

14-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: КӨШБАСШЫЛЫҚ: БАСШЫЛЫҚ СТИЛІ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Көшбасшылық теориясын шолу, басшылықтың автократтық, демократтық және либералдық стилі Лайкерттін адамға бағытталған басшылықтың төрт стильдерін, Фидлердің жағдайлық басшылық моделін, Митчел мен Хаустың «жол-нысанаң» деп аталған әдісін, Херси мен Бланшардың «өмірлік цикл» теориясын, Врум-Йеттонның басшымен шешімдер қабылдау моделін студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Көшбасшылық теориясын шолу
2. Басшылықтың автократтық, демократтық және либералдық стилі Лайкерттін адамға бағытталған басшылықтың төрт стильдері
3. 3.Фидлердің жағдайлық басшылық моделі. Митчел мен Хаустың «жол-нысанаң» деп аталған әдісі. Херси мен Бланшардың «өмірлік цикл» теориясы. Врум-Йеттонның басшымен шешімдер қабылдау моделі

Көшбасшылық теориясын шолу

Басшы шешім қабылдап, оның орындалуын ұйымдастырып қарауындағы адамдардың жұмысын бақылаған кезде ол өзінің міндетіне лайық әрекет етеді. Бұл жағдайда әр бір басшы оның басшылық стилін айқындайтын басқару процесінде өзіне тән әдіс-әрекетімен өзіндік ерекшелікпен көрінеді. Барлық жағынан ұқсас екі адамның болмайтындығы сияқты, бір-бірінен айнымайтын басшылық стиліде болмайды. Басшылық стилі басшылармен бағыныштылардың араласуымен олардың өзара қарым-қатынасымен, бүкіл еңбек ұжымның ықпалымен қалыптасады.

Стиль ұжымдағы әлеуметтік қатынастардың бүкіл бір тұтастық қалыптасқанымен, ол белгілі дәрежеде басшыға да байланыс болады, өйткені шаруашылықпен тәрбие жұмысының табиғи байланысын тәжірибеде жүзеге асыратын тек басшы ғана. Оның қызметінің жемісті болуы көптеген күрделі факторлар арқылы анықталады.

Басшы еңбегінің тиімділігін істің қорытындысымен ғана өлшеуге болады. Басшының еңбегін, оның шығарған өнімі, қабылдаған шешімі және барлық уақытта дерлік оны қабылдауға кеткен уақыты көрсетіп бере алмайды. Сондықтан басшының өндірісті басқарудағы еңбегін, оның шешімді қабылдауға жіберген уақытымен емес, ақырғы нәтижесін есептеп объективті бағалау қажеттігі туады.

Көшбасшылық - бұл жеке адамдар немесе бір топта адамдарға әсер ету қабілеті және оларды белгілі бір мақсатқа жету үшін жұмыс процесі болып табылады.

Бихевиорист ғалымдар көшбасшыліктің тиімді қолданудың үш тәсілін атап көрсеткен:

- 1) жеке адамның қасиеті мен көзқарасы жағынан қарағандағы тәсіл;

2) тәртіптілік тәсіл;

3) жағдайлық тәсіл.

Жеке адамдардың көшбасшылық теориясымен келісілген немесе әйгілі адамдар теориясы жағынан қарастырғанда, басқарушылардың таңдаулары жеке адамдардың барлығына қатысты қасиеттерге ие болғандары анықталған. Бұл ойды жетілдіре отырып, былай атап көрсетуге болады: егер адамдар бұл қасиеттерді өз ойларында таба білсе, онда олар бұл қасиеттерді тәрбиелей алар еді және осы мен бірге тәжірибелі жетекші бола алар еді. Бұл ерекшеліктер ендігідей: интеллект пен білім деңгейі; әсерлі сыртқы келбет; адалдық; дұрыс бағыттағы ақыл; экономикалық және әлеуметтік білім; өзіне деген сенімділік. Бірақ әр жағдайда әр түрлі қабілеттілік пен қасиет қажет.

Тәртіптілік тәсіл – басқарушы стилін жіктеудің негізін немесе тәртіптілік стилін қалайды. Бұл тәсілді тиімділік басқарушының жеке қасиетімен емес, оның бағынушыларға деген көзқарасымен, қарым-қатынасымен анықталады. Тәртіптілік тәсіл көшбасшылықтың көздеген мақсатының алға жылжуына үлес қосқанымен, оның кемшілігіде бар. Ал ол кемшілік бұл басқарудың жалғыз оптималды стилінің бар екені.

