

Дәріс -7. Басқару қызметіндегі тұлғалық қабілеттердің маңызы және ұжымдық еңбек өнімділігіне әсері.

Басқару іс-әрекеті сапалық параметрлердің әртүрлі деңгейі- мен сипатталады, үлкен немесе кіші тиімділікпен орындалады. Бірінші кезекте, бұл жетекшінің кәсіби және тұлғалық сапаларына тәуелді болады. Басқару іс-әрекетінің басты факторлары ретінде өзіне тән басқару қабілеттері болады. Басқару іс-әрекетін зерттеу кезінде «қабілеттер» ұғымы айрықша рөл атқарады.

Қазіргі кезде басқару іс-әрекетінің күрделілігіне байланысты бұл проблема жеткілікті зерттелмеген және басқару қабілеттері құрамы мен құрылымы туралы мәселе тиісті шамада шешілмеген. Оны жасауға деген тек бірқатар ғана тәсілдер бар.

Психологияда қабілеттер санаты білім, шеберлік, тұлғалық сапалар, психикалық процестер, т.с.с. секілді психологиялық ұғымдарға араласа отырып, ең күрделілерінің бірі болып табылады. Қабілеттердің жалпы психологиялық сипаттамаларының негізгі қағидалары келесідей:

Қабілеттер басқа психикалық құбылыстардан үш негізгі белгі бойынша бөлінеді:

1. Қабілеттер – бұл бір адамды екіншісінен бөлетін жеке психологиялық ерекшеліктер.
2. Бұл – тек іс-әрекет тиімділігі тәуелді болатын ғана ерекшеліктер.
3. Қабілеттер адамда қалыптасқан білімдерге, шеберліктер мен іскерліктерге қосылмайды, дегенмен оларды қабылдау жеңілдігі мен жылдамдығын қалыптастыруға үлес қосады.

Қабілеттер сапалық және сандық сапалармен сипатталады. Сапалық аспектіде олар адамның іс-әрекет табыстылығын қамтамасыз ететін психологиялық қасиеттерінің симптомдық кешені ретінде қарастырылады. Сандық сипаттама қабілеттер деңгейін анықтауды білдіреді.

Қабілеттер құрылымында олардың екі негізгі санатын – жалпы және арнайы қабілеттерді атап көрсетеді. Олар санаға берілген гендердің негізінде қалыптасады және дамиды. Бұл – түрлі қабілеттердің дамуы үшін туа біткен алғышарт ретінде болатын жүйке жүйесі мен бүкіл ағзаның морфологиялық және функционалдық ерекшеліктері.

Қабілеттер психологиясының тағы бір жалпы ережесі – олардың берілуінің үш сапалы әртүрлі деңгейінің, яғни қабілеттің, дарындылықтың (талант) және ғұламалықтың атап көрсетілуі. Қабілеттер теориясында қабілеттің тұқым қуалау дәрежесі туралы мәселе өте маңызды, бірақ әлі шешілмеген. Қабілеттердің дамуы тұлғаның тұтастай дамуынан ажырамастай тұрғыда болады. Тұлғалық сапалардың қалыптасу сипатына ықпал ете отырып, олардың өзі қалыптасатын тұлға жағынан болатын әсерлерді бастан өткізеді, бұл – қос бірлікті процесс. «Қабілеттер» ұғымы психологиялық ұғымдардың жалпы құрылымында іс-әрекетпен тұлға санаттары арасындағы «аралық орынды» алады.

Басқару қабілеттерінің құрамын анықтау

Басқару қабілеттерінің өзін зерттеу қиындықтары «қабілеттер» ұғымының шекті жалпы мәртебесін және олардың тұлғамен, әрі іс-әрекетпен тығыз байланысын жетілдіреді. Басқарудың табыстылығы жетекшінің басқару іс-әрекетінің үш негізгі «өлшемдерін» қаншалықты қамтамасыз ете отырып, келістіреалатынына байланысты болады:

1) іс-әрекеттік, ұйымдық-әкімшілік өлшемнің өзі дамыған жалпы басқару іскерліктерді, қабілеттер мен шеберліктерді талап етеді;

2) кадрлық, «тұлғалық», тұлғааралық тиімді өзара іс-әрекетті, адамдарды басқаруды қамтамасыз ететін басқа қабілеттерді талап етеді; мұндай қабілеттер ролінде негізгі тұлғалық сапалар болады, бұл басқару іс-әрекетінде әрекеттердің басқа түрлерінен ерекшеленеді;

3) өндірістік-технологиялық «өлшем» арнайы қабілеттерді, жетекшінің кәсіби сапаларының өзін талап етеді.

