

# Тақырып 9 Бақылау, түрлері, әдістері

- Тақырыпша: Бақылау ұғымы
- Дәріс мақсаты: Бақылау әдістерін талдау
- Мәселелі сұрақтар
- Бақылау түрлері
- Бақылау әдістері
- **3. Бақылау процессі және оның кезеңдері**
- 
-

- Бақылау – бұл сәйкестелген адамдарды бақылау арқылы жиналған ақпараттар.  
Бақылау – бұл қызықтырған объект жөнінде ақпараттар алу үшін үзілмей түсірілген жазу.

- Бақылау түрлері:
- Құрылымдық бақылау – бұл зерттеуші нені бақылау керек екендігін анық көре алатын және оның өзгеріс құрылымдығын анықтайтын бақылау.
- Құрылымдық емес бақылау – бұл зерттеуші бақылау деталын алдын ала анықтай алмайтын, қимылға қатысы бар бүкіл феномендерді бақылау.
- Табиғи бақылау – бұл табиғи ортадағы қимылды бақылау.
- Қадағаламалы бақылау – бұл жасанды ортадағы қимылды бақылау

# Бақылау әдістері:

- 1. Жеке бақылау. Бақылаушылар феноменді бақылау үшін іске асыратын ізденушілік стратегиясы.
- 2. Механикалық бақылау. Механикалық құралдар феноменді бақылау үшін іске асыратын ізденушілік стратегиясы.
- 3. Аудит. Зерттеуші тауармен, тауарлық маркасымен, тұтынушының үйіндегі тауарды қаптаумен танысатын аудит түрі.
- 4. Мазмұн талдауы. Коммуникация үрдісіндегі нысанның систематикалық бейнеленуі.
- 5. Іздер талдауы. Өткен қимылдың физикалық іздерін оқып үйренуге негізделген мәліметтер жинау қадамы.
-

- Бақылау әдістерін қолдану кезеңдері:
- 1. Кімге немесе неге бақылау жасау керек деген жалпы шешім қабылдау.
- 2. Қорытынды жазу әдісін таңдау.
- 3. Бақылау жүргізуге арналған мінездемені таңдау.
- 4. Егер де сіз бақылаушыларды пайдаланғыңыз келсе, оларды жақсылап дайындаңыз.

# Бақылау әдісін қолданудың артықшылықтары.

- 1. Егер де бақылау жақсы жоспарланып, жақсы орындалса жоғары бағалы қорытындылар алуға болады.
- 2. Мәліметтер табиғи ортадан да жиналуы мүмкін.
- 3. Өткен оқиға немесе болашақ істейін деген нәрсе емес, нағыз осы уақыттағы оқиға тіреледі.
- 4. Респонденттік әдіс коммуникациондық мүмкіндігіне тәуелді болмайды.
-

- Бақылау әдісін қолданудың кешіліктері.
- 1. Бақылау жүргізілетін жағдайлар сирек болуы мүмкін.
- 2. Адамдар өзін бақылап жүргенін білсе қимылдарын өзгертіп жіберуі мүмкін.
- 3. Бақылауға тән кемшіліктер кездеседі. Олар өздеріне біраз уақыт өткеннен кейінгі шаршаңқылық пайда болуын, бақылаушылардың нақты жағдайларды бағалай алмауы, бақылау еңбектерін жазу кезіндегі ұқыпсыздық және басқа да кемшіліктерді біріктіреді.
- 4. Кейбір қимылдарды өзінің табиғатына ғана тән ерекшеліктеріне байланысты бақылау мүмкін емес.

- Бақылау **стандартталу дегейі бойынша** келесідей болады:
- 1. **Стандартталған (құрылымдалған, нысандалған, тексерілетін)** – нақты анықталған мәселемен бақылау, зерттеушінің бақылауға тиісті іс-әрекеттер (мінез-құлық модельдері) туралы нақты түсінігі болуы, сонымен қатар өлшеу әдістері мен нәтижелерінің бағасы (жазбалар мен жағдайларды саралау үшін қолданылатын категориялар). Мысалы, бөлшек дүкендерде қорларды түгендеуді жүргізу. Ол үшін бақылаушының уақыт шығынын минимумге дейін қысқартатын бақылаудың стандарттық парағы қолданылады.



- Ереже бойынша, бұл нысан ақпараттар жиынының негізгі әдісі ретінде дескриптивті зерттеу жүргізу, зерттеліп жатқан объектінің құлқын нақты бейнелеу және/немесе анықталған жұмыс тұжырымдамасын тексеру, үшін қолданылады.
- Артықшылығы: бұрмалаудың потенциалды мүмкіндіктерін қысқартады және бақылау нәтижелерінің дұрыстылығын арттырады.
- Кемшіліктері: бөлінген бақылау уақыты нәтижелерді дәлелдеу үшін жеткіліксіз

- **3. Бақылау процесі және оның кезеңдері**
- 
- Бақылау процесі үш кезеңнен тұрады: стандарттар мен критерийлер жасау, оларды нақты нәтижелермен салыстыру, енгізілетін қажетгі түзетулерді қабылдау. Олардың әрқайсысында алуан түрлі шаралар жиынтығы жүзеге асырылады.
- Стандарттарды белгілеу. Бақылауға пайдаланылатын барлық стандарттар ұйымның мақсаты мен стратегиясына орай таңдап алынуы тиіс. Бақылау үшін стандарт ретінде пайдалануға болатын мақсаттардың маңызды екі ерекшелігін атап көрсетуге болады. Олар уақыт аясының болуымен, сол уақыт аралығында жұмыстың орындалуымен сипатталады, сол арқылы жұмыстың орындалу дәрежесін бағалауға болады.

