

6-Дәріс. Басқару стилдері. Жетекшінің басқару стилінің ерекшеліктері мен өнімділігі.

Дәрістің жоспары:

1. Басқару стилдері.
2. Жетекшінің басқару стилінің ерекшеліктері мен өнімділігі.
3. Басқару стилдерінің ұжымдағы психологиялық ахуал мен ұжымдық қарым-қатынасқа әсері

Басқару іс-әрекетінің биліктік реттеушілері «жетекші стилі» ұғымымен белгіленетін оны іске асырудың негізгі варианттары анықтайды. Сондай-ақ биліктік өкілеттіліктер кімге және не үшін жүктелетіні, қандай жеке сапалар адамға көшбасшы болуға көмектесетіні туралы сұрақтар спектрі де маңызды. Мұның барлығы басқару психологиясының аса маңызды бағыттарының бірі – көшбасшылық теориясында қарастырылады. Көшбасшы тұжырымдамасының негізгі төрт тобы бар: сипаттар теориясы, мінез-құлықтық тәсіл, жағдайлық тәсіл және бейімді жетекшілік теориясы. Олар осы проблема дамуының барлық кезеңдерін сипаттайды, ол біріншіден төртінші тәсілге дейін эволюцияланады.

Харизматикалық теориясы. Бұл кейде «ұлы адамдар теориясы» ретінде белгіленетін тұлғалық сапалар тұрғысынан тәсіл. Оның мәні тұлғалық сапалардың интеллект, жігер, бастамашылық, сенімділік, қуаттылық, шешендік, т.с.с. белгілі бір жиынтығын игерген адам ғана көшбасшы бола алатынында. Бұл сапа болашақта қажет бола отырып, адамды көшбасшы тұрғысына ұсыну үшін жеткілікті болып табылмайды.

Бұл мәселе бойынша зерттеулерді талдау тұлғаның өзіне тән сапаларының қандай да бір тұрақты тізімінің бар екендігіне сенбеуге мәжбүрлейді. Басқару іс-әрекетінің әр жағдайларында түрлі қабілеттерді қолдануды талап етеді, сондықтан көшбасшылық тұлғалық пен жағдайлық факторлардың өзара іс-әрекетінің өнімі болып есептеледі.

Мінез-құлықтық тәсіл. Бұл тәсіл басқару іс-әрекетінің тиімділігі жетекшінің тек тұлғалық сапаларымен ғана емес, оның қарамағындағыларға қатысты мінез-құлық стилімен де анықталады. Басқару теориясында осы тәсілдің арқасында «жетекшілік стилі» ұғымы және негізгі жалпы басқару стильдері пайда болды. Бұл тәсіл көшбасшылық теориясында жетекші орын алады. Жағдайлық және бейімдік тәсілдер оның жалғасы мен жетілуі болып шықты.

Бұл тәсілдің ерекшелігі онда байқалған жетекшілік стильдері басқарудың мәнін құрайтын басты көрсеткіші – жетекшінің биліктік өкілеттерін іске асыру формасында айрықша байқалатынынан көрінеді. Жетекшіліктің екі қарама-қайшы – авторитарлық және либералдық стильдері туындайды. Жетекшілік стильдерінің континуумы туралы ұғымның туындауы шекті стильдердің байқалу нәтижесі болып табылады.

Оның ішінде жетекшілік стилінің үшіншісі, негізгі – демократиялықтың түрлі варианттары орналасқан. Дәстүр бойынша, оның нақты өзі авторитарлық стильмен салыстыру тұрғысынан жиі туындады. Либералдық стильдің тиімділігі төмендеу, сондықтан жетекшіліктің авторитарлық және демократиялық стильдеріне үлкен зейін аударылады. Жетекшінің қандай да бір стильге жататындығы оның қарамағындағыларға қатынасын анықтайды.