Жағдайлық тәсіл - бұл тәсілді жақтаушылардың айтуы бойынша, көшбасшылықтың оптималдық стилі жағдайға байланысты өзгеріп отыруында.

Тәртіптілік тәсілдің көшбасшылық теорияға қосқан үлкен бір үлесінің бірі, бұл тәсіл талдау жасау мен басқару стилдерін жіктеп құрауға көмек көрсетеді, дәлірек айтқанда, бұл басқарушының өзінің бағыныштыларымен ара қатынасы.

Басқару стилі - бұл басқарушының бағынушыларға деген үйреншікті үлгі тәртібі, яғни ұйымның өз масатына жету үшін әсер етуімен оларды оятуы. Басқарушы өзінің биліктілігін жүргізетін дәрежеге дейінгі өзіне де қолданылған биліктің типтері және бұлардың бәрінен бұрын адамгершілік қарым-қатынас жасауға немесе міндетті орындауына қамқорлығы. Осының барлығы басқару стилін көрсетіп, аталған көшбасшыді сипаттайды.

Көшбасшы (ағылшынның «басты» деген сөзінен алғанда) – сол бірлестіктің мүддесін қанағаттандыруға бағытталған бірлескен қызметті біріктіру мақсатында басқаларға ықпал етуге қабілетті адам.

Көшбасшы- қоғамға, ұйымға немесе топқа ықпал етуге қабілетті тұлға. Халықтың немесе белгілі бір әлеуметтік топтың мақсат-мүддесін толық сезініп, қорғай білетін, бойына саяси қайраткерге лайықты қасиеттерді жия білген адам көшбасшы ретінде танылады.

Көшбасшының үш деңгейін ажыратады:

- мүдделері ортақ қоғамда барынша көп билікке ие шағын топтың көшбасшы;

- қоғамдық қозғалыстың (ұйымның, партияның) көшбасшы, яғни белгілі бір әлеуметтік топ өзінің қажетсінуін қанағаттандыру мүмкіндігін байланыстыратын адам;

- көшбасшы –биліктік қатынастар жүйесінде әрекет етуші саясаткер.

Көшбасшының негізгі қызметі:

- интегративтік, яғни халықтың белгілі бір бөлігінің мүддесін анықтау және саяси бағдарламаны жасау;
- алға қойған мақсатты орындау үшін ұтымды шешімді табу және қабылдау қызметі;
- билік органдарының қоғам мүшелерімен байланысын нығайту, қоғам мүшелерінің биліктен және басқарудан шет қалуын болдырмау қызметі;
- бір жерге жұмылдырушы, яғни нақты міндеттерді шешуге көпшілікті ұйымдастыру, көпшіліктің әлеуметтік күш-қуатын, саяси мәдениетін және белсенділігін дамыту қызметі;
- прагматикалық, яғни мақсат пен міндеттерді нақты әрекетке айналдыру.

Көшбасшылық - жеке тұлғалар арасындағы қатынаста үстемдік ету. Көшбасшы алға қойған мақсатқа жету үшін белгілі бір әлеуметтік ортада адамдардың күш-жігерін біріктіріп, іс-әрекетін қоғам мүддесіне сай жүргізеді. Көшбасшыға алғырлық, ақылдылық, қажырлылық, ұйымдастырушылық, жұртқа жағымдылық, сондай-ақ өзіне жауапкершілік ала білу және іскерлік таныта білушілік, т.б. қасиеттер мен қабілеттер тән. Кез келген тарихи кезеңде, қоғамдық-саяси өмірде көшбасшы аса беделді тұлға ретінде танылады.

Көшбасшыға қажетті қасиет: мінез-құлық: жартастай берік бол! Көшбасшылық – еркектер мен әйелдерді бір мақсатқа жетелейтін қасиет, сонымен қатар сенімділік ұялататын мінез-құлық (*Бернард Монтгомери*).

Харизма: бірінші қалыптасқан әсер, бәрін шеше алады! Мен ешқашан қандай қызметте болмасын, сын-пікірге қарағанда, мақтаулардың әсерінен жақсы жұмыс істейтін, көбірек үлес қосатын адамды көрмеппін (*Дэн Рэйланд*).

Ісіңізге жан-тәніңізбен берілу: ол істі адамдарды бос арманшылдардан ажыратады. Кімде-кім өзінің уақыты үшін бар мүмкін нәрсені жасаса, барлық уақыттарда өмір сүреді (*Иоганн Фридрих Шиллер*).