- Қол жеткен нәтижені белгіленген стандарттармен салыстыру бақылау процесінің екінші кезені, сол арқылы менеджер қол жеткен нәтижелердің алдын ала күтетін нәтижелермен сәйкес келуін, әрі стандартқа сай келуін немесе одан ауытқуын айқындайды. Бақылаудың осы кезеңінде тиісті баға беріліп, оның өзі тиісті шешім қабылдауға негіз қалайды.

- Мұндағы мақсат ауытқу ауқымын, өлшемін, нәтижелерін, мәліметтердің берілуін анықтау және оны бағалау.
- Бақылау процесінің үшінші кезеңі – жүріс-тұрыстың қолайлы линиясын таңдау, ештеңе қолданбау, ауытқуды жою, стандартты қайта қарау.
- Егер нақты нәтижені стандартпен салыстырғанда көздеген мақсатқа жеткені айкындалса, онда ештеңе қолданбауды ұсынады.

- Ауытқу байқалған жағдайда, сол ауытқудың себебі анықталса, онда ұйымды жоспарланған іске қайтару шараларын қолданып, ауытқуды жояды. Стандарттар жоспарларға негізделеді, ал мұның өзі болашақ болжамы ғана болып саналады.
- Алынған нәтижелер туралы мәліметгерді салыстырып бағалаудың қорытынды кезеңінде менеджер алынған мәліметтерді бағалайды және алдағы іс-әрекеттері жайлы шешім қабылдайды.

- **Тақырып 10. Адам қызметін басқару және топты басқару**
  - **Тақырыпша: топты басқару**
- **Дәріс мақсаты: адамдарды басқару тәсілдерін үйрету**
  - **Мәселелі сұрақтар:**
- **Адам қызметін басқару және топты басқару**
  - **Ресми және бейресми топтар**
  - **Топтық норма, олардың жіктелуі**

# 1. Адам қызметін және топты басқару

*Басшылар (менеджер, меңгеруші) басқару ісінде белгілі ұжымды (жұмысшылар ұжымын) басқарады, жетекшілік жасайды, ұйымның нақты іс-қызметтерін іске асыру үшін белгілі өкілетті болады және ұжым жұмысының нәтижелігіне толықтай жауапты.*

# Басшы міндеттері:

- 1. Өзінің бағыныштыларына, мамандарына өз еріктерімен жұмыс жасап, шешімдер қабылдауға мүмкіндік беруге, олардың өз қызметтеріне ерекше, төтенше жағдайда ғана араласуға.
- 2. Өзінің жұмысшылары мен мамандарына, әріптестеріне нақты тапсырмалардың орындалу мерзімін және маңызды элементтерін атап беруі керек.



- 3. Өзінің бағыныштыларының іс-қимылдарын бақылап және үйлестіріп, қажет болған жағдайда түзетіп, сынға алып отыруы қажет.
- 4. Өте қауіпті, қатерлі жағдайларда шешім қабылдауда мамандармен ақылдасуы, жағдайды талқылауы қажет. Шешімді талқылап, таразылап қабылдауы керек.
- 5. Егер бағыныштылары өздерінің міндеттерін орындамайтын болса, ал жұмыс кейінге қалдыруға болмайтын жағдайда өзі шешім қабылдауы керек.

# Қызметкерлердің (бағыныштылардың) міндеттері:

- 1. Өздерінің өкілеттігі шеңберінде өз еріктерімен шешім қабылдауға міндетті және өздерінің міндеттерін ұжымға, басқа біреулерге беруге құқықтары жоқ.
- 2. Әр уақытта қабылданатын шешім оның өкілеттік шеңберінен шығатын жағдайда ол бұл туралы өзінің басшысына айтуға міндетті.
- 3. Өз басшысымен кәжет деп санайтын сұрақтар бойынша ақылдасып отыруға міндетті.

- 4. Өз жұмысының (қызмет аясының) мүмкіншіліктерін арттыру жолдарын ойластыруы және жетілдіру туралы ұсыныстар беруі керек
- 5. Өз жұмысын, қызметін, басқа қызметкерлердің, бөлімдердің жұмыстарымен үйлестіруі қажет.
- 6. Ол әр уақытта өз басшысын істелініп жатқан жұмыстары жөнінде хабардар етіп отыруы керек (
- 7. Ол әр уақытта өзінің мамандық деңгейін көтеріп отыруға міндетті.

# 2 Ресми және бейресми топтар

## Шағын топ

ұзақ мерзімде қарым-қатынас жасайтын (жалпы құндылық негізінде) және бір-біріне әсер ететін, сонымен бірге айналасындағылардан ерекшеленетін адамдардың тобы

## Формальды кіші топ

(6-7 адам), іс жүзінде ұйымдастырылған топ, онда әр адамның қызметі белгіленген (звено, бөлім немесе басқару аппаратының қызметі). Ол басшының еркімен құрылады