Авторитарлық жетекшінің Х теориясы негізіне қатысты сипаттайды. Бұл кездегі жетекшілік келесі бағдарлар негізінде құрылады: адамдар еңбек етуді сүймейді, жұмыстан қашуға тырысады; адамдарда абырой аз, олар жауапкершіліктен қашады; адамдар көбінесе қорғалғысы келеді; олар өздеріне жетекшілік жасағанды жақсы көреді; адамдарды жұмыс істету үшін мәжбүрлеу, бақылау және жазалау қаупі қажет.

Демократиялық жетекшінің қарамағындағыларға Y теориясы негізіндегі қатынас сипаттайды. Мұндағы басқару бағдарының жүйесі бөлек: еңбек табиғи процесс болып табылады; қолайлы жағдайлар кезінде жауапкершілік алады, тіпті оған өздері ұмтылады; егер адамдар ұйымдық мақсаттарға тартылмаса, олар өздерін басқару мен өзін бақылауды қолданады; іске тарту – бұл мақсатқа жетуге байланысты марапаттау функциясы; проблеманы шығармашылық шешуге деген

кабілеттілік жиі кездеседі, ал орташа адамның интеллектуалдық әлеуеті тек шамамен ғана қолданылады. Демократиялық көшбасшы адамдар әлдеқайда жоғары деңгей қажеттіліктерімен, яғни әлеуметтік өзара іс- әрекетімен, табыспен, өзін байқатумен байқалады деп есептейді. Ол адамдардың өзін-өзі көкейкестілендіре алатындай, ал жұмыстың өзі олар үшін ынталандыру болатындай жағдай туғызады.

Басқару қызметкерлерінің қоғаммен, әр түрлі ұйымдармен, топтармен, бірлестіктермен байланыстарын күшейтудің де басқару стилін жетілдіруде маңызы зор. Лауазымды тұлғалардың азаматтармен өзара байланыстар, қарым-қатынастар орнатуы арқылы басқару тікелей қабылданып, кездесу барысында алған әсер негізінде басқарудың мән-мағынасы айқындалады. Басқару қызметкерлерінің саяси, басқару және құқықтық мәдениетін арттыру да басқару қызметінің стиліне өзінің әсерін тигізеді.

Курт Левиннің басқару стильдері басшының дербестігі көптеген ісіне қарай емес, қалай істейтіндігіне де орай сипатталады. Олардың жұмысын бақылай отырып мынаны анықтауға болады: басшы бір мәселенің өзін әр түрлі тәсілмен, өзінше шешеді. Стиль дегеніміз әлеуметтік құбылыс, өйткені, біріншіден, онда басшының көзқарасы мен сенімі бейнеленеді, екіншіден ол түптеп келгенде жүйенің қалыпты жұмыс істеушінің ақырғы нәтижесін ойластырады.

Басшы ұстанған стиль оның карамағындарылардың, ұдайы назарында болып, олар мұны өзіне бағалап, өзінше қабылдайды. Әдетте, басшы стилі бүкіл жүйеге таралады, өйткені жұртшылық, оның жүріс-тұрысына, ісіне зер салады, соған еліктейді, содан үлгі-өнеге алуға, үйренуге талаптанады. Басшыға ұжымның барлық мүшелерін қанағаттандыратын жұмыс стилін қалыптастыру оңайға түспейді. Бағыныштыларына ықпал етудің кейбір амалдары алуан түрлі бағалануы мүмкін. Егер бір басшы оларға сенім көрсету арқылы ықпал ететін болса, екіншісі «тиістісің», «міндеттісің» секілді қағиданы

басшылыққа

алады.

Кейбір басшылар бағыныштыларына қатаң тәртіп орнатып, оларды есінен «аулақ ұстайды» да, ұсақ-түйек мәселеге дейін өзі шешеді. Енді бір басшылардың есігі әрқашанда ашық, оған кез келген мәселе туралы пікірлесуге, ұсыныс айтуға болады. Бір директор күн сайын бригадаларды аралап отырады, ал екіншісі біреуі мұны қажет санамайды.