Басқару процесіндегі осы үш «өлшемнің» келісуі тұлғалық жетекші сапалармен байланыстағы үйлестіру қабілеттерінің болуы талап етеді. Сондықтан да басқару қабілеттері жетекші тұлғасының жалпы құрылымы проблемасына байланысты қарастырылады, ал кейде онымен алмастырылады. Мұндай тәсіл психика мен тұлғаның қорытылу дәрежесі және қасиеттер сипаты бойынша әртүрлі басқару қабілеттерінің ауқымды тізімін білдіреді [31].

Басқару сапаларының жалпы жиынтығы басқару қабілеттері болып табылатын немесе

қабілет функциясы ретінде болатын бірқатар санаттарды атап көрсетеді:

1. «Менеджерлік сипаттамалар» ұғымымен белгіленетін же- текшінің негізгі тұлғалық сипаттамалар санаты. Басқару іс-әре- кетінің жоғары тиімділігін қамтамасыз ететіндігінен олар қа-жетті. Бұл – тұлғаның басқару іс-әрекетіне бейімділігін шарт- тандыратын фактор. Бұл сипаттамалар екі топқа бөлінеді: жал- пыәлеуметтік, өмірбаяндық және тиімді менеджерлердің тұлға- лық сапаларының өзі.

2. Тар ауқымдағы басқару қабілеттері екі топқа бөлінеді: осы іс-әрекеттің тұтастай тиімділігін анықтайтын жалпы басқару қабілеттері және оның жекеленген функцияларын табысты ат- қаруына көмектесетін жекелейбасқару қабілеттері.

Бұл екі санат іс-әрекеттік-функционалдык көрсеткіш бойын- ша атап көрсетіледі, бірақ басқару психологиясында қабілет-терді атап көрсетудің тағы бір құрылымдық-психологиялық көр-сеткіші бар. Оның негізі – психика құрылымы. Бұл көрсеткіш бойынша басқару іс-әрекеті жалпы және арнайы қабілеттерді ажыратады. Құрылымдар психикалық процестердің негізгі – когнитивтік, коммуникативтік, реттеулік, еріктік, мотивтік клас- тары бойынша құрылымданады.

Менеджерлік сипаттамалар индивидтің қабілеттер функция- сы ретінде болатын, бірақ олар бола алмайтын қасиеттері болып табылады. Олардың негізгілері:

1. *Жасерекшелігі факторы.* Жетекшінің жасы мен иерархия- лық деңгейі арасында байланыс бар. Кәсіби тәжірибенің бай- лығы ересек жастың функциясы болып табылады. Карьералық жылжу жасқа пропорционал. Жас өскен сайын басқарудың өнім- ді әдістері күшейеді, ал репродуктивті (өнімсіз) әдістері кері- сінше болады. Жетекшілік стилі қатанданады. Басқару іс-әре- кетінің тиімділігі серпінінің жалпы ағымы – позитивті.

2. *Жыныстық фактор.* Басқарудың қазіргі кездегі психоло- гиясы – бұл «ер-жетекшілер психологиясы», бірақ әйел-жетекші соңғы уақытта зерттеушілер зейінін көбірек тартуда, ерлер бас- қарудың бір мәселелерін, әйелдер екіншілерін жақсы шешеді, дегенмен, жалпы алғанда, ерлер басымдыққа ие.

3. *Мәдени білім беру деңгейінің факторы* басқару іс-әрекеті тиімділігімен тура позитивтік байланыста.

4. *Әлеуметтік-экономикалық мәртебе факторы.* Егер адам компанияға иелік ететін компанияда дүниеге келсе, бұл Ф. Фидлератап көрсеткендей, оның президенті болу үшін ең сенімді тә-сіл.

Тиімді менеджердің сипаттамаларының екінші тобы – қабі- леттер функциясында болатын тұлғалық сапалар. Бұл сапаларды 3500-ден астам зерттеу мәліметтерін қорытатын М. Стогдилан- ның еңбегі ең танымал. Ол төмендегідей басты менеджерлік сапаларды атап көрсетеді: доминанттылық, өзіне деген сенім- ділік, эмоционалдык тұрақтылық, күйзеліске тұрақтылық, креативтілік, жетістіктерге ұмтылыс, кәсіпкерлік, жауапкершілік, се- німділік, тұлғаның тәуелсіздігі, ашықтық, социобелділік (тұлға- аралық байланысты тұрғызу шеберлігі және ауқымды әлеуметтік түйісулер орнату қажеттілігі).

