

13-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: БАСШЫЛЫҚ: БИЛІК ЖӘНЕ ЫҚПАЛ ЕТУ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Ұйымдағы басшылықты, ықпал ету және билік формаларын, сендіру мен қатысуды студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Ұйымдағы басшылық
2. Ықпал ету және билік формалары
3. Сендіру мен қатысу

1. Ұйымдағы басшылық

1. Ұйымдағы басшылық

Басшылық басқарудың маңызды компоненті болғанына қарамастан, көшбасшылер (жетекші қызметкер) үнемі тиімді басқарушы бола алмайды. Көшбасшыдің тиімділігі олардың басқаларға ықпал, әсер ету деңгейімен өлшенеді. Кейде шешімді көшбасшылық ресми ұйымға да кедергі келтіруі мүмкін. Мысалы, бейресми ықпалды көшбасшы ұжымның нашар жұмыс істеуіне және өнімнің сапасының төмендеуіне әсер етуі мүмкін.

Файли, Хаус және Керр басқару мен басшы қызметкер арасындағы айырмашылықты көрсетті. Басқару - бағыныштыларды өздеріне арналған тапсырмалар мен міндеттерді орындауға мәжбүр ететін ой және дене процесі, ал көшбасшылық болса, керісінше, бір адамның басқаларға ықпалы, әсер ету процесі, деп атап көрсеткен.

Басқарушы ұйымның басшылығына алдын-ала қарастырылған ресми әрекет-өкілеттіліктерді беру арқылы келеді. Көшбасшы болса, ресми емес әрекеттердің нәтижесінде, өз еңбегімен, өз абыройымен жетеді.

Ұйымның басшысы - көшбасшы, сонымен бірге, ол өз бағыныштыларын тиімді басқаратын адам, оның мақсаты – ұйымға берілген жұмысты, тапсырманы орындауға басқаларды бағыттау, оларға ықпал, әсер ете білуі.

Көшбасшылық, жетекші қызметкерлік – бұл ұйымның мақсаттарына жету жолына бағыттау арқылы жекелеген адамдармен топтарға ықпал және әсер ете білу қабілеті.

Әсер, ықпал, және билік. Ықпал - жеке бір адамның, келесі бір адамның мінезіне, басқалармен қарымқатынасына, сезіміне өзгеріс енгізетін қандай да бір мінез-құлық әрекеті. Мұндай ықпал ету құралдары ретінде: өтініш, құлаққа сыбырлау немесе ең соңғы саты - қорқыту жатады. Бір адам басқаларға тек қана идеяларының көмегімен ықпал етуі мүмкін. Басшы өзінің көшбасшылігімен ықпал әсерін тиімді әсер ету үшін билікті пайдаланады және оны дамытады.

Қоғамда билікке теріс сезім әрекеттері қалыптасқан. Лорд Эктон ол туралы былай деген «Биліктің аздыру тенденциясы бар, ал шексіз билік шексіз аздырады». Көптеген адамдар билік ұғымын зорлық, күш көрсету және агрессиямен байланыстырады. **Билік** – бұл басқалардың мінез құлқына

әсер ету мүмкіндігі. Басқаруда билік болмаса, ұйымның жұмысы алға баспайды, тәртіп нашарлайды.

Билік балансы. Көптеген адамдар билік бір адамға екінші бір адамның сезімдері, ойларына қарамастан, ықпал етуге мүмкіндік береді деп ойлайды. Бұл дұрыс емес. Ұйымдағы билік тек ішінара иерархиямен анықталады. Белгілі бір жағдайдағы бір адамның билігінің мөлшері оның ресми өкілеттіліктерінің деңгейімен емес, басқа адамға тәуелділік дәрежесімен анықталады. Басқа адамның тәуелділігі не ғұрлым жоғары болса, со ғұрлым адамның билігіде үлкен болады. Мұны мына формуламен көрсетуге болады: билік берілген А адамның Б адамға ықпалының деңгейі Б адамның А адамға тәуелділігінің де деңгейінде де болады. **Бұл билік балансы деп аталады.**

Бағыныштылар билігі. Басшылардың өз бағыныштыларына билік жүргізетін себебі бағыныштылар жалақы, жұмыс ғимараттары, қызметте өсу, өкілеттіліктерді кеңейту мәселелерге келгенде басқарушыға тәуелді болып қалады. Бірақ кейбір жағдайларда бағыныштылар басқаларға билік жүргізуі мүмкін. Мысалы, шешім қабылдауға қажетті мәліметтер мен ақпараттар басқа адамдармен бейресми қарым-қатынастар сияқты мәселелерде басшы бағыныштының көмегімен ықпалына жүгінеді. Бағыныштылар билігінің жүзеге асуына әсер ететін факторларды қорыта келіп Дэйвид Механик былай дейді: *«Бір адам басқа бір адамға қаншалықты тәуелді болса, соншалықты сол адамның билігіне бағынуға мәжбүр болады»*. Басшы әрқашанда билік балансының сақталуына әсер етуі тиіс. Себебі ұйымның мақсатына жетуі бағыныштыларға тікелей байланысты.