Көшбасшы — басшы, жетекші. Топта, ұжымда әдетте жетекшілік міндетін өзіне алатын бір адам болады. Әлеуметтік психологияда мұндай адамды «көшбасшы» деп атайды. Көшбасшы топты ұйымдастыруға және басшылық етуге сайланады не ұсынылады. Көшбасшы, әдетте топтың іс-әрекеті жайлы, оның құрамы мен мүмкіндіктері жайлы мейлінше хабардар болады. Ол топ мүшелерімен қатынаста өзін еркін, сенімді ұстайды.

Психологиядағы зерттеулерде көшбасшыдің мынандай қатынаста қызмет атқаратындығы айқындалған:

- ол топ алға қойған мақсатқа жетудің жолдары мен құралдарын жоспарлайды;
- топ мүшелері арасында атқарылатын іске жауапты адамдарды белгілейді;
- егер топтың алдына маңызды іскерлік мүдде қойылған болса және бұл топ өндірістік еңбек ұжымы болса, белгілі бір топтық шырай орнатады;
- топ мүшелерінің әлеуметтік белсенділігін дамытады.

Кең мағынада біз «көшбасшылық» түсінігін қолданып (шетел психологтарында осылай қолданылған) оны топ мүшелерінің басқаларға күшті әсер ету процесі ретінде, оның нәтижесі осы мүшелерінің кейбір топта орталық ұстанымды алады және топтық тапсырмаларды шешуде белгілі әсер етуге ие және биліктің бір немесе бірнеше түрлеріне ие.

Көшбасшылықтың мынадай бес белгісі мен сапасын айтуға болады:

- биологиялық дәрежедегі белгісі мен сапалары: тұқым қуалаушылығы, темпераменті, жынысы, денсаулық жағдайы;

- психологиялық дәрежесі: адамның эмоциясын, еркін, қабілетін, интелектін, мінезін қамтиды;

- әлеуметтік-психологиялық дәрежесі: адамның мүдделеріне, көзқарасына, ұстанымына, қарым-қатынасына т.б. байланысты;

- саяси психологиялық дәрежесі: саяси әлеуметтенуіне, саяси таңдауына, саяси мінез-құлық түрлеріне байланысты;

- әлеуметтік дәрежесі: мүдделердің жалпы әлеуметтік ұстанымы мен көзқарастарын білдіреді.

«Ұлы адам» теориясы немесе көшбасшыліктің харизматикалық теориясы. Бұл бойынша көшбасшылікті тұқым қуалау негізінде түсіндіреді.

Көшбасшылықтың ситуативті теориясы бойынша көшбасшылардың пайда болуы ортаға, уақытқа және жағдайларға байланысты. Басқаша айтқанда көшбасшы болу белгілі бір жағдайда, уақытта топтан суырылып шығып өз қасиетін көрсете алуы.

Көшбасшылықтың тұлғалық – ситуативтік теориясы бойынша мынадай төрт фактор еске алынуы керек:

1) көшбасшының адам ретіндегі белгілері мен дәлелдері;

2) көшбасшының жолын қуушылар үшін белгілі бір келбеті болады;

3) көшбасшының ролінің сипаттары;

4) көшбасшының жолын қуатындар үшін ресми және құқықтық негіздердің болуы.

Көшбасшының үміткерлік – қарым-қатынастық теориясы. Ол бойынша нақтылы бір жағдайда көшбасшы стилінің сәйкес келуін айтады. Көшбасшыліктің басқа да толып жатқан теориялары бар. Ол бойынша көшбасшыліктің психологиялық ерекшеліктері қарастырылуы керек.

Көшбасшылықтың типологиясы барынша шартты болып келеді және түрлі критерийлер бойынша сараланады:

- көшбасшылықтың типі бойынша: программист, стратег, орындаушы, дем беруші;

- қызметінің сипаты бойынша: әмбебап, жағдайға қарай әрекет етуші;

- басшылық ету стилі бойынша: демократшыл, авторитарлы, анархиялық;

- кешенді критерий: дем беруші, әмбебап, авторитарлы, орындаушы, жағдайға қарай әрекет етуші, стратег, демократшыл және т.с.с.

Саясаттанудағы барынша кең тараған билікті алу тәсілі және оның заңды болуы бойынша М.Вебердің деректеріне сәйкес көшбасшылықтың типологиясы саналады.

М.Вебердің айтуы бойынша көшбасшылықтың типі:

- дәстүрлі көшбасшылар (көсемдер, монархтар);

- рационалды-заңды (билікті қолданыстағы бар заңдардың негізінде алады);

- харизматикалық (яғни, беделді адамның бойында гажайып қабілеттердің болуы).