Бұл сапалар мен сипаттамалардың барлығы табысты басқару іс-әрекетін қамтамасыз ету үшін қажетті қабілеттердің бүкіл тізімін тауыса алмайды. Басқару теориясында осы сияқты ті- зімдер көп. Зерттеулердің бірі менеджерлік сипаттамалардың келесі жиынтығын келтіреді:

А. Мінез-құлықтың концептуалдық қабілеттері мен стан- дарттары:

1. Көзқарастар ауқымдылығы, аса ауқымды тәсіл.
2. Ұзақ мерзімді болжау, икемділік.
3. Қуаттылық, бастамашылық және шешімділік (соның ішін-де тәуекелдік жағдайында).
4. Табанды жұмыс және тұрақты оқу, білім.

Ә. Тұлғалық сапалар:

5. Мақсаттар мен бағдарды нақты тұжырымдау.

6. Өзге пікірді тыңдауға дайындық.

7. Менменсіздік, құмарсыздық, бейқамдық.

8. Қызметкерлерді дұрыс орналастыру, адал санкциялар.

9. Жеке бастың әдемілігі.

10. Ұжым және ондағы үйлесімді құра білу шеберлігі.

11. Денсаулық.

Америкалық менеджменттің «7М» ережесінде: жетекші жеті «М» жауап береді. Бұлар тек (адамдар) method (әдістер), money (ақша), mushiness (машиналар),

materials (материалдар), marketing(saty), management (басқару).

Басқарулық қабілеттердің синтетикалығы олардың екінші санатын талдау кезінде күштірек байқалады.

Жалпы ұйымдастырушылық қабілеттер

Басқару қабілеттерінің бұл санаты екі топшадан тұра-ды: жалпы басқарулық қабілеттер және қандай да бір негізгібасқару функциясымен шартталған шағын сипаттағы қабі-леттер.

Л.И. Уманскийдің еңбегінде бірінші топтың қабілеттері әл- деқайда толық көрсетілген. Ол осылардың ортасында келесі- лерді негізгілер деп есептейді.

Бірнеше негізгі тұлғалық және мінез-құлықтық индикатор- ларда байқалатын психологиялық сайланымдылық:

1. Басқа адамдар күйінің психологиялық ерекшеліктерін жылдам және дәл (көбінесе салаланбаған түрде) бейнелеудің қайталанатын факторы.

2. Эмоциялық синхрондылық (басқа адамдар сезінетініне бірге күйзелу).

3. Басқа адамдардың психологиялық сапаларын, олардың баламалы мінездемелерін сипаттауға жоғары сезімталдық пенқабылдаушылық.

4. Сайлаулық-психологиялық ес немесе байқампаздық.

5. Өзін басқа адамның психологиялық жағдайына қоя білу шеберлігі.

Практикалық психологиялық ақыл-ой, Л.И. Уманскийдің есептеуінше, төмендегідей бағыттарда болады:

1. Адамдардың жеке ерекшеліктерін ескере отырып, міндет- терді баламалы бөлу.

2. Адамдардың білімін қолдануды талап ететін жағдайларда жылдам бағдарлану.

3. Іс-әрекетті ынталандыру мотивтерін табу, адамдарды іс- пен қызықтыру шеберлігі.

4. Адамдарды ұжымдық іс-әрекетті орындау үшін топ- тау кезінде жеке ұнату (симпатия мен антипатияларды есепке алу).

5. Ұйымдастыру шеберліктері мен білімді қалыптастыру ке- зінде оқытудың жоғары дәрежесі.

6. Практикалық мәселелерді қолда бар адам мүмкіндіктерін ескере отырып шешу.

Психологиялық такт мыналарда байқалады:

– адамдармен қарым-қатынастағы шама сезімінде;

– әртүрлі адамдарға тілдік бейімделуде;

– адамдармен тілдесуді жекелендіруде;

– жағдай сезімінде;

– адамдарға қатысты сезімталдықта;

– тілдесудіңқарапайымдылығы мен табиғилығында;

– адамдарғақелістің адалдығы, объективтілігі сезімінде.

Қоғамдық қуаттылық келесілерді білдіреді:

1) эмоционалдық және жігерлілік тіл әсері – сөйлемдерді акценттік мүшелеу, екпіндер, кідірістер, ым-ишара;

2) сөз және іспен әсер етудің қисынды сенімділігі;

3) өзінің күшіне сенімділік, рухани сергектік;

4) тәуекелге бару қабілеті.

