.

Екінші мемлекеттік мекеме басшысын қарым-қатынас жасау лидері ретінде белгілеуге болады. Оған тән қасиет ұжымдағы ішкі қысымды жою болып табылады.

Зерттеу барысында алынған мәліметтерді салыстыру барысында екінші мекеме басшысының бойындағы қасиеттердің ұжымдағы ынтымақтастыққа тигізер әсерінің зор екендігін байқаймыз. Бұл біз ұсынған болжамды, яғни басшының тұлғалық-психологиялық қасиеттерінің ұжымдағы ынтымақтастыққа әсер ететіндігін дәлелдейді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасының Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауы «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі», 2 қыркүйек 2019.
2. Бодалев А.А. Личность и общение. - М., 1995. - С. 55.
3. Бодалев А.А. Личность и общение. - М., 1995. - С. 82.
4. Дункан Джек У. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики/ пер. С англ. – М: ДЕЛО, 1996.
5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография.- М.: Изд-во Рос. Экон. Академии, 1998.
6. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография.- М.: Изд-во Рос. Экон. Академии, 1998.
7. Китов А.И. Психология хозяйственного управления.-М.: Профиздат, 1984. - 263 с.
8. Андрощенко М.Н. Понятие эффективности и его философский смысл //Вестник МГУ, Сер. Философия. - Вып. 12. - С. 40-48.
9. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник.-Харків, 1996 г.
10. Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел: Справ, пособие. / Под ред. Бовина Б.Г., Мягких Н.И., Сафронова А.Д. - М., 1997.
11. Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. - Минск.- Амалфея, 1996. - 211 с.
12. Андреева Г. М. Социальная психология. -- М.: Аспект Пресс. 2000.
13. Мариновская И.Д. Психология и педагогика в правоохранительной деятельности. - М., 2000.
14. Птуха Н. И., Курбанов В. Д., Сорокин К. В. Личность руководителя в управленческой деятельности в правоохранительных органах. – М., 2001.
15. Кричевский Р.Л. К вопросу о механизме межличностного взаимодействия //Вопросы психологии межличностного познания и общения /Под ред. О.Г. Гукасяна. - Краснодар, 1983. - 266 с.
16. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. - Л.: Лениздат, 1989. - 231 с.
17. Дегтярев И.Л. О культуре и стиле работы начальствующего состава органов внутренних дел. -М., 2000- С. 167.
18. Существует множество классификаций психологических типов руководителей. Основы управления в органах внутренних дел: Учебник / Под ред. А.П. Коренева. - М.: Московский университет МВД России; Щит-М, 2003.
19. Ананьев В.Г. Избранные психологические труды: В 2-х т.-М.: Педагогика, 1980. - Т. 1. - 250 с.

20. Китов А.И. Психология хозяйственного управления.-М.: Профиздат, 1984. - 263 с.
21. Якокко Л. Читать человека как книгу. - М. Новости, 1990. - 299 с.
22. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие: В 2 ч.- М., 1997 г.
23. Кайдалов Д.М., Суименко Е.И. Психология единоначалия и коллегиальность// Вопросы теории и практики взаимодействия руководителя и коллектива. Москва., 1979г.
24. Ковалевский О. Руководитель и подчиненный. М., 1973г.
25. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера.-М.: Издательский дом «ИНФРА-М», 2000.
26. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть сможет каждый: Как разрешить конфликты/ Пер. с англ.-М.:Стрингер, 1992.
27. Забродин Ю.М. Психодиагностика / Забродин Ю.М., Пахальян В.Э. ; под общ. ред. Ю.М. Забродина – М.: Эксмо, 2010.
28. Маньков В.С. Профессиональные качества современного хозяйственного руководителя. - М.: Знание, 1987. - 61 с.
29. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. - К.: МАУП, 1998. - 136 с.
30. Радченко Л. Классификация видов управления //Вопросы теории и практики управления. - 1994. - №3. - С. 8-12.
31. Омаров А.М. Управление: искусство общения. - М.: Сов. Россия, 1983.-240 с.
32. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. - М.: Экономика, 1990. - 112 с.