## Формальды емес топтар

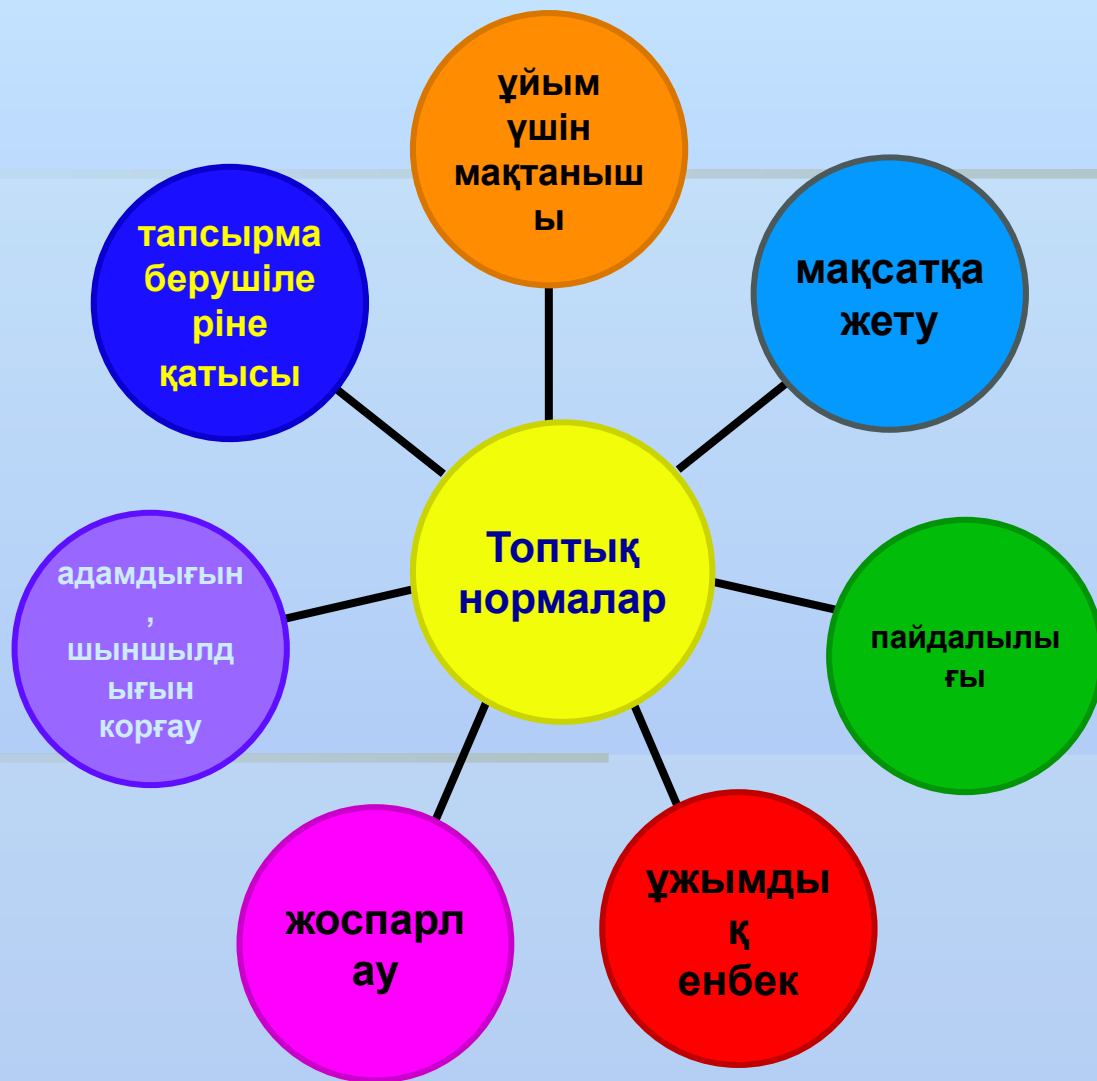
адамдардың толық еріктілігімен, көзқарастарының және психофизиологиялық сыйымдылық принципі бойынша ұйымдастырылады.

- Формальды емес қарым-қатынастар - бұл достық қатынастар көзқарастарының, қызығушылықтарының және т.б. қасиеттерінің бірдей болуы негізінде стихиялық түрде құрылады.
- Бейресми топтардың жұмыс тиімділігі төмендегідей факторларға байланысты:

*а) Көлемінен.* Топтардың саны, көлемі өскен сайын, оның мүшелері арасында қарым-қатынас орнату (байланыс орнату) және түсінік орнату, ұжымның іс-қызметі және міндеттерін орындау қиындайды.

*б) Құрамынан.* Топтың құрамы түсінігі - ұжым, топ мүшелерінің белгілі шешімдерді шешудегі ойларының, көзқарастарының, тәсілдерінің ұқсастық деңгейлерін білдіреді.

# 3 Топтық норма, олардың жіктелуі



- ***Топтық норма.*** Қабылданған топтық нормалар әрбір адамға (жеке тұлғаға) және жалпы ұжым мақсатының орындалуына зор ықпал жасайды.
- ***Топтың ұйымшылдығы.*** Бұл топ мүшелерінің бір-біріне ұмтылуы. Ұйымшыл топ ұжымда жақсы жұмыс жасауға және жалпы тиімділікті арттыруға мүмкіндік жасайды.
- ***Топ мүшелері көзқарастарының бір болуы.*** Бұл жеке тұлғаның өз көзқарасын, ойын жалпы ұйымдық тыныштықты (гармонияға), кесімді бұзбау үшін басуы, тоқтатуы (көпшілік қамына бағындыруы).



- ***Мәртебелігінен.*** Әр адамның тұлғалылығын (статусын) төмендегідей факторлар анықтайды: лауазымдық иерархияда (баспада) үлкендігі, лауазым аты, білімі, әлеуметтік таланты, төжірибелігі.
- ***Мүшелерінің функционалдық рольдерінен.*** Ролдердің екі бағытын бөледі. Біріншісі - мақсатты рольдер. Олар топтық міндеттерді, тапсырмаларды таңдап алуға мүмкіндік беретіндей болып бөлінеді.
- ***Көтермелеу (сүйемелдеу) рольдері.*** Олар топтардың іс-қызметтерімен өмірлерінің белсенділігін арттыруды және сүйемелдеуді білдіреді.