Басқару стилінің типі гештальт мектебінің басты мүшелерінің бірі болған Курт Левин (1890-1947) 20 ғасырдың бірінші жартысында осы ғылымның дамуына әлеуметтік психологияға, сондай-ақ ұйым сияқты басқа да пәндерге іргелі ықпал еткен неміс психологы.

Левин әлеуметтік психология негіздерін дербес пән ретінде қарастырады. Бұл әлеуметтік жағдайларды әртүрлі факторлар әрекет ететін және тап болатын "күштер өрісі" ретінде түсінетіндіктен, олардың әлеуметтік іс-әрекеттер саласындағы зерттеулерімен, олардың топтық динамикасын талдауымен немесе мінез-құлықты болжайтын танымал теңдеуімен байланысты.

Левиннің зерттеулері ұйымдастырушылық басқару ортасында басшылықтың үш түрлі түрін сипаттауға әкелді:

- авторитарлық (диктаторлық) қол астындағылардың қатысуынсыз шешім қабылдау; қол астындағы адамдар проблемаларды тұтасымен байланыстырмай жеке тапсырмалар алады;
- демократиялық қол астындағы адамдар шешім қабылдауға қатысады, оның нұсқаларын дайындайды; ұжымдық шешім қабылдауы бар;
- «laissez-faire» (еркін, либералды, пассивті, анархиялық) - мақсатты басқару жоқ, басшы тек өзінің өкілдігін білдіреді; басшының қол астындағылардың орындайтын міндеттерді бақылауы минималды.

Бұл басшылық стильдердің әрқайсысы мінез-құлық құрылымымен, өзара әрекеттесу динамикасымен және әртүрлі әлеуметтік-эмоционалды орталармен байланысты. Басшылардың үш түрінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар, және олардың бірде-біреуі барлық жағынан бәрінен де жоғары деп айтуға болмайды. Алайда Левин демократиялық басқару үшеуінің ішіндегісінен ең тиімдісі екенін атап өтті.

Авторитарлық жұмыс ортасы лидердің шешім қабылдауды монополияландыратындығымен сипатталады. Дәл осы адам қол астындағылардың рөлін, міндеттері мен жұмыс орындалатын жағдайларды орындау үшін ұстануға тиісті әдістер мен әдістерді анықтайды. Бұл көптеген ұйымдардың басшылық стилі. «Авторитарлық» сөзінің теріс мағынасына қарамастан, Левин басшының бұл стилін «Бұл түрі әрқашан да жағымсыз әлеуметтік және эмоционалды ортаны тудырмайды. Қызметкерлерді сынға алу мадақтаумен қатар кең таралған. Сонымен бірге авторитарлық жетекшілер де жұмыс тапсырмаларын өздері орындауға болмашы қатысады» деп пайымдайды. Авторитаризмнің кемшілігі - басқарушылар мен орындаушылардың қарсыластығы, қол астындағылардың жоғарыдан түскен шешімдерге деген ішкі қарсылығы.

Левиннің айтуынша, басшылықтың авторитарлық стилі қол астындағылардың тарапынан «төңкеріс» қаупін тудырады. Бұл қаупінің болу ықтималдығы неғұрлым жоғары болса, басшысының авторитарлық сипаты да жоғары байқалады. Демократиялық Левин сипаттаған демократиялық стиль авторитарлық басшылықтан мүлдем өзгеше. Осы үлгіні ұстанатын басшылар өздері шешім қабылдамайды, және ол шешім ұжымдық пікірталас процесінің нәтижесінде пайда болады; бұл жағдайда басшы қол астындағыларға кеңес беретін және қажет болған жағдайда түпкілікті шешімге араласатын маман ретінде әрекет етеді. Көптеген адамдар авторитарлық және «laissez-faire» стильдерінен гөрі демократиялық басшылықты, әсіресе оларда осы стильдердің біреуімен нашар тәжірибе болған жағдайдан кейін артық көреді. Алайда, демократиялық басшылық, әсіресе ұжымдық шешім қабылдауға қатысты, тиімділікті жоғалтудың кейбір қауіп-қатеріне ие.