Саяси көшбасшыға бағаны бірқатар факторлардың негізінде беруге болады:

- жалпы міндетті шешудің барынша ұтымды вариантын табуға деген оның қабілеттілігі;

- таңдап алған жолдың мақсатқа сай екендігіне көпшілікті сендіру және алға қойған мақсатқа қол жеткізу үшін оларды ұйымдастыру;

- жаңа нәрселердің өсуін уақытында байқауға деген оның мүмкіндіктері, қоғамның тезірек даму прогресі мақсатында оларға қолдау беруді қамтамасыз ету.

1. Басшылықтың автократтық, демократтық және либералдық стилі

Лайкерттің адамға бағытталған басшылықтың төрт стильдері

1944 жылы Курт Левин басқарудың 3 үлгісін анықтап көрсеткен болатын. Олар:

1) Авторитарлық басқару

2) Демократиялық басқару

3) Либералдық басқару

1) **Автократ** – бұл ашық деспот. Ол барлығын өзі біледі және қарсылыққа көнбейді және қарамағындағыларға аз ақпарат береді. Ешкімге сенбейді және шешімін ешкімге айтпайды. Қатал тез шешім қабылдайды және оны тез өзгертіп отырады. Автократ билік басшының тек өзі билік жүргізуінің ұмтылуының нәтижесінде шиеленістер негізінде туындайды.

2) **Демократ** басшы мәселені қарамағындағылармен бірге шешеді. Төмендегі әкімшілік жұмыстарға араласуы.

3) **Либерал** басшы жоғарғы басшылықтың нұсқауымен ғана жұмыс істейді.

Мұндай басшылар өздеріне-өздері сенбейді, жалтақ болады. Либералдар принципалды емес, әр түрлі адамдардың ықпалынан шешімдерін өзгертуі мүмкін.

Қазіргі таңда шетелдерде басқарудың 4 түрі бар;

⇒ Қатаң авторитарлық (диктатура)

⇒ Жұмсақ авторитарлық (қарамағына көмек көрсетеді)

⇒ Кеңестік (қарамағындағыларға шарттар қойып, олардан шындықты талап етеді)

⇒ Ұжымдық (шешім қабылдау кезінде қарамағындағылардан көмек сұрайды және оларды тартады)

Бағыныштылар (жұмысшылар, қызметкерлер)

Бір деңгейдегі бір-біріне бағынбайтын жоғары деңгейге бағынышты әріптестер бағыныштылар болып табылады. Ұйымда жұмысшыларды жұмысқа орналастыратын кезде олардың қандай типтегі екенін назарға алу

керек. Керісінше болған жағдайда жоқ жерден проблемалардың туындауы мүмкін. Басқарушылар секілді бағыныштылар да өз араларында түрлі типтерге бөлінеді. Олар:

- ⇒ **Аналитик тип:** Жалғыз жұмыс істегісі келетіндер, қате жасағанды ұнатпайды, логикаға және өндіріс әдістеріне сүйенеді.
- ⇒ **Прагматик тип:** Өздігінше шешім қабылдайды. Тәуекелден қорықпайды. Жаңа әдіспен және идеялармен жұмыс жасайды.
- ⇒ **Реалист тип:** Өзінің ойын нақты тұжырымдайтындар, жұмыс істеу қабілеті жақсы.
- ⇒ **Критик топ:** Анализ жасап алдағыны болжайтындар.
- ⇒ **Идеалист тип:** Басқаларына көмек көрсеткісі келетіндер, демократтар.

Көшбасшылар (жетекші)

Жетекшілік - мақсатқа жету үшін адамдар мен топтарға активті түрде әсер ету қабілеті болып табылады.

Көшбасшы әсерленуге қарағанда әсерлейтін адам. Ұлы ойшыл Фараби көшбасшының мағынасын басқасынан бұйрық алған емес, бұйрық берген адам деп анықтайды. Оның ойынша көшбасшыдан жоғарысы жоқ. Көшбасшылық белгілі шарттармен өзінің немесе топтың мақсаттарына жету үшін басқалардың іс-әрекеттеріне әсер ету және оны басқарушы ретінде сипатталады.

Көшбасшы мен басқарушының тең дәрежеде болмағандығын айта аламыз. Яғни әрбір басқарушының басқарушылық қабілетінің болмағанындай, басқарушылық қызметі (міндеті) болмаған көшбасшылар да болады деген тұжырымға тоқталамыз. Көшбасшы мен Басқарушының тағы басқа айырмашылығы басқарушылар заңның болжауы мен бірге жұмысын атқарады, ал көшбасшылар көбіне өзінің болжам күштерін пайдаланады. Бұл мағынада тек элементтер мен құралдарды пайдаланған басқарушыларға “пассив басқарушылар” дейді. Қоршаған ортадағы шарттарға мойынсұнбайтындарға “актив басқарушылар” дейді, ал одан әрі қарай кеткендерге “көшбасшы басқарушы” деп айтамыз. **Варнер Беннис** мұндай басқарушылардың айырмашылықтарын былай деп айқындайды.