Ұйымдастыру іс-әрекетіне талапкерлік, сыншылдық, бейім- ділік – мұның барлығы да жалпыұйымдастырушылық қабілет- тер, олар жекеленген басқару функцияларын табысты орын- дауын шарттандыратын әлдеқайда шағын қабілеттермен толық- тырылады және нақтыланады. Келесі қабілеттер олардың негіз- гілері болып табылады:

1. Мақсат қоюға қабілет екі негізгі аспектіден тұрады: мақ- сатты тұжырымдау және олардың ең мәнділерін атап көрсету, бұл мақсаттарды қарамағындағылар алдында олар қабылдай- тындай етіп тұжырымдау қабілеті.

2. Болжау қабілеті – «болашаққа көз жіберу» шеберлігі, белсенді болжамдық стратегия негізінде басқаруды құру (жетек-шінің аса маңызды қабілеті).

3. Өз іс-әрекеті мен қарамағындағылар, сондай-ақ бүкіл ұйым іс-әрекетін жоспарлау қабілеті. Бұл қабілет – когнитивтік және тұлғалық қабілеттер синтезі.

4. Басқару шешімдерін қабылдау қабілетін басқа қабілеттер толтыра алмайды.

5. Коммуникативтік қабілеттер тұлғалық ашықтық, эмпатия- лық, рефлексивтік,

экспрессивтік сияқты сапаларына негізделеді.

6. Мотивтеуші қабілеттер де сондай-ақ интегративтік түзілім-дер болып табылады. Жетекшінің қарамағындағыларға әсерінің мотивтік құралдарының бүкіл кешені осыған жатқызылады.

7. Бақылау қабілеті. Бастысы – еңбек нәтижесін атқарушының жеке мүмкіндіктерімен салыстыру. Бақылау еңбек тиімділігін арттыру құралы ретінде қолданылады.

Практикалық тұрғыдан алғанда маңызды, тағы екі интегративтік қабілет атап көрсетіледі: *кадрларды таңдау қабілеті және жетекшінің кәсіби біліктілігі.*

Басқару іс-әрекетіндегі жалпы және арнайы қабілеттер

Басқару қабілеттерінің үшінші санаты құрылымдық-психологиялық көрсеткіш бойынша психологияда қолданған қабілеттерді жалпыға және арнайыға бөлуді көрсете отырып анықталады. Арнайы қабілеттер ұғымы екі жоспарда қарастырылады.

Басқару іс-әрекетінің тиімділігіне ықпал ететін жалпы қабілеттерге интеллект, креативтілік, оқыту, рефлексивтілік, белсенділік, өзін-өзі реттеу жатқызылады.

Басқару іс-әрекеті жетекшінің жалпы қабілеттерінің даму шамасына байланысты табыстылығының өзіндік қисық сызықты тәуелділігі бар. Бұл факт интеллектіге, рефлексивтілікке және креативтілікке қатыстылығы эксперименталды түрде дәлелденген. Оқытулық қабілетке қатысты мәліметтер қазірше жоқ. Бірақ мұнда жағдай осыған ұқсас болуға тиіс. Нашар оқыту басқару іс-әрекетінің негативтік факторы болып табылады, бірақ жақсы оқыту да басқару тиімділігіне оң ықпал етпейді. Басқару іс-әрекетінің репродуктивтік стратегиялары күшейе түседі. Оның жоғары сенімділігін қамтамасыз ете отырып, олар өнімді стильге қарағанда, максималды нәтижелер бермейді. Сонымен қатар

тың жоғары оқытулық іс-әрекеттің тәуекелділігін арттырады және тұрақты эксперименттеу, неге үйренгенін бірден сынауға ұмтылу үшін алғышарт бола отырып, оның сапалық көрсеткіштерін төмендетеді [12, 13, 14].

Арнайы қабілеттер басқару іс-әрекетінің табыстылығымен тура тәуелділікпен байланысқан. Арнайы қабілеттер неғұрлым жоғары дамыған сайын, барлық тең жағдайларда іс-әрекет тиімділігінің көрсеткіштері соғұрлым жоғары болады. Мысалы, ұзақ мерзімді ес (кәсіби тәжірибенің психологиялық негізі) және оперативтік ес (жедел басқарудың функцияларын жүзеге асыру негізі) жетекші іс-әрекетінің объективті шарттары болып табылады. Ойлау қабілеттерінің басқару іс-әрекетінің табыстылығымен тікелей, тура байланысы да сондай-ақ айқын. Дәл осындай рөлді перцептивтік, еріктік, аттенциялық (зейіннің дамуы), имажинативтік (қиялдың дамуы) қабілеттер де атқарады.

