

Басқару стилдеріне әсер ететін субъективті және объективті факторлар (тұлғаға бағытталған бағыт).

**Тоқсанбаева Н.Қ.**

# КӨШБАСШЫЛЫҚ ДЕГЕН НЕ?

Көшбасшылық-бұл топ мүшелерінің мінез-құлқына адамның жеке беделінің әсерінен құрылған топтағы табиғи әлеуметтік-психологиялық процесс.

КӨШБАСШЫ + МАҚСАТ + ТОП

ЖҮЙЕНІ РЕТТЕУ ҚҰРАЛЫ

ТОПТЫҢ БІРЛІГІН САҚТАУШЫ  
АДАМ

жеке тұлғаға да, топқа да әсер ету  
қабілетілігі, ұйымның мақсаттарына  
жету үшін күш -жігерін бағыттауы

# КӨШБАСШЫ ТИПТЕРІ



«СОВЕРЕН» НЕМЕСЕ ПАТРИАРХАЛДЫ БИЛЕУШІ

КӨШ БАСТАУШЫ (ВОЖАК)

ҚАТАЛ БИЛЕУШІ (ТИРАН)

ҰЙЫМДАСТЫРУШЫ

АЗҒЫРУШЫ

БАТЫР

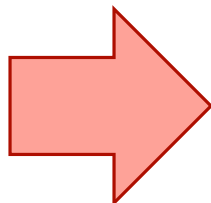
НАШАР ҮЛГІ

КУМИР

АЛАСТАТЫЛҒАН, ҚУЫЛҒАН (ИЗГОЙ)

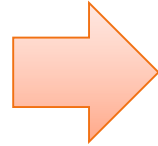
МАЗАҚ БОЛАТЫН (КОЗЕЛ ОТПУЩЕНИЯ)

**АНТИЛИДЕР**



# ТОП КӨШБАСШЫЛЫҒЫ КЕЛЕСІ КОМПОНЕНТТЕРДЕН ТҰРАДЫ:

**Топтағы  
«жүрек»**



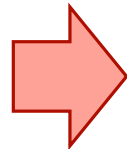
ЭМОЦИОНАЛДЫ – одан топ мүшелері жанашырлықты көре алады.

**Топтағы  
«қол»**



ІСКЕР - ол бизнесті ұйымдастыруға, қажетті іскерлік қарым -қатынасты орнатуға, бизнестің сәттілігін қамтамасыз етуге қабілетті.

**Топтағы «ми»**



АҚПАРАТТЫ - ол білімді, бәрін біледі, түсіндіре алады және қажетті ақпаратты табуға көмектеседі.

