ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ЖӘНЕ ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ ҒЫЛЫМДАР
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ
PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL SCIENCES

CENTRAL ASIAN SCIENTIFIC JOURNAL
ISSN 3135-3061
2026. №4 (32), 2-том. 840–843 б.
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.24469511
Журнал сайты: https://cajournal.kz

ӘОЖ 005.32

КӨШБАСШЫЛЫҚ ПЕН КОМАНДА НӘТИЖЕЛІЛІГІ: ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ ҚАУІПСІЗДІКТІҢ РӨЛІ

А.А. Тұрсынғазы
«Тұран-Астана» университеті, Астана, Қазақстан

Тұрсынғазы Аида Айдынқызы — «Менеджмент» білім беру бағдарламасының 1 курс магистранты, «Тұран-Астана» университеті, Астана, Қазақстан.

Ғылыми жетекші: Тузубекова Мадина Конратбаевна — экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, «Тұран-Астана» университеті, Астана, Қазақстан.

© А.А. Тұрсынғазы, 2026

Аңдатпа: Мақалада басшының мінез-құлқы мен команда нәтижелілігі арасындағы байланыста психологиялық қауіпсіздіктің рөлі талданады. Бес ғылыми жарияланымның нәтижелерін салыстыру негізінде психологиялық қауіпсіздіктің командалық үйрену, ашық коммуникация және білім алмасу үдерістерімен байланысы қарастырылады. Зерттеу барысында команда жұмысын тежейтін басқарушылық мәселелер анықталып, оларды азайтуға бағытталған ұсыныстар әзірленді. Авторлық талдау психологиялық қауіпсіздікті қалыптастыруда басшының инклюзивті мінез-құлқы мен сындарлы кері байланыстың маңызын көрсетеді.

Түйін сөздер: көшбасшылық, команда нәтижелілігі, психологиялық қауіпсіздік, командалық үйрену, инклюзивті көшбасшылық, білім алмасу, басқару.

Кіріспе

Қазіргі ұйымдарда команданың нәтижелілігі қызметкерлердің кәсіби біліктілігімен ғана емес, олардың өзара әрекеттесу сапасымен де анықталады. Бірлескен жұмыс барысында ақпараттың уақытылы берілуі, қателіктерді талқылау және әртүрлі пікірлерді ескеру басқарушылық шешімдердің сапасына әсер етеді. Алайда қызметкерлер сынға ұшыраудан немесе басшының теріс реакциясынан қауіптенсе, өз ұсыныстарын ашық білдірмеуі мүмкін. Мұндай жағдайда командада ақпарат алмасу шектеліп, мәселелерді бірлесіп шешу қиындайды.

Осы мәселені түсіндіруде психологиялық қауіпсіздік ұғымы маңызды орын алады. Ол команда мүшелерінің сұрақ қою, қателігін мойындау, көмек сұрау және өз пікірін білдіру кезінде тұлғааралық жағымсыз салдардан қорықпауына қатысты ортақ түсінікті білдіреді [1]. Бұл ұғымды жалпы психологиялық ахуалмен немесе өзара сеніммен толық теңестіруге болмайды: психологиялық қауіпсіздік, ең алдымен, қызметкердің командалық талқылауға қатысу және өз ойын ашық жеткізу мүмкіндігімен байланысты.

Зерттеудің мақсаты - психологиялық қауіпсіздіктің басшы мінез-құлқы мен команда нәтижелілігі арасындағы байланыстағы рөлін талдау және командалық өзара әрекеттесуді жетілдіру бағыттарын ұсыну.

Материалдар мен әдістер

Зерттеудің ақпараттық негізін қазақстандық, ресейлік және халықаралық авторлардың бес ғылыми жарияланымы құрайды. Оларды талдау кезінде тақырыпқа сәйкестігі, зерттеу

әдістері және психологиялық қауіпсіздік, көшбасшылық пен командалық нәтижелілік мәселелерін қамтуы ескерілді. Зерттеу барысында ғылыми әдебиеттерді талдау және синтездеу, салыстырмалы талдау, жүйелеу және нәтижелерді жинақтау әдістері қолданылды. Бұл жұмыс жүйелі әдеби шолу емес, іріктелген ғылыми еңбектерге негізделген теориялық-талдамалық зерттеу болып табылады. Дербес сауалнама немесе эксперимент жүргізілген жоқ.