- Басқарушы жүргізеді, көшбасшы жаңалықтар енгізеді.
- Басқарушы көшіреді, көшбасшы оригинал (табиғи).
- Басқарушы қорғайды, көшбасшы дамытады.
- Басқарушы жүйе мен құрылысқа көңіл бөледі, көшбасшы болса адамдарға көңіл бөледі.
- Басқарушы тексергенге сенеді, көшбасшы сенім артады.
- Басқарушының көзқарасы ағымдық жағдайларда, көшбасшының көзқарасы болашақта.
- Басқарушының ойы пайда - зиянда, көшбасшының ойы келешекте.
- Басқарушы қалай және қай уақытта деген сұраққа жауап берген болса, көшбасшы не, не үшін деген сұрақтарға жауап іздейді.
- Басқарушы еліктейді, көшбасшы жасайды.

- Басқарушы жақтаушы, көшбасшы оған қарсы шығады.
- Басқарушы жұмысты жақсы істейді, көшбасшы жұмыстың тура болғанын істейді.

Көшбасшының 2 түрі бар:

1. Инструменталды (іскерлік қарым-қатынастар)
2. Экспрессивті (тұлғаларарасы қарым-қатынастар)

Көшбасшылардың сапасы 4 топқа бөлінеді:

1. **Физикалық сапасы:** бойы, фигурасы, даусы, энергиясы, шешендігі, көркі, денсаулығы т.б.
2. **Психологиялық сапасы:** батылдығы, шығармашылығы, жігіттігі, тәуелсіздігі, жігерлігі, агрессивтілігі т.б..
3. **Интеллектуалдық сапасы:** логикасы, есте сақтау қабілеті, интуиция, ой-өрісінің жылдамдығы, сезімталдық юморы
4. **Іскерлік сапасы:** тәртіптілігі тәуекелге барушылығы, жауапкершілігі, ұйымдастырушылық іскерлік қабілеті т.б.

Басқарудағы автократтық көшбасшы авторитарлы. Автократтық басқарушы өзінің айтқанын орындаушыларға істеу үшін жеткілікті билікке ие болып, керек кезінде құбылмай осыған жүгінуі немесе сүйенуі керек. Автократ өзінің өте төменгі деңгейдегі бағынушыларының қажеттілігін әрқашанда өтеуге тырысады.

Көшбасшылық саласында әлемге әйгілі ғалым **Дуглас Мак Грегор** автократтық басқарушының «Х» теориясының жұмысшыларына қатынасын айтқан.

«Х» теориясы бойынша:

1. Адамдар әуелден бастап жұмыс істегілері келмейді және ыңғайлы келгенде жұмыстан қашады.
2. Адамдардың бәрі бірдей адалдықты мұрат тұтпағандықтан, олар жауапкершіліктен құтылуға тырысады, сонымен қатар, өздерін басқаруын қалайды.
3. Көп адамдар қорғалғанды жақсы көреді.
4. Адамдарды еңбек етуге баулу үшін еріксіз көндіру, байқау мен жаза қолдануды қолдану өте қажет.

Осы бастапқы болжаудың негізінде автократ өз биліктігін қалайда көбірек орталықтандыруға тырысады, бағынушылардың жұмысын реттеп, өз еріктерімен шешім қабылдауға бостандық бермейді деп айтуға да болмайды.

Автократ негативтік күштеуден қашкалақтап, оның орнына сыйақы қолданып, ол игілікті автократ атағына ие болады. Игілікті автократ бағынушылардың көңілі мен амандығы жағынан белсенді қамқорлық көрсетеді, бірақ шешімді өзі қабылдау мен орындау билігін сақтап қалады.

Жұмысшылар жайында демократиялық басшының бейнесі автократтық басшысының бейнесінен бөлек, яғни айырмашылығы бар. **Мак Грегор** оларды «У» теориясымен атаған.

1. Еңбек табиғи процес. Егер жағдай қолайлы жақсы болса, онда адамдар жауапкершілікті өздеріне алып қана қоймай, оған олар ұмытылуға тырысады.

2. Егер адамдар ұйымдық мақсатқа араласып, оны білген болса, олар өзін-өзі басқару мен өзін-өзі байқауды қолданады.