Демократиялық стильдің кемшіліктері: - жауапкершіліктің таралуы; - бақылау астындағы шешімдер мен орындаушылардың анықсыздығы; - қажетті, бірақ өзекті емес шешімдерден аулақ болу. «Laissez-faire» Левин қолданған саяси және экономикалық терминологиядан кейін француздық «laissez-faire» ұғымы «өзіндік іс әрекет жасауға рұқсат беру», «араласпау» немесе «либерализм» деп аударылуы мүмкін.

Мұндай түрдегі басшылар қол астындағылардың өздері шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Алайда, айтып кететін бір жайт, бұндай басшылықта қол астындағылар өз нәтижелері үшін жауапты болмайды. Көбіне бұл басшылық стиль ең тиімдісі деп саналады, себебі бұл өнімділік пен дәйектіліктің жетіспеуіне әкелуі мүмкін. Бұл жерде белсенді басшы болғаны жақсы. Алайда, бұл басқару стилі қол астындағылардың қабілетті адамдар және жоғары деңгейлі уәждеме болған кезде ғана өте жақсы жұмыс істейді, сонымен қатар қызметкерлер арасында қарымқатынастың еш қажеті де болмайды. Еркін стиль қызметкерлердің өзін-өзі ұйымдастыру және жауапкершілік деңгейі жоғары шағын құрылымдарда болуы мүмкін. Бұл автордың 1939 жылы жүргізілген эксперименттерге негізделген басшылықтың үш стилі туралы теориясы бір басты үлесі болды. Оның жұмысы психологияның басқа саласына (еңбек әлемі аясындағы мінезқұлықты талдайтын еңбек немесе ұйым психологиясы деп аталатын өндірістік) үлкен әсер етті.

К. Левин мінез-құлықтық тәсілдің негізін қалаушы, авторитарлық жетекшілік демократиялыққа қарағанда көбірек жұмыс көлемін атқаруға көмектесетінін дәлелдеді. Бірақ бұл кезде атқару сапасы, ынталандыру және жетістігі төмендейді, мінез- құлықтың ширығуы мен агрессивтік формалары байқалады. Либералдық басқару кезінде демократиялық стильмен салыстырғанда, жұмыс көлемі де, сапасы да қатты төмендейді. Атқарушылардың өзіне жетекшіліктің мұндай стилі ұнамайды.

Р. Лайкерт мінез-құлықтық тәсілді іске асырудың баламалы тәсілін ұсынды, оның негізіне «жұмысқа бағдарланған жетекші адамға бағдарланған жетекші» дихотомиясы жатқызылды. Нәтижесінде, стильдердің басқа континуумы пайда болды.

Жұмысқа бағдарланған жетекші ең алдымен іс-әрекет мазмұны және соған байланысты мәселелер жайлы; еңбек өнімділігін арттыруға арналған марапаттаудың ең жақсы жүйесі туралы толғанады. Адамға бағдарланған жетекшілер басты зейінді адами қатынастарды еңбек өнімділігін арттыру үшін жетілдіруге аударады.

Р. Лайкерт «көшбасшылықтың төрт жүйесі (стилі)» тұжырымдамасын ұсынды:

1. *Эксплуататорлық-авторитарлық жүйе.* Бұл стильдің жетекшілерінде автократтық басқарудың айқын мінездемесі бар.

2. *Бейімдік-авторитарлық жүйе.* Қарамағындағылармен авторитарлық қарым-қатынасты сақтай отырып, бұл жетекшілер оларға шешім қабылдауға қатысуға рұқсат береді. Үнталандыруға марапаттаумен немесе жазалаумен қол жеткізеді. Бұл жүйедегі жетекшілер бейімді автократ типіне сай келеді.

3. *Консультативтік жүйе.* Мұнда жетекшілер қарамағындағыларға сенім (шын мәнінде толық емес) көрсетеді. Жетекші мен қарамағындағылар арасында екі жақты тілдесу және консультативтік байланыс бар. Маңызды шешімдер жоғарыда қабылданады, бірақ қарамағындағыларға көптеген нақты шешімдер сеніп тапсырылады.