Нәтижелер мен талқылау

Ғылыми еңбектердің нәтижелерін қатар қарастырғанда, психологиялық қауіпсіздіктің команда нәтижелілігіне ықпалы көбіне ұжым мүшелерінің өзара әрекеттесуінен байқалатыны аңғарылады. Бұл үдерісте басшының күнделікті басқару тәжірибесі шешуші мәнге ие болуы мүмкін. Мәселен, қызметкерлердің пікіріне назар аудармау, қателік үшін көпшілік алдында кінәлау немесе шешім қабылдауға тек кейбір адамдарды тарту команданың ашық қарым-қатынасына кедергі келтіреді. Осындай жағдайда қызметкерлер бастама көтеруден гөрі, өзіне жүктелген міндетті орындаумен шектелуі ықтимал.

Қазақстандық зерттеулер ұжымдағы қолайлы психологиялық ортаның қалыптасуына әсер ететін бірқатар факторларды айқындайды. Сарыбекова, Турдалиева және Сағындықтың зерттеуіне 103 респондент қатысқан. Сауалнамада адамгершілікті ұжымдық ахуалға ықпал ететін фактор ретінде респонденттердің 72,8%-ы, әділдікті - 60,1%-ы, сыйластықты - 43,6%-ы, ал корпоративтік мәдениетті 42,7%-ы атаған [2]. Бұл көрсеткіштер ұжымдағы қарым-қатынастың сапасы әділдік пен өзара құрметке едәуір дәрежеде байланысты екенін аңғартады. Алайда зерттеуде психологиялық қауіпсіздік жеке көрсеткіш ретінде өлшенбеген. Сондықтан алынған нәтижелерді оның деңгейін бағалау үшін емес, қауіпсіз өзара әрекеттесуге негіз болатын ұйымдық алғышарттарды сипаттау үшін пайдаланған дұрыс.

Команданы басқаруда осы факторлармен қатар басқа да жағдайлардың ескерілгені жөн. Есейқызы және әріптестері гибридті командаларға арналған ғылыми әдебиеттерді тақырыптық талдау барысында басшылықтың бейімделгіштігі, әділдік, коммуникация, команда ішіндегі сенім, технологияларды қолдану, қызметкерлердің әл-ауқаты мен мәдени ерекшеліктерді ескеру сияқты жеті бағытты жүйелеген [3]. Бұл бағыттар команда тиімділігін бір ғана басқару тәсілімен түсіндіру жеткіліксіз екенін көрсетеді. Петрова да командалық өзара әрекеттесуді құндылықтық-мотивациялық, когнитивтік, эмоционалдық-еріктік және мінез-құлықтық компоненттер арқылы сипаттайды [4]. Аталған компоненттер қызметкерлердің бірлескен жұмысқа дайындығы мен команда ішіндегі қатынастардың өзара байланысын ашуға мүмкіндік береді.

Психологиялық қауіпсіздік пен командалық үйренудің байланысы Edmondson еңбегінде нақты эмпирикалық деректер негізінде зерттелген. Өндірістік компанияның 51 командасын қамтыған зерттеуде психологиялық қауіпсіздік пен командалық үйрену әрекеттерінің арасында күшті оң корреляция анықталған ($r = 0,80$). Психологиялық қауіпсіздік пен команда мүшелері өздері бағалаған нәтижелілік көрсеткіші арасында да оң байланыс байқалған ($r = 0,72$) [1]. Бұл коэффициенттер екі көрсеткіштің өзара байланысты екенін сипаттайды, бірақ нәтижеліліктің 80% немесе 72%-ға өскенін білдірмейді. Сондай-ақ корреляцияның болуы бір көрсеткіш екіншісін тікелей туындатады деген тұжырым жасауға негіз бермейді. Бұл жердегі зерттеудің маңызды нәтижесі командалық үйренудің психологиялық қауіпсіздік пен команда нәтижелілігі арасындағы байланысты түсіндіретін аралық тетік ретінде анықталуы.