3. Мәселені шығармашылық жолмен шешу қабілеті жиі кездеседі, ал орташа адамның интеллектуалды потенциалы бөліктеп қана қолданылады.

Демократиялық басшы өте жоғарғы деңгейдегі қажеттілікке сүйенетін әсер ету механизмін қалайды, олар төменгі қажеттіліктер:

- керек – жараққа деген қажеттілік;
- жоғары мақсатты қажеттілік;
- автономиялар;
- өзінің ойын жеткізу қажеттілігі.

Демократиялық басшы бағынушыларға өзінің еркін күштеп міндеттеуден қашады. Демократиялық стиль басым болған жағдайда, ұйымдарды орталықтарындыралмаған билікті жоғары дәрежеде сипатталады. Бағынушылар шешім қабылдауға белсенді қатысады және тапсырманы орындауда кең бостандыққа ие болады.

Басқарушы өз уақытының көп бөлігін байланыстырушы ретінде шығындайды, өндірістік топтың мақсаты мен ұйымының мақсатының толық сәйкес болуын қамтамасыз етеді және сол топтың өзіне қажет қорларын алуын қамтамасыз етеді.

Либералды басқарушы – бағынушыларға өздерінің мақсатын анықтауда және өзінің жұмысын бақылауға толықтай бостандық береді.

Автолитарлық басқарушылық – басқарушының жеке жоғарғы дәрежелі билігімен сипатталады, яғни басқарушы топтың барлық стратегиясын анықтайды және топтарға ешқандай өкілеттіліктер берілмейді.

Демократиялық басқарушылық - биліктің бөлінуі мен жұмысшылардың басқару ісіне қатысуымен сипатталады, яғни жауапкершілік жинақталмай таратылады.

Либералдық басқарушылық – басқарушының неғұрлым сирек қатысуымен сипатталады, ал топтың өзіндік шешім қабылдауға толық еркі бар, оларды төмендегідей айырады:

Жұмысқа көңіл бөлетін басшылар;

Адамға көңіл бөлетін басшылар.

Біріншісі жобалау мақсатының қамын ойлап, сыйақы арқылы еңбек өнімділігін көтеру жүйесін ойластырады.

Адамға көңіл бөлетін басшының алғашқы міндеті - адамдар болып табылады. Ол еңбек өнімділігін көтеруге, адамдардың арасындағы қарым – қатынасты жетілдіру жолына көп көңіл бөледі.

Адамға көңіл бөлетін басшы - өзара көмекке сүйенеді, жұмысшылардың шешім қабылдауына, қатысуына толықтай мүмкіндік береді. Осы типті басшылары ұсақ түйек қамқорлықтан қашқалақтап, бөлімшелерге жоғары деңгейлі еңбек өнімділігін орнатып, бағынушылардың қажеттілігі мен санасады.

Кейбір басшылар бір уақытта адамға да, жұмысқа да көңіл бөледі. Лайкерт көшбасшылық стилдің төрт базалық жүйесін ұсынды. Осы жүйелер басшылардың тәртібін жіктеуге көмектеседі.

Бірінші жүйенің басшылары – қанаушы автолитарлы басшылар.

Екінші жүйенің басшылары – игілікті – автолитарлы.

Бұл екі жүйенің басшылары бағынушыларына авторитарлы қатынасты қолдануы мүмкін, оларға шешім қабылдауға қатысуына рұқсат етіледі, бірақ шектелген жағдайларға. Сыйақы беру арқылы немесе жазалау арқылы мотивация пайда болады.

Үшінші жүйенің басқарушылары – консультативті деп аталады. Олар бағынушыларға едәуір сенімділік білдіргенімен, толықтай сенбейді. Маңызды шешімдерді жоғарғы жақта қабылдайды, ол көптеген шешімдер бағынушылармен қабылданады.

Төртінші жүйе - қолданбалы деп аталады. Бұл басшылар толығымен бағынушыларға сенеді. Басқарушымен бағынушының арасындағы өзара қарым – қатынас өзара сенімді және ресми.

Бірақ Лайкерттің қорытындысын барлық жағдайға қолдануға болмайды.

Огайо университетінің бір топ ғалымдары басшылар тәртібін екі параметрмен жіктеу жүйесінің зерттеді:

- құрылым – бұл басшының топтар қызметін ұйымдастырып, жоспарлап және топпен өзара қарым – қатынасын, тәртібін түсіндіреді;

- бағынушыға көңіл бөлу - адамдарға әсер етуді, ең жоғарғы деңгейдегі қажеттілікті қамтамасыз ете білуді, өзара қарым-қатынасты сенімділік негізін құруды және де басқарушы мен бағынушының арасында құрметтілікті, жылулық пен байланыс тәртібін түсіндіреді.