**Тақырып 11. Басшылық: билік, ықпал ету және әріптестік**

**тақырыпша: Басшылық ету**

**Дәріс мақсаты: билік түрлерін түсіндіру**

**мәселелі сұрақтар:**

**1 Ұйымдағы басқару: өкілеттілік, жеке**

**ықпал ету және билік**

**ықпал ету, билік формалары**

**тиімді ықпал ету әдістері**

# 1 Ұйымдағы басқару: өкілеттілік, жеке ықпал ету және билік

- **Басшылық** - бұл басшының мақсатқа жету бағытында және жеке мақсаттарды жалпы мақсатпен ұйымдастыру жолында бағыныштыларды нақты іс – қызметтерге итермелейтін, сезімдерін оятатын шараларының жиынтығын білдіру.
- Басшы не болмаса менеджер – іс-қызметтің жасалуын басқа біреулер арқылы қамтамасыз етеді.

- Олардың жұмыстағы жетістіктері олардың нақты іс – қызметтерімен емес, керісінше адамдарда сезім, ынта жігер көзін оята алатын қабілеттерімен бағаланады.
- Басшының мақсаты адамдарға олар жұмыстарды (тапсырылған) орындайтындай ықпал жасау. Бұл қызметті орындау үшін басшыға ресми өкілеттілікпен бірге билік қажет болады.
- Билік - бұл басшыларға (олардың іс-қимылдарына) ықпал жасау мүмкіндігі.

## Басшылық тәсілдері

### Иелік жасау

Басшы өзінің қызметкерлеріне, бағыныштыларына нені жасау, нені жасамау және қандай жағдайда не істеу керек екендігін көрсетеді, тапсырады.

### Түсіндіріп тарату

ауыртпалық ортасы ( нүктесі) тікелей кестеден адамдардың өз еріктеріне, ынталарына ауады. Мұнда басшы үлкен белсенділік көрсетеді.

### Түсіндірме беру,

### ақыл айту

бұл адамдар, ұжымдар өз еріктерімен жұмыс жасап белгілі дәрежедегі мамандық, тәжірибе жинап, өзін - өзі бақылай алу