Бұл мәселені Yoo, Joo және Noh зерттеуі білім алмасу мен инклюзивті көшбасшылық қырынан толықтырады. Оңтүстік Кореядағы сегіз компанияның 73 командасын қамтыған зерттеуде білім алмасудың команда үдерістері мен нәтижелілігі арасындағы байланысты түсіндірудегі рөлі қарастырылған. Авторлар инклюзивті көшбасшылықтың психологиялық қауіпсіздік пен білім алмасу арасындағы байланысты күшейтудегі маңызын да көрсетеді [5]. Осы нәтижелер басшының қызметкерлерге пікір білдіруге мүмкіндік беруімен ғана шектелмеуі керектігін аңғартады. Ұсыныстардың талқылануы, олардың шешім қабылдау

барысында ескерілуі және қабылданған шешімдер жөнінде кері байланыс берілуі де маңызды.

Қарастырылған зерттеулер команда жұмысындағы бірнеше өзекті басқарушылық тәуекелді айқындайды. Қызметкерлердің пікір айтуына қолайсыз жағдай туғанда, басшылық үшін маңызды ақпарат назардан тыс қалуы мүмкін. Қателік үшін жазалауға негізделген тәсіл оның себептерін ашық талқылауға кедергі жасап, командалық үйрену мүмкіндігін шектейді. Ал қызметкерлер ұсыныстарының ескерілмеуі білім бөлісуге және ортақ шешім іздеуге деген ынтаны әлсіретеді. Мұның салдары тек жеке қызметкердің белсенділігіне қатысты емес: ақпаратты бірлесіп пайдалану, жұмыс барысындағы кемшіліктерді дер кезінде түзету және ортақ мақсаттарға жету де қиындайды.

Зерттеу нәтижелерін өзара байланыстыра талдау психологиялық қауіпсіздіктің басқарудағы мәні басшының әрекеттері мен команда ішіндегі жұмыс үдерістерінің арасындағы байланысты қалыптастыруынан көрінетінін көрсетеді. Басшының әділ қарым-қатынасы мен ашық ұстанымы қызметкерлердің пікір білдіруіне жағдай жасайды, ал олардың ұсыныстарының талқылануы ақпарат алмасу мен бірлескен үйренуді қолдайды.

Осы байланыс психологиялық қауіпсіздіктің команда нәтижелілігіне ықпал ету механизмін сипаттайтын төмендегі концептуалдық схемада жинақталған.

1-сурет – Психологиялық қауіпсіздіктің команда нәтижелілігіне ықпал ету механизмі



Дереккөз: автордың ғылыми жарияланымдарды салыстырмалы талдау негізінде құрастырған схемасы.

Ұсынылған схема ғылыми жарияланымдарды салыстыру нәтижесінде қалыптастырылған авторлық тұжырымды жинақтайды. Ол эксперимент арқылы тексерілген себеп-салдарлық модель емес, психологиялық қауіпсіздік пен команда нәтижелілігі арасындағы байланысты түсіндіруге арналған концептуалдық тәсіл болып табылады. Осыған сүйене отырып, психологиялық қауіпсіздікті жоғары нәтижеге өздігінен жеткізетін фактор ретінде емес, қызметкерлердің ақпарат алмасуына, ортақ мәселелерді талқылауына және командалық үйренуіне жағдай жасайтын басқарушылық алғышарт ретінде бағалауға болады.