Басқарушы мен бағыныштылар

Әрбір негізгі ұжым басқару және басқарылушыдан тұрады да олар бір-бірлерімен тұрақты іскерлік және экономикалық қарым-қатынаста болады. Мақсатқа жету үшін ұйымдық құрылым мен басқару аппаратының болуы тиіс. Өндіріс процестерін басқаруды үйлестіру үшін әкімшілік құрылым жасалып, онда ұжым мүшелерінің және басшылық деңгейі бойынша орналасады. Осы құрылым бойынша адамдар басшыларға және бағыныштыларға бөлінеді.

Басшылар тобы (командалық) басшылардан және олардың тікелей бағыныштыларынан тұрады. Басшының бұйрық беруге құқығы бар, ал бағыныштының оны орындауға міндеттілігі бар.

Басшының функциялары

Басқарушы ұйымның мақсатына қарай қарамағындағы қызметкерлердің жұмыстарын тиімді түрде ұйымдастырып оны жүргізетін тұлға болып табылады.

Басқарушының атқаратын функциялары стратегиялық, инновациялық, әкімшілік, коммуникациялық және әлеуметтік қызметтер болып табылады. Енді осы функцияларға қысқаша тоқталайық:

- 1) Басшының **стратегиялық қызметтері** басшыны анықтау, стратегияны дайындап оны жоспарлау болып табылады.
- 2) Басшының **инновациялық қызметтері** жаңа қызметтер мен жаңа тауарларды өндіріс процесіне ендіру, өндіріс әдістерін жетілдіру,

сапаны жақсарту, тауардың функциясын жан-жақты қылу және ұйымның дамуын қамтамасыз ететін әртүрлі жағдайларды ойлап табу болып табылады.

- 3) Басшының **әкімшілік қызметтері** бақылау (жұмыстың нәтижесін), ұйымдастыру (ресурстарды, міндеттерді, жауапкершілікті тарату), бағыттау (жұмыс пен жұмысшыны үйлестіру), ынталандыру (материалды және материалды емес) және кадр мәселесін шешу (кадрларды таңдау, орналастыру және оларды жетілдіру) болып табылады.
- 4) Басшының **коммуникациялық қызметтері** жиналыстарды өткізу, кездесулерді ұйымдастыру, телефон, факс, интернет арқылы байланыс құру, ақпараттарға қол жеткізу және оны тарату, әр түрлі ішкі және сыртқы байланыстарды қамтамасыз ету болып табылады.
- 5) Басшының **әлеуметтік қызметтері** ұйымда жағымды моральдік және психологиялық ахуалды қалыптастыру болып табылады.

Басқарушының құқықтары мен міндеттері

Басқарушылардың құқықтары мен міндеттері **ресми** және **бейресми** болып екіге бөлінеді.

Басқарушының **ресми** міндеттері жалпы арнайы және қызметтік болып 3-ке бөлінеді:

- Жалпы міндетін Конституция белгілейді,
- Арнайы міндетін жоғарғы басшылық анықтайды,
- Қызметтік міндеті оның атқаратын қызметінің жиынтығы болып табылады.

Басшының **бейресми** міндеттеріне мыналар жатады:

- Ұйымда тәртіптілікті сақтау
- Әріптестеріне, жұмысшыларына қызмет көрсету
- Басқалардың көзқарастарына көңіл бөлу
- Қарамағындағылардың жеке мәселелерін назарға алу т.б.

Басқарушының сапасы

Басқарушының сапасы істеген жұмысының өнімділігі мен тиімділігін көрсетеді. Басшының сапасы **профессионалдық**, **жеке** және **іскерлік** деп 3-ке бөлінеді:

Профессионалдық сапасы басқарушының білімділігін көрсетеді;

- білімінің өте жоғары екендігін
- өндірістегі тәжірибесінің молдығын
- ойының тереңдігін
- өзін-өзін тануға ұмтылушылығын
- жұмыстың жаңа түрін және формасын ойлап табушылығы т.б.

Жеке сапасы өзінің басқа басқарушының артықшылықтарын көрсетеді;

- моралінің жоғары болуы
- физикалық және психологиялық тұрғыдан мықты болуы
- мәдениетінің жоғары болуы
- адал, шыншыл болуы
- адамдарға жылы жүзбен қарауы

- өзіне сенімді және ұстамды болуы т.б.