4. *Партисипативтік жүйе.* Ол өзін-өзі басқаруды білдіреді және қызметкерлердің негізгі шешімдер қабылдауына қатысуына негізделген. Р. Лайкерт оны ең пайдалы деп есептейді. Қарамағындағылар мен жетекшілер арасындағы байланыс өзара сенімді, достық сипатта, ал шешім қабылдау орталықтандырылмаған. Тіл қатысу екі жақты және бейресми. Бұл жүйенің көш- басшылары атқарушылардың басқаруға қатысуын қолдайтын жетекшілерге сай келеді (*Z* теориясы). Эксплуататорлық-авторитарлық жүйе жетекшілеріне қарама-қайшылықтағы олар жұмысқа емес, адамға бағдарланған.

Р. Лайкерт сұлбасы қазіргі кезде «авторитарлық-либералдықты» тереңдетуші және мүшелеуші, оған қатысты баламалы емес континуум ретінде қарастырылады.

Бұл тәсілдердің барлығының жалпы ерекшелігі – олардың бір өлшемділігі, жетекші стилін атап көрсетуге арналған қандай да бір параметрдің болуы. Басқару іс-әрекетін қос өлшемдік ұсынуға, жалпы басқару стильдерін атап көрсетудің екі көрсеткішінің сабақтасуына негізделген тәсіл әлдеқайда жетілген. Мұнда Р. Лайкерттің жетекшілерді тек қана жұмысқа және тек қана адамға зейін аударатын адамға бөлетін тезисінің қате екендігі көрсетіледі. Жетекші бір мезгілде жұмысқа да, адамға да бағдарлана алады. Демек, бұл бағдарланулардың сабақтасуы стильдерді атап көрсетудің негізіне жатқызылуға тиіс. Қорытындысында ол Р. Блейк және Д. Моутон ұсынған атақты «*бас- қару торын*» (*managerial grid*) береді.

Екі көрсеткіштің сабақтасуы арқылы жетекшіліктің бес стилі атап көрсетіледі:

1. *Бірлескен басқару.* Жетекші барынша аз күш жұмсайды және басқалардан да жұмыстың орындалу сапасы жұмыстан босатуды болдырмайтындай ғана дәрежеде болуын талап етеді.
2. *Қала сыртындағы клуб ретінде басқару (демалыс үйі).* Жетекші қарамағындағылармен достық қарым-қатынасты ұсынады, тапсырманың ең тиімді орындалуына ұмтылмайды.
3. *Билік-бағыну (үстемдік ету).* Жетекші ұйымдағы жақсы қарым-қатынасты ұстап тұруға аз зейін аударады, ол тиімді іс- әрекетті қамтамасыз етуге толықтай берілген.
4. *Ұйымдастыра басқару (ұйым).* Қолжетімді сапаны қамтамасыз етуге ұмтыла отырып, жетекші тиімділік балансы мен жақсы моральдық күй табады.
5. *Топтық басқару (команда).* Атқарушылар саналы түрде ұйым мақсаттарына тартылады. Жетекші бұған жұмыс тиімділігіне де, қарамағындағыларға да бір мезгілде тұрақты зейін аудару барысында қол жеткізеді. Бұл жетекшінің ең табысты стилі, өйткені адами жақсы қарым-қатынас пен ұйымдық қыз- меттің жоғары нәтижелері қамтамасыз етіледі.

Әдебиеттер:

1. Ахтаева Н.С., Әбдіғапарова А.І, Бакбаева З.Н. Басқару психологиясы: Оқу құралы. – Алматы: Бастау баспасы, 2010.- 250 б.
3. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. – Москва: ИД «Форум» - Инфра, 2015.

4. Захарова Л.Н. Психология управления. Логос. 2014г.
5. Кабаченко В.С. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Юнити, 201
6. Хасанова Г.Б., Исхакова Р.Р. Психология управления трудовым коллективом. Изд.КНИТУ. 2012г. 260стр.