Командадағы осындай ортаны қалыптастыру басшының күнделікті басқару тәжірибесінен басталады. Атап айтқанда, жұмыс мәселелерін талқылау кезінде әр қызметкердің пікірін тыңдап, балама ұсыныстарды назарға алу шешім қабылдауға қатысудағы теңсіздікті азайтады. Қателіктерге қатысты ұстаным да өзгеруі қажет: қызметкерді кінәлаумен шектелмей, туындаған жағдайдың себептерін анықтап, оны жұмыс үдерісін жақсартуға пайдаланған жөн. Қызметкерлер ұсынған идеялар бойынша кері байланыс беру де маңызды. Басшы ұсыныстың не себепті қабылданғанын немесе қабылданбағанын түсіндіріп, енгізілген өзгерістер туралы хабарласа, қызметкерлер өз пікірінің ескерілетініне көз жеткізеді. Дегенмен ашық қарым-қатынас нақты басқарушылық талаптарды алмастырмауы тиіс. Команда мүшелері ортақ мақсаттарды түсініп, өз міндеттері

мен жауапкершілік шегін нақты білуі қажет. Осындай үйлесім психологиялық қауіпсіздікті еңбек тәртібімен және нәтижеге қойылатын талаптармен қатар қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Жүргізілген талдау психологиялық қауіпсіздіктің басшы мінез-құлқы мен команда нәтижелілігі арасындағы байланысты түсіндіретін маңызды әлеуметтік-психологиялық шарт екенін көрсетеді. Оның ықпалы, ең алдымен, қызметкерлердің пікір білдіру, қателіктерді талқылау, ақпаратпен бөлісу және бірлесіп шешім қабылдау мүмкіндіктері арқылы көрінеді. Edmondson зерттеуі командалық үйренудің маңызын көрсетсе, Yoo және әріптестерінің еңбегі білім алмасу мен инклюзивті көшбасшылықтың рөлін толықтырады. Қазақстандық және ресейлік жарияланымдар ұжымдық өзара әрекеттесудің құндылықтық және психологиялық алғышарттарын түсіндіруге мүмкіндік береді.

Авторлық қорытынды бойынша, психологиялық қауіпсіздікті қалыптастыру басшының бір реттік әрекетімен шектелмеуі тиіс. Ол әділ қарым-қатынас, ашық коммуникация, сындарлы кері байланыс және қызметкерлердің ұсыныстарына тұрақты назар аудару арқылы бекітіледі. Сонымен бірге қауіпсіз жұмыс ортасы нақты мақсаттармен және кәсіби жауапкершілікпен толықтырылуы қажет. Зерттеудің шектеуі – пайдаланылған еңбектердің зерттеу нысандары мен әдістерінің әртүрлі болуы, сондай-ақ қазақстандық жарияланымдардың кейбірінде психологиялық қауіпсіздіктің тікелей өлшенбеуі. Болашақ зерттеулерде Қазақстан ұйымдары мысалында басшының мінез-құлқы, психологиялық қауіпсіздік және нақты командалық нәтижелер арасындағы байланыстарды эмпирикалық тұрғыдан зерделеу маңызды.

Әдебиеттер тізімі:

1. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. – 1999. – Vol. 44. – No. 2. – P. 350–383. – DOI: 10.2307/2666999.
2. Сарыбекова Ж. Т., Турдалиева Ш. Т., Сағындық И. Е. Ұжымдағы психологиялық ахуалды ретке келтірудегі адамгершіліктің теориялық-әдіснамалық негіздері // Хабаршы. Психология және социология сериясы. – 2021. – Т. 76. – № 1. – Б. 113–124. – DOI: 10.26577/JPsS.2021.v76.i1.011.
3. Yesseikyzy A., Mukhiyayeva D., Yesseikyzy A. Managing Hybrid Teams: A Thematic Synthesis Toward Systemic Alignment and Inclusive Leadership // Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU. – 2025. – № 4. – Б. 124–138. – DOI: 10.32523/2789-4320-2025-4-124-138.
4. Петрова Т. Э. О психологических факторах и закономерностях командного взаимодействия // Научное мнение. – 2024. – № 12. – С. 80–86. – DOI: 10.25807/22224378_2024_12_80.
5. Yoo S., Joo B.-K., Noh J. H. Team Emergent States and Team Effectiveness: The Roles of Inclusive Leadership and Knowledge Sharing // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2022. – Vol. 9. – Issue 3. – P. 353–371. – DOI: 10.1108/JOEPP-05-2021-0120.

© Central Asian Scientific Journal, 2026