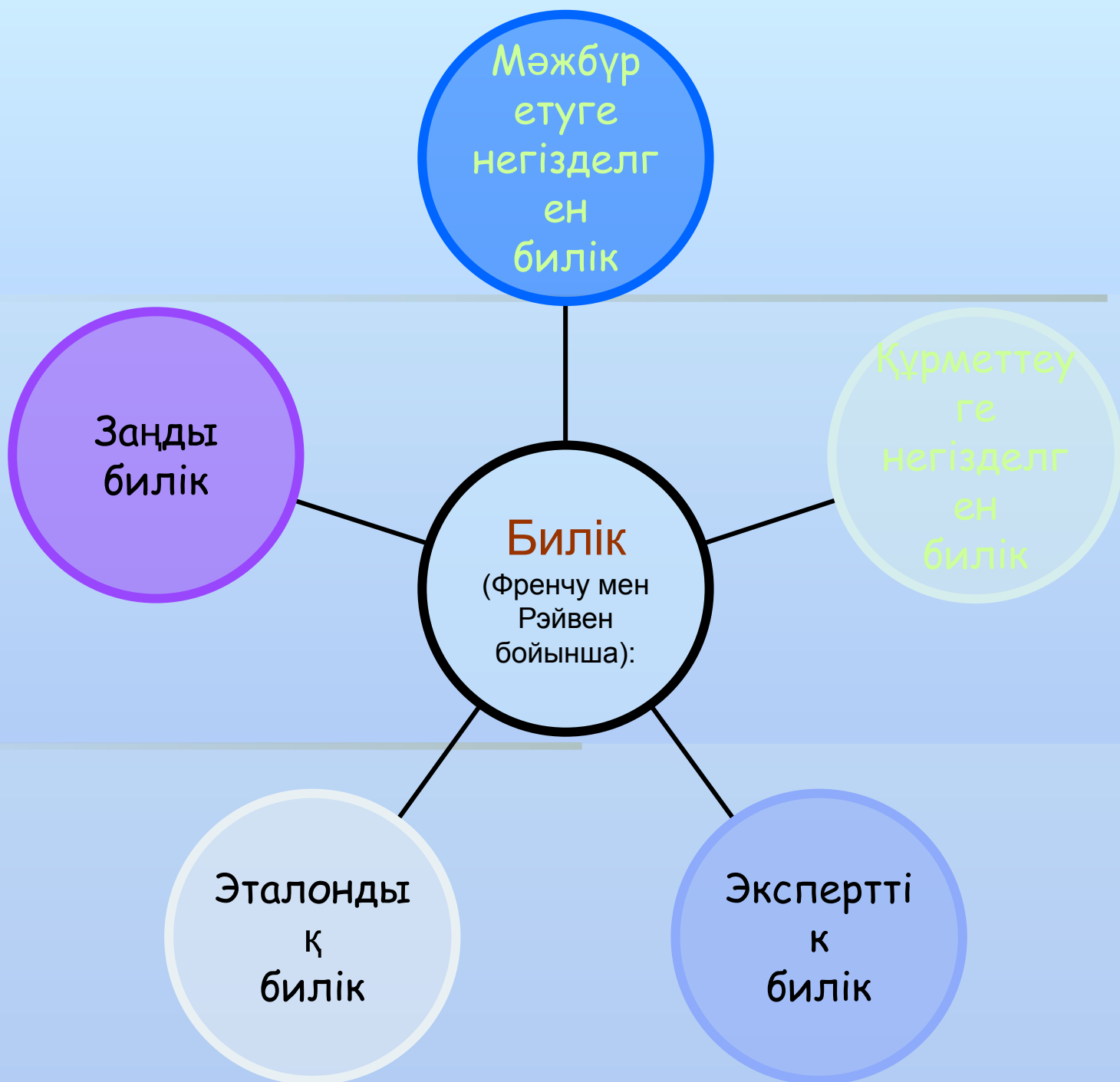
деңгейіне жетүі

Кей жағдайларда басшы билік жүргізу, беруден бас тартады, сөйтіп белгілі шешімдерді қабылдауда, шешуде өзінің қызметкерлеріне өкілеттілік беріп, оларға проблеманы (мәселені) шешуде белгілі дәрежедегі Жауапкершілік жүктейді.

# Ықпал ету және билік формалары

Басшының бағыныштыға ықпалының моделі:

- 1. **Сендіру** - бұл эксперттік және үлгілі билік түрлеріне негізделген, тиімді ықпал тәсілдерінің бірі.
- 2. **Қызметкерлерді ( жұмысшыларды) қатыстыру арқылы басқаруға тарту.** Шешім қабылдауға қатыстыру жоғары деңгейдегі қажеттіліктердің дамуына себепші болады (билік, жетістік және өзін - өзі көрсету).



Мәжбүр  
етуге  
негізделг  
ен  
билік

Заңды  
билік

Құрметтеу  
ге  
негізделг  
ен  
билік

**Билік**  
(Френчу мен  
Рэйвен  
бойынша):

Эталонды  
қ  
билік

Экспертті  
к  
билік

## 2.3 Сендіру арқылы ықпал ету

### ***Сендіру арқылы ықпал жасаудың тиімді тәсілдері:***

- 1. Тыңдаушыларының қажеттіліктерін нақты анықтауға тырысыңыз және осы қажеттілікті ықпал жасауда пайдаланыңыз.
- 2. Ойыңызды тыңдаушының көңіліне, жанына жақсы келетін жағдайдан бастаңыз.
- 3. Үлкен сенімділік тұрақтылық көрсететіндей құбылыс (образ) жасауға тырысыңыз.
- 4. Сұрағанда өзіңізге керектен, қажеттіліктен сәл көптеу сұраңыз, кері жасауы мүмкін.
- 5. Тыңдаушыларыңыздың мүдделерін есепке алып немесе содан туындап сөйлеңіз. «Сіз» - деп жиі атаудың өзі тыңдаушыға сіздің қандай қатынаста екендігіңізді түсінуге мүмкіндік береді.
- 6. Егер көп ұсыныстар, көзқарастар айтылса, бәрінің соңынан сөйлеуге тырысыңыз, соңғы сөйлеушінің аргументті сөздері тыңдаушыларына күшті ықпал жасауы мүмкін.



## 2.4 Тиімді ықпал жасау әдістері

- 1. Қолданылатын, пайдаланатын қажеттілік күшті, мықты белсенді болуы керек.
- 2. Адам, оған бағытталған ықпалды белгілі дәрежедегі белгілі – бір қажеттіліктерді қанағаттандыру иә болмаса қанағаттандырмайтын ықпал көзі деп қарау керек.
- 3. Адам, оған бағытталған ықпалдың оның қажеттілігін қанағаттандыру не қанағаттандырмау тәуекелділік деңгейінің жоғары екендігін білуі керек.
- 4. Ықпал жасалған адам түсінуі керек, оның күші, қабілеті басшы үмітінің орындалуына үлкен мүмкіндік беретінін.

**Тақырып 12. Көшбасшылық : басқару стилі мен менеджер имиджі**

---

**Тақырыпша: басқару стилі**

**Дәріс мақсаты: Көшбасшылықты талдау**

**Мәселелі сұрақтар**

**1 Көшбасшылық теориясына шолу**

**2 Басшылық стилі және оны қалыптастыру факторлары**

**Мак Грегордың басшылық теориясы**

# 1 Көшбасшылық теориясына шолу

- Көшбасшылық – топты белгілеген мақсатына жетелейтін адамның ұйымдастырушылық іс – қызметтерінің процесі. Көшбасшылық – рольдер иерархиясында жоғары орын алатын және ұйымдастыру функциясын немесе тұтас басқаруды іске асырылатын тұлға. Топ қызметінде «лидер» ұғымына сипаттама бергенде әлеуметтік психологияда мынадай жағдайлар бөліп қарастырылады: біріншіден, лидерді қызмет орнына ресми түрде ешкім ұсынбайды, ол басшылық жұмысты (шепті – позицияны) топтың ашық немесе жабық келісімімен атқарады, екіншіден, топ қабылдаған нормалар мен құнды бағыт бағдарламалар жүйесі лидердің қолдауымен жүзеге асырылады; үшіншіден, топ өміріндегі арнайы, алайда біршама мәнді, маңызды жағдайларда лидер тиісті роль атқарады.