Нәтижелі көшбасшылықке – жағдайлық тәсілдер. Басқарушылық нәтижелігін феноменін ертерек түсіндіру әрекеті басқарушының тәртібінің бір параметріне көңіл бөледі, яғни қойылған міндетке бейімделе білу. Ал өте кеш зерттелген жұмыстар басшының тәртібіне көңіл бөлуді қарастырған, бірақ басқадай айнымалыларды ескермеген.

2. Фидлердің жағдайлық басшылық моделі. Митчел мен Хаустың «жол-нысан» деп аталған әдісі. Херси мен Бланшардың «өмірлік цикл» теориясы. Врум-Йеттонның басшымен шешімдер қабылдау моделі

Фидлердің моделі теорияның әрі қарай дамуына үлкен үлес қосты, ол модель жағдайға көп көңіл бөліп, басшының тәртібіне әсер ететін факторды айқындап берді. Оларға:

1. **Басқарушы мен ұжым мүшелері арасындағы қарым – қатынас.** Мұнда бағынушыларының көрсететін сыйластық қатынастарын өздерінің басшыларына деген сенімділігін және басшының бағынушыларға жеке тұлға ретінде тартымдылығын түсіндіреді.

2. **Міндеттің құрылымы.** Дағдылы міндеттерді түсіндіруі, оның дәл тұжырымдалуы мен құрылымдығы.

3. **Лауазымды өкілеттілік.** Бұл – заңды биліктің көлемі, ол басқарушының сыйақыны қолдану мүмкіндігі.

Әр жағдайда өзінің басқару стилі сәйкес келгенімен, өзгенің басқару стилі тұрақты болып қалады деген ойды Фидлер атап көрсеткен. Фидлердің ұйғаруы бойынша адам өзінің басқару стилі жағдайға бейімдей алмайды, яғни ол кезде басшыны тұрақты басқару стиліне сәйкес келетін жағдайларға орналастыруын ұсынады. Бұл басшының жеке қасиеттерімен, сол жағдайға ұсынуға талаптардың арасындағыларға тиісті байланыспен қамтамасыз етеді, ал мұның өзі жоғары өнімділік пен қанағаттанарлық деңгейде әкеледі. Басшы мен ұжым мүшелерінің арасындағы қарым-қатынас жақсаруы немесе нашарлауы және міндеттері құрылуы немесе құрылмауы мүмкін, ал басшының өкілдері үлкен және кіші болуы мүмкін. Бірақ Фидлердің моделі де кемшіліксіз болмаған, ол тек қана болашақ басқарудағы жағдайлық тәсілдің негізін қалаған.

Т.Митчел мен Р.Хаустың «Жол-нысана» теориясы. *Бұл теория мотивация жағдайына байланысты.* Мотивацияға ықпал еткен басшының тәртібін бұл теория түсіндіруге тырысады, яғни бағынушылардың қанағаттанушылығы мен еңбек өнімділігі. Бұл тәсілге сүйене отырып, басшы бағынушыларды ұйымның мақсатына жетуіне түрткі болуы, яғни осы мақсаттарға жетудің жолына әсер етуі мүмкін. Осы әдістердің көмегімен басшы көздеген мақсаттарының тәсілдеріне немесе жолдарына әсер ете алады:

- бағынушыдан күтетін нәрсенің түсініктемесі;
- бағынушыны қолдап, оларды өздерін еркін ұстауына қол жеткізуге қажет;
- бағынушылардың күш-жігерін көздеген мақсатқа жетуге бағыттау;
- басшының қол астында тұрған және ол қанағаттандыра алатын қажеттіліктерді бағынушыларға жасау;
- мақсатқа жеткеннен кейін бағынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру.

Бастапқы кезде **Хаус** өз моделінде басқару стилінің екі түрін қарастырған:

- *қолдау стилі* – адамға бағытталған немесе адамгершілік қатынаста стилімен теңбе-тең;
- *инструменталды стиль* - жұмысқа немесе міндетке бағытталған стилімен тең.

Кейінірек **Хаус** тағы да екі стилді қосты:

- *шешім қабылдауға қатысатын бағынушыларды көтермелеу стилі*;
- *жетістікке бағытталған стиль*.

Жағдайға көбірек сәйкес келетін басқарушылық стилі екі жағдайлақ факторға тәуелді болады:

1. бағынушылардың жеке өзіндік қасиеті;
2. сыртқы орта жағынан талап ету мен әсер ету.