Іскерлік сапасына мыналар жатады:

- ұйымдастырушылық қабілетінің болуы (жұмыс беру, бақылау)
- қызмет бабына шешім қабылдау, өзін алып жүру
- тәуекелге дайын болу, жаңалық енгізу
- қарамағындағыларды өзіне тартып еліктіре білу
- батылдығы, тәуелсіз жұмыс істеуге құштарлығы т.б.

2. Ықпал ету және билік формалары

Басшылық жасау үшін ықпал ету қажет, ал ықпал ету үшін биліктің негізі болуы керек. Белгілі бір билікке ие болу үшін орындаушыға аса қажетті бір нәрсені өз қолыңызға алу арқылы өзіңізге бағынуға мәжбүр етесіз. Ықпалдың барлық формалары басқа адамның талаптарын орындауға талпындырады. Соның салдарынан басшы және орындаушы болақшақтағы ұқсас немесе ұқсас манерлерін қалыптастырады, басшы бағыныштыға ықпал етеді.

Биліктің әр түрлі формалары болады. Билікпен көшбасшылық саласындағы зерттеушілер Френч және Рейвен билік негіздерінің қолайлы жіктеулерін жасап шығарады. Соған сәйкес биліктің бес негізгі формасы бар:

1. **Мәжбүр етуге негізделген билік:** орындаушы ықпал етушінің әрекеттерімен келіспейді, аса үлкен қажеттіліктерді қанағаттандырмай тастауы мүмкін деп ойлайды.
2. **Марапаттауға негізделген билік:** орындаушы ықпал етушіден өз еңбегінің жемісі үшін жақсы сыйлық аламын деп сенеді, одан жақсылық күтеді.
3. **Сараптау билігі:** орындаушы ықпал етушінің белгілі бір қажеттілікті қанағаттандыруына мүмкіндік беретін білімі бар деп сенеді.
4. **Эталондық билік (Үлгі билігі):** орындаушы үшін ықпалдың сипатымен қасиеттері өте жағымды, сондықтан ол ықпал етушіге ұқсағысы келеді.
5. **Занды билік:** орындаушы ықпал етушінің бұйрық беруге құқығы бар, ал оны орындау өзінің парызы екендігіне сенеді. Орындаушы бағынған кезде ғана қажеттіліктер қанағаттандырылатынын түсінеді де, дәстүр бойыншы ықпал етушіге бағынады.

Бағынышты басшының бұйрығын ұйымдық иерархияның төменгі сатысында тұрғандықтан орындайды. Себебі басшыға басқа адамдарды басқаруға болатын өкілеттілік берілген. Билік ықпал ету арқылы жүргізіледі.

Ықпал етудің негізгі түрлері:

1. **Күштеп үрейлендіру арқылы ықпал ету.** Адам өзінің қауіпсіздігіне нұқсан келетін кезде үрейленеді. Жұмыс орнында үрейлендіру арқылы үлкен билікке қол жеткізуге болады. Себебі сол жұмыс орнында біздің көптеген қажеттіліктеріміз қанағаттандырылады. Басшылар өз бағыныштыларын жұмыстан шығарамын деп, үрейлендіру арқылы айтқанын істетеді. Бұл дұрыс емес, неге дегенде үрейлендіру арқылы мақсатқа жету мүмкін емес. Себебі ол теріс ықпалын тигізуі

мүмкін. *Мысалы, кек алу, келемеждеу сияқты сезімдер бағыныштыларды басшылықпен қарамақарсылық қатынасқа итермелейді.*

2. **Оң, дұрыс ықпалды күшейту ықпал етеді.** Бұл басқа адамдарға ықпал етудің ең көне және тиімді түрі. **Марапаттауға негізделген билік** - өз ықпалын дұрыс күшейту арқылы әсер етеді. Бірақ адамдар әр түрлі болғандықтан, оларға марапаттаумен мақтаудың да әркілі түрлері керек. Міне, осы жағынан басшыға қиын тиуі мүмкін.

3. **Дәстүрлер арқылы ықпал ету.** Басшы бағыныштының қорғауға деген қажеттілігін қанағаттандыру үшін дәстүрге жүгінеді. Бірақ бұл әдіс тек бағыныштының белгілі бір құндылықтарды игеру кезінде ғана жүзеге асады. Дәстүр - ұйым үшін де, басшы үшін де өте тартымды құрал. Ол адамға емес, лауазымға ықпал етуге үйретеді. Бұл жағдай тұрақтылықты көтереді, себебі ұйым бір адамның қабілеттілігімен өміріне тәуелді емес. Дәстүрге бағынған ұйымда ықпалдың бере тиімділігі жоғары болады.