- Лидер өзінің қателік – кемшіліктерінен сабақ ала білуі керек.
- Лидер өзінің кешенді стратегиялық ойлау қабілетін дамытуы керек, яғни жобаларды таңдай білуі және адамдарды жұмыстың ажырамас бөлігі деп қарап, болашақ мүдде үшін біріктіре, ұйымдастыра білуі керек дегенді білдіреді.
- Лидер тәуекелге баратындай болуы керек, бұл деген өзінің күшін анық білуі, оны өзінің күшті бағытында шоғырландыра білу және жауапкершіліктен, тәуекел нәтижесінен қашу мақсатында әр бағытқа шашырамауы керек.
- Лидер тыңдай білу және жаңалықты білу қабілетін дамыта білуі керек.
- Лидер ойлаудың, қабылдаудың, түсінудің әдіс тәсілдерін білуі керек және жаңа жағдайларға қалыптаса, үйрене, өзгере біліп ұйым саясатын уақытында өзгерте білу керек.
- Нағыз ұйымды ұйымдастыру және адамдарды жұмылдыру көзқарастар мен күнделікті тәртіп, жағдайлар белгілі болғанда, түсінікті болғанда мүмкін, тек өзіне сену басқаларға сенім көрсетудің екінші жағы. Ұжым жетістігі жеке түсініктер нәтижесі.

**Іскер лидер**

**Лидер**

**Аты шыққан,  
әйгілі  
(эмоционалдық)  
лидер**

## 2 Басшылық стилі және оны қалыптастыру факторлары

- **Өндірістік қимыл** – қызмет сипаты және өндірістегі экономикалық жағдай.
- **Басшымен бағынышты арасындағы өзара қарым – қатынас.**
- **Психологиялық қасиеттері**
- **Атқару тәртібінің жағдайы**
- **Ұжымның демократиялық және әлеуметтік – психологиялық ерекшеліктері** ( жыныс – жас құрамы ұжымның, мамандық және атқарушы, т.б.)
- **Басшы стилі үнемі жетілдіріп отырылуы тиіс.**

Стильдің қалыптасуы – бұл ұзаққа созылатын, күрделі мақсатты процесс. Басқару стилінің типі қалыптаспаған, сондықтан да шетелдік және отандық әдебиеттерге оның өзі түрліше жіктеледі. Бізде стильдің он шақты түрлері кездеседі. Практикада ( күнделікті өмірде) басқару стилінің үш түрі жиі кездеседі: **авторитарлық не болмаса автократиялық, демократиялық және либералдық.**

# Стиль түрлері және олардың сипаттамалары

## Авторитарлық стиль

### Патриархалдық:

барлық «жанұя мүшелері» басшыға бағынуы тиіс, ал ол бағыныштыларын әлі жетілмеген «бала» деп есептейді

### Харизматикалық:

жетекшіні ең көрнекті дана деп есептейді, ал ол бағыныштыларға өте қатал, аяусыз, әрі оларға қамқорлық қажет деп санамайды.

### Бюрократтық.

Түп төркіні кеңсешілдік, былайша айтқанда көпшілік пікірмен санаспаушылық, дербес басшылық жасауға әуестенушілік.

## Мак Грегордың басшылық теориясы

### ■ **«Х» теориясы (автократиялық басшылық)**

1. Адамдар әу бастан еңбек етуді сүймейді және бір ыңғайлы жағдайда жұмыстан кетуді, қашуды ойлайды.
2. Адамдар жауапкершіліктен қашады (қашуға тырысады), оны басқа басқарғанын, оған басшылық жүргізгенін жақсы көреді.
3. Адамдардың бәрінен жақсы көретіні сақтық
4. Адамдарды жұмыс жасату үшін, оларды мәжбүр ету, бақылау және қорқыту шараларын қолдану керек.

## ■ «Ү» теориясы (демократиялық басшылық)

1. Еңбек кәдімгі, күнделікті өмір процессі.
2. Егер жақсы жағдай жасалынса, адамдар тек жауапкершілік алу емес, осы еңбекке, жұмысқа өздері ұмтылады.
3. Егер адамдар ұйымның мақсатын анықтау процесінде, мақсатқа қатыстырылған, онымен байланысты болса, онда олар өзін - өзі басқаруды, бақылауды іске асыратын, қолданатын болады.
4. Мақсатқа, шешімге қатыстыру, байланыстыру, бұл мақсатқа жетумен байланыстырылған құрметтеу функциясы болып саналады.



Тақырып **13**. Қайшылықтарды, күйзелістерді және өзгерістерді басқару.

Тақырыпша: Қайшылықтарды басқару.

Дәріс мақсаты: өзгерістерді басқаруды үйрету.

Мәселелі сұрақтар:

**1** Ұйымдық қайшылықтың табиғаты мен типтері

**2** Күйзеліс, пайда болу себептері

**3** Қайшылықтың жағымсыз зардаптары және реттеу жолдары

# 1 Ұйымдық қайшылықтың табиғаты мен типтері

- **Қайшылық** - екі немесе одан да көп адамдар арасындағы пікір қайшылығы, мәмілеге келмей дауласуы.
- Оны 4 топқа бөлуге болады: жеке адамның қайшылығы, жеке адамдар арасындағы қайшылық, жеке адам мен топ арасындағы қайшылық және топ аралық қайшылық.
- Қайшылықтың мынадай да түрлері бар: а) тікелей - көлбеу; ә) іскерлік - жеке адамдар (жеке басына байланысты); б) конструктивтік-деструктивтік. Сонымен қоса, қайшылықтың жалпылама - жекелей, қысқа мерзімдік, ұзаққа созылатын, мазаны кетіретін, бүлдіретін, кейінен ұлғаятын, бәсеңдейтін түрлері бар.
- **Қолайлы және қолайсыз құндылықтар мен мүдделердің қақтығысына орай қайшылық мынадай типтерге бөлінеді:**
  1. Қайшылықтың «қолайлы-қолайсызы». Мұнда **екі қолайлы балама** болады. Бұл өте ұнамды әрі тез шешіледі. Бұған мысал ретінде сыбайлас достар арасындағы бір фильм жөніндегі әр түрлі пікірін жатқызуға болады.
  2. Қайшылықтың «қолайсыз-қолайсызы». **Екі вариант та ұнамсыз.** Егер сіз жабдықтау бөлімінің бастығы болып істесеңіз, онда сіз өзіңізге жабдықтаушы таңдауыңызға тура келеді, бірақ таңдаған адамыңыздың екеуі де қолайсыз болып шығады. Бірақ әйтеуір біреуін алуыңызға тура келеді, ал бұған біраз уақыт кетеді.
  3. Қайшылықтың «қолайсыз-қолайлысы», мұнда **жақсы және нашар варианттар** қақтығысады

## 2 Күйзеліс, пайда болу себептері

- **Күйзеліс (стресс)** – ағылшын тілінен енген атау, оның қазақша мағынасы шиеленісу, күштену, зорлану. Сөздікте бұған мынадай анықтама беріледі: «сыртқы немесе ішкі ортаның қолайсыз факторларының әсеріне организмнің физиологиялық реакциясы»
- **Күйзеліс көзі** - қызметкер алдында қойылған міндеттің нақты еместігі, көмескілігі.
- **Қанағаттанбау себебі:** өз идеясын іс жүзінде асыруға дәрменсіздігі.
- Мұндай жағдайда басшы қызметшінің еңбегінің тиімді болуына қол жеткізу үшін, біріншіден, оған қызмет бабына орай өз еркімен әрекет етуіне мүмкіндік беруі, екіншіден - оның жұмыс нәтижесін ұдайы мұқият бақылап отыруы тиіс.

# 3 Қайшылықтың жағымсыз зардаптары және реттеу жолдары

- Психологтар қайшылықты жағдайды шешудің бірнеше тәсілін ажыратып, оны екі категорияға бөледі: **құрылымдық және жеке**.
- 1. Қайшылықты шешудің **құрылымдық тәсіліне** жататыны: **жұмыс талабын түсіндіру, үйлестіру және интеграциялық механизмдер, жалпы ұйымдық комплексті мақсаттарды орнату және көтермелеу жүйесін қолдану**.
- 2. **Жеке** адамдар арасындағы қайшылықты шешудің мынадай жолдары болады:
  - 1) **Жалтару**, көпшілік адамдар қайшылықтан жалтаруға тырысып, өзінің тыныштығын ойлайды.
  - 2) **Тігісін жатқызу**, мұндайда басшы адамдар арасындағы қайшылық пен наразлықты өршітпеуге, қайта татуластыруға, іштегі қайшылықты сыртқа шығармауға тырысады.
  - 3) **Мәжбүр ету** стилінде басшы қалайда өз көзқарасын өткізуіне, соған еріксіз көндіруге тырысады. Басшы өзінің қарамағындағыларға толық билік жүргізген жағдайда бұл стиль тиімді болуы мүмкін.
  - 4) **Ымыраға келу** — мұның пайдалы болатын себебі адамдарды наразылыққа емес, ауызбірлікке, татулыққа шақырады. Мұнда екінші жақтың пікірі шамалы болса да қабылданады. Басқару жағдайында ымыраға келу жоғары бағаланады, өйткені мұның өзі теріс ниетті барынша сейілтуге, наразылықты тез арада шешіп, екі жақты да канағаттандыруға мүмкіндік береді.

## Тақырып **14** Фирманың кадрлік саясаты

тақырыпша: кадрлік саясат

Дәріс мақсаты: кадрлік саясатты талдау

мәселелі сұрақтар:

**1** Басқару кадрларын даярлау

Персоналды іріктеп алу және орналастыру

**3** Персонал еңбегінің нәтижесін бағалау

# 1 Басқару кадрларын даярлау

- Нарық жағдайында кәсіпорынды жұмысқа дайындауды жақсарту үшін қысқа мерзім ішінде кадрларға байланысты жұмыс жүйесін - кадрларды бағалау және аттестациялау; іріктеу; даярлау; біліктілігін жоғарылату; жетекші қызметкерге резервтер дайындау жұмысын толығымен қайта құру керек.

- Персоналды басқару - бұл функция тек қана кадрлар қызметіне жатпайды. Осы және басқа да бағыттағы жұмысқа өз құзырының көлемінде еңбек ресурстарын басқарудың басқа да субъектілері - өндірістік бөлімшелердің сызықтық жетекшілері де оған бағынатын мамандарымен бірге міндетті түрде қатысады.

## 2 Персоналды іріктеп алу және орналастыру

Өндірісті басқару кадрларымен жұмыс жүйесі бірнеше негізгі элементтерден құрылады. Әрбір органға, буынға жүкгелетін басқару қызметінің көлемі мен сипатына қарай жалпы қызметшілер саны, олардың кәсіптік және лауазымдық құрамы айқындалады. Басқару кадрларымен жұмыс істеудің екінші элементі басқарма қызметшілерінің жекелеген категорияларына жауап беруге, тиісті талаптарын, яғни нені білу, нені істей алуын және сол лауазымдағы қызметкерлер қандай істі меңгере алатындығын айқындау болып саналады.



# **3 Персонал еңбегінің нәтижесін бағалау**

- Персоналды бағалау – ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анықтайтын процесс.