Бағынушыларда өзін сыйлау мен қатарда болу қажеттілігі байқалғанда қолдану стилі дәл келеді. Егер бағынушыларда автономиялармен өзінше ойын жеткізуде үлкен қажеттілік бар болса, онда олар инструменталды стилді қалайды.

Фидлердің моделі сияқты бұл тәсіл де қосымша зерттеуді талап етеді. **П.Херси мен К.Бланшар** көшбасшылықтың жағдайлық теориясын зерттеп шығарған, олар оны «**өмірлік цикл**» теориясы деп атаған. Бұл теория көшбасшылық стилдің нәтижелігі – орындаушының білімділігіне байланысты, олар орындаушының нақты білімділік деңгейіне сәйкес келетін көшбасшылықтың төрт стилін атап көрсеткен:

1. **Нұсқау беру стилі** - басшының үлкен дәрежесін міндетке бағыттап және адамгершілік қатынасқа үйлестіруін талап етеді. Бұл стиль төменгі деңгейлі білімділігі бар бағынушылармен сипатталады. Бұл стиль бағынушылардың нақты міндетке жауап бергілері келмейтінімен, не қабілетсіз болуымен орынды. Осыған байланысты оларға сәйкес нұсқаулар, басқарушылық пен бақылау орынды.

2. **«Сату» стилі** – басқарушының стилі тең және жоғары дәрежеде міндетке, қатынасқа бағытталған. Ол бағынушылардың орта деңгейлі білімділігімен сипатталады. Бағынушыларға жұмысты қалай істеуіне байланысты нақты нұсқаулар беріп, басшы міндетке бағытталған тәртіптерін таңдайды.

3. **Қатысу стилі** – жоғары дәрежелі білімділігімен сипатталады. Бұл жағдайда міндеттің орындауына бағынушылардың шамалары жетсе де жауап бергілері келмейді.

4. **Бөлу стилі** - жоғары дәрежелі білімділікпен сипатталады. Бұл жағдайда жауапкершілікті бағынушылар ала алады, оны алып жүргілері келеді.

Тағы да бір басқарушылықтың жағдайлық моделін **В.Врум мен Ф.Йеттон** жасап шығарған, олар басшымен шешім қабылдау моделін қарастырған. Бұл моделге сәйкес басқарудың бес стилі бар.

Бағынушыларға қандай дәрежеде шешім қабылдауға, қатысуына, рұқсат етуіне байланысты басшы бұл стилдерді қолданады.

1-қазіргі кезде бар хабарламаңызды пайдаланып, сіз мәселені өзіңіз шешесіз.

2-сіз өзіңіздің бағынушыларыңыздан керекті хабарламаны алып, сонан соң мәселені шешесіз.

3-сіз мәселеге қатысты бар бағынушыларға жеке-жеке түсіндіріп, олардың идеялары мен ұсыныстарын тыңдайсыз, бірақ олардың бәрін топқа жинамай түсіндіресіз, содан кейін шешім қабылдайсыз.

4-сіз мәселені өзіңіздің бір бағынушыларыңызға айтып түсіндіресіз және бүкіл ұжым барлық айтылған идеялар мен ұсыныстарды тыңдап, сонан соң шешім қабылдаймыз.

5-сіз мәселені өзіңіздің бір топ бағынушыларға айтып түсіндіресіз, сонан соң барлығыңыз баламаны тауып, бағалап және де сол баламаны таңдауға бір келісімге келуге тырысасыздар.

Өте нәтижелі жұмыс істегісі келетін басшы бағынушылардан көздеген мақсатының бәріне қол жеткізеді, ал өзінің барлық қызмет істеген кезінде ол қандай да бір басқару стилін қолдана алмайды. Басшы барлық стилді қолдана білуді және нақты жағдайға сәйкес келетін әсер ету әдістері мен тіптерін

тезірек үйренуі керек. Нағыз нәтижелі стиль ретінде үйреншікті стиль немесе шындыққа бағытталған стиль саналады.

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. Т.Митчел мен Р.Хаустың «Жол-нысана» теориясына сипаттама беріңіз.
2. Херси мен Бланшардың «өмірлік цикл» теориясына сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. 1944 жылы Курт Левин басқарудың 3 үлгісін анықтаңыз.
2. Көшбасшылық теориясын түсіндіріңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

- 1.Врум-Йеттонның басшымен шешімдер қабылдау моделдерін салыстырыңыз және өзгешелігін табыңыз.

7. ОБӨЖ тапсырмалары: Көшбасшылық теориясына шолу.

БӨЖ тапсырмалары: Көшбасшылық: басқару стилі мен менеджер имиджі-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.