Келесі жағдайды да ескеру қажет. Негізгі психикалық процестер мен функциялар басқару іс-әрекетінде өзіндік байқалулары және қырларымен көріне отырып, өзіндік қасиетке ие болады. Қабылдау процесі үшін – бұл олардағы әлеуметтік перцепцияның айрықша рөлі, ойлау процестері үшін бұл практикалық ойлау. Демек, басқару іс-әрекетінде жеке қабілеттер де өзінің негізгі екі аспектісінде болады: қандайда бір психикалық процестер мен функциялардың даму деңгейі ретінде және сапалы өзіндік нақты басқару іс-әрекетінің компоненттері үшін ең қанықты спецификалық ретінде.

Жетекшіге жоғары дамыған, бірақ абстрактілі теориялық ойлауды емес, орташа практикалық ойлауды және «өткір әрі дамыған» емес, дамыған әлеуметтік қабылдауды, әлеуметтік перцепциялы қабілетті игергені жөн.

Психика негізгі үш шағын жүйеден тұрады: *когнитивтік, реттеулік және коммуникативтік*. Басқару іс-әрекетінде байқалатын жекелеген қабілеттер, тиісінше, когнитивтік, реттеулік және коммуникативтік топтарға бөлінеді.

Когнитивтік – бұл жекелеген негізгі психикалық процестер мен функциялардың қасиеті.

Реттеулік шағын жүйеге тиесілі процестердің барлығында байқалулардың жеке шамасы бар. Сондықтан мақсат түзу, болжау, шешім қабылдау, өзін-өзі бақылау қабілеттері айқындала түседі. Басқару және психикалық іс-әрекеттің өзінің құрылысы мен ұйымдастырылуының байланысы бұл қабілеттердің құрамының әлдеқайда жалпы қабілеттерден және жоғарыда сипатталған іс-әрекет бойынша атап көрсетілетін әлдеқайда жалпы қабілеттерден байқалады.

Психикалық та, басқару іс-әрекеті де ұқсас механизмдер мен процестерге негізделеді, олардың қалыптасуының жоғары деңгейін талап етеді және тиісті реттеулік қабілеттердің болуын білдіреді. Аталған қабілеттерден басқа, бұл әлдеқайда интегралды реттеулік-

когнитивтік қабілет болып табылатын белгісіз-дікке толеранттылық.

Коммуникативтік шағын құрамына кіретін және оның қыз- мет етуін қамтамасыз ететін процестер, сондай-ақ айқындалу- дың, қалыптасудың жеке шамасына ие болады. Бұл эмпатия, аттракция, идентификация, сөз туғызу, т.б. процестер. Коммуни- кативтік қабілеттер деңгейіндегі айырмашылықтар осы процес- тердің қалыптасу шамасына тәуелді болады.

Психика құрылымына негізделген өзіндік реттеулік және коммуникативтік қабілеттер қабілеттің жалпы жүйесін олар- дың тағы бір типімен толықтыруды талап етеді. Олар жекелерге, арнайыларға қарағанда әлдеқайда интегративті, бірақ бір мез- гілде жалпыларға – интеллектіге, креативтілікке, т.б. қараған- да азырақ қорытылған болып табылады. Қабілеттердің пси- хологиялық құрылымында жалпы қабілеттер *макродеңгейді*, ал жеке, арнайы қабілеттер *микродеңгейді* құрайды. Олардың арасында орналасқан *мезодеңгейді* интегралдық қабілеттер алады.

Қабілеттердің психологиялық құрылымы:

Макродеңгей	Жалпы қабілеттер
Мезодеңгей	Интегралдық қабілеттер
Микродеңгей	Арнайы қабілеттер

Басқару іс-әрекетінің табиғаты үшін орталық, өтпелі деңгей ең маңызды және өзіндік қасиетке ие. Оның құрамына кіретін қабілеттер негізгі басқару функцияларына (мақсат түзуге, жос- парлауға, т.б.) теңдес.

Басқару іс-әрекетін жүзеге асырудың көптеген алуан түрлі тәсілдеріне ие – ол поливариантты. Бұл жетекшіліктің бірнеше негізгі стильдері бар екендігінен байқалады. Өртүрлі стильдер қабілеттердің өртүрлі сабақтастығының болуын білдіреді. Ал жеке симптомдық кешендердің айырмашылығы тұлғалық қабі- леттер құрылымына қатысты *өтемдік (компенсаторлық)* функ- циялар атқаратын жетекшілік стилін анықтайды. Жетекші таң- дап алған белгілі бір стиль оған өзінің жеке тұлғасының күшті жағына сүйенуге, ал әлсіз жақтарын «кері итеруге» мүмкіндік береді. Жетекшіліктің өртүрлі стильдерінің болуы адами жеке- ліктердің алуан түрлілігінің және басқару қабілеттерінің вариативтілігінің нәтижесі болып табылады.