- Персоналды бағалаудың жүйелілік критерияларына сәйкес мынадай түрлерге бөледі: жүйелілік бағалау, жүйесіз бағалау. Тұрақты қайталанып тұратын критерияларына сәйкес мына түрлерге ажыратылады: тұрақты қайталанатын бағалау, қандай да бір жағдайға байланысты бағалау. Бағалау үшін қолданылатын критерий мына түрге бөлінеді: санмен бағалау, сапалық бағалау және талдамалық бағалау.

- Жалақы – бұл ұйымның қызметкерге жүктелген міндетті орындағаны үшін белгілі бір мерзімде төленетін ақшалай өтемақысы. Әрбір қызметкердің жалақы деңгейі әрбір жұмыс орнының салыстырмалы құндылығы мен оның абсолюттік құндылығын сәйкестендіру арқылы және осы негізде қызметтік еңбекақы жүйесін құрумен анықталады.

# Персоналды жетілдіру

- **Персоналды жетілдіру** деп персоналдың біліктілігін жоғарылатуға бағытталған іс-шаралардың жиынтығын айтамыз.
- Қазіргі замандағы ұйымдарда кәсіби оқыту деп келесі кезеңдерден тұратын кешенді үзіліссіз процессті айтады:
  - қажеттілікті анықтау, яғни ұйымның персоналын дамытудың, сонымен қатар қызметкерлердің ағымдағы өндірістік міндеттемелерін орындаудың қажеттілігі негізінде қалыптасады;

жетекшілер мен мамандарды жұмысқа қабылдау кезінде оқыту, яғни жұмысқа бірінші рет қабылданғандарды кәсіпорын іс-әрекеттерінің ерекшеліктерін, өндірісті ұйымдастыру, экономика, технология, қауіпсіздік техникасы мен өнеркәсіптік тазалықты оқыту үшін жүргізіледі.

жетекшілер мен мамандар үшін **жыл сайынғы оқыту**, оларды жаңа техникамен және прогрессшіл технологиямен, өндірісті басқару және талдаудың тиімді әдістерімен таныстыру үшін жүргізіледі.

**біліктілікті жоғарылату**, жетекшілер мен мамандардың теориялық және тәжірибелік білімдерін, ептілігін, дағдылығын дамытып, жаңарту үшін жүргізіледі.

# Тақырып **15.** Басқарудың корпоративтік мәдениеті

- Ұйымдық мәдениет – ұйымның құндылықтарының, жүріс-тұрыс тәртібінің, іс-әрекет нәтижесін бағалау әдістерінің сипаттамасы.

- Корпоративтік мәдениет – нақты ұйымның барлық мүшелері арқылы қабылданған және көпшілігі арқылы қолданатын жүріс-тұрыстың жалпы шектеулері мен әртүрлі ұстанымдардың жиынтығы.



# Корпорация мәдениетіне әсер етуші факторлар

- Корпоративтік мәдениет ұйымның сыртқы бейімделуі мен ішкі интеграциясының негізгі мәселелерін бекітеді. Корпоративтік мәдениеттің құрамдас бөліктері – оның элементтері. Ұйымның элементтері бейімделу және ішкі интеграция мәселелерін шешуге бағытталған.



- Сыртқы бейімделу процессі негізінде келесі элементтерді бөліп көрсетуге болады: мақсат, бағдарлама, клиент және ұйымның серіктестері.

- Ұйымның мақсатын және оның әлеуметтік ортада алатын орнын анықтайтын бірінші элементі ұйымның миссиясы болып табылады. Миссия – бұл ұйымның не үшін құрылғандығын анықтайтын ұғым.

# Корпоративтік мәдениеттің негізгі құндылықтары

- 
- 
- Ұйымдағы жүріс-тұрыс тәртібін сипаттау келесілерден тұруы мүмкін:
- Ұйымдағы өзінің ролін және орнын табу, яғни ұйымға тән индивидуалдық немесе ұжымшылдық қарым-қатынас.

- **Құндылықтар (бағалау критериясы – не нәрсе дұрыс немесе не нәрсе бұрыс есептелінеді) және нормалар (ұйым ішінде туындайтын әртүрлі жағдайларда қолданылатын іс-әрекет түрі).**

- Бір нәрсеге сену және қатынас (басшылыққа, өзара көмекке сену).
- Коммуникациялық жүйе және қарым-қатынас құралы (ұйымда ақпарат алмасу қалай ұйымдастырылған, кімнің ақпарат алуға құқығы бар, ақпарат қалай таралады (ауызша, жазбаша), ерекше терминдер, дәстүрлі фразалар)

- **Статус және билікті бөлу критериялары**
- **Ұйым ішіндегі “ресми емес қатынастар” тәртібі.**
- **Жұмыстағы қызметкердің киетін киімі, түр-тұлғасы.**
- **Ұйым ішіндегі дәстүрлер мен әдеттер.**
- **Жұмыс уақыты және оны қолдану.**

# Кәсіпкерліктің салалық мәдениеті

- Берілген ұйымдық мәдениетті сақтау мүмкіндігі оның күшіне байланысты. Корпоративтік мәдениет күші – ұйымның тиімділігі мен тұрақтылығын сипаттайды.



Корпоративтік мәдениет күші  
келесі көрсеткіштер арқылы  
анықталады:

Ені – қызметкерлер арасындағы  
маңызды көзқарастар  
(ұстанымдар) саны,  
корпоративтік мәдениет туралы  
ұстанымдардың жіктелуі, оның  
жеке элементтерінің  
нақтылануы.

- Бөлінуі – корпоративтік мәдениет принципін бөлісетін адамдар саны.
- Басымдылықтардың айқындылығы - әртүрлі жағдайлардағы іс-әрекеттердің, жүріс-тұрыс варианттарының негізделуі, анықтылығы.