4. **Харизма арқылы әсер ету.** **Харизма** – бұл логика немесе дәстүрге байланысты билік емес, көшбасшыді жеке қасиеттерімен қабілеттілігіне байланысты құрылған билік. Харизматикалық ықпал орындаушының өз басшысына деген сүйіспеншілігі мен құрметіне негізделген орындаушы өз басшы қызметкерімен өзін салыстырып, көз алдына көптеген ұқсастықтарын келтіре алады.

Харизматикалық көшбасшыдің мынандай сипаттары болады:

1. **Энергиямен алмасу.** Адамдар энергия болып, онымен басқаларға ықпал етеді деген әсер қалыптасады.

2. **Сыртқы бейнесінің ықпалдылығы.** Харизматикалық көшбасшы міндетті түрде сүйкемді немесе әдемі емес, бірақ кейпі өте тартымды болып келеді.

3. **Мінез құлқының тәуелсіздігі.** Өзінің сый-құрметке бөлінуі үшін және сәтті болуы үшін басқа адамдардан тәуелсіз.

4. **Басқалармен жақсы қарым-қатынас орнатып,** сөйлесе, тіл табыса алады.

5. **Өзінің ерекше тұлға екенін сезінеді.** Ол өзін әрқашанда еркін ұстайды.

6. **Кезкелген жағдайда өзін жоғалтпайды,** сенімді адам. Көптеген адамдар харизматиктерге еліктеп, солардың жолдарын қууға тырысады.

5. **Эксперттік салихалы сенім арқылы ықпал ету.** Бағынышты, өз басшысының белгілі бір мәселе бойынша сарапшылық билігі бар деп сенеді. Басшыға сенім арта отырып, олар оның көмегіне жүгінеді. *Мысалы адамдардың емдеуші дәрігерге деген сенімі.*

3. Сендіру мен қатысу

Биліктің кезкелген түрінде белгілі бір жағдайларға байланысты өкілеттіліктерді беру мүмкіндігі болады. Бағыныштының қабілеті басшының қабілетіне жақындаған сайын басшы бағыныштыға ықпал ету үшін, онымен бірігіп қызмет атқаруға талпынады. **Бағыныштыны белсенді байланысқа**

шақыратын ықпал етудің екі формасы бар – көз жеткізу және қатынасу болып табылады.

Көзін жеткізу арқылы ықпал ету. Басқа адамға ықпал ету үшін марапаттауға немесе жазалауға қабілетті болудың харизматикалық қасиет иесі немесе аса үлкен білімді болудың қажеті жоқ. Тек өзіңнің көз қарасыңды ұтымды түрде жеткізе алсаң жетіп жатыр. Көзін жеткізу арқылы ықпалын жүргізетін басшы өз бағыныштысына еш қашан не істеу керектігін айтпайды, не істеу қажеттігін, керектігін сатады, яғни басшы өз бағыныштысының белгілі бір қасиеттеріне сенеді де, оған билік береді. Көзін жеткізуді тиімді ұйымдастыру үшін басшы бағыныштының сеніміне ие болу керек.

Көз жеткізу арқылы ықпал етудің күшті және осал жақтары. Ең бірінші **осал жағы** - өте нашар немесе бәсең екендігі белгісіздігі, екіұштылығы. Сонымен бірге ықпал етудің бұл формасы бірақ рет әсерін тигізеді. **Артықшылығы** көз жеткізу арқылы әсер ету кезінде ұйымдардағы адамдар берілген тапсырманы дәл, тиянақты, бұлжытпай, тиімді орындайды, бұл жұмысты басшының бақылаусыз жасайды, себебі жұмысшының жеке басының қабілеттілігі осы жұмыстың тиімділігі бойынша барлық басқарудың иелерінде насихатталып жарияланады.

Еңбеккерлерді басқаруға тарту арқылы ықпал ету кезінде басшы бағыныштыға ықпал етуі үшін ешқандай қиналмайды. Басшы орындаушының күш жігерін белгілі бір бағытқа бұрып, ақпараттармен еркін алмасуды қамтамасыз етеді. Басқаруға бірлесіп қатысқан басшы мен бағыныштылардың арасында ауызбірлік болуы керек.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Ұйымның басшысын сипаттаңыз.
2. Басқарушының құқықтары мен міндеттеріне сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. Биліктің бес негізгі формасын атаңыз
2. Френч және Рейвен билік негіздеріне сипаттама беріңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

1. Файли, Хаус және Керр басқару мен басшы қызметкер арасындағы айырмашылықты көрсетіңіз. Мысал келтіріңіз.

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Ықпал ету және билік формалары.

БӨЖ тапсырмалары: Басшылық: билік, ықпал ету және әріптестік-реферат

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182.
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
4. Ахметов А. Менеджмент негіздері. Алматы: Экономика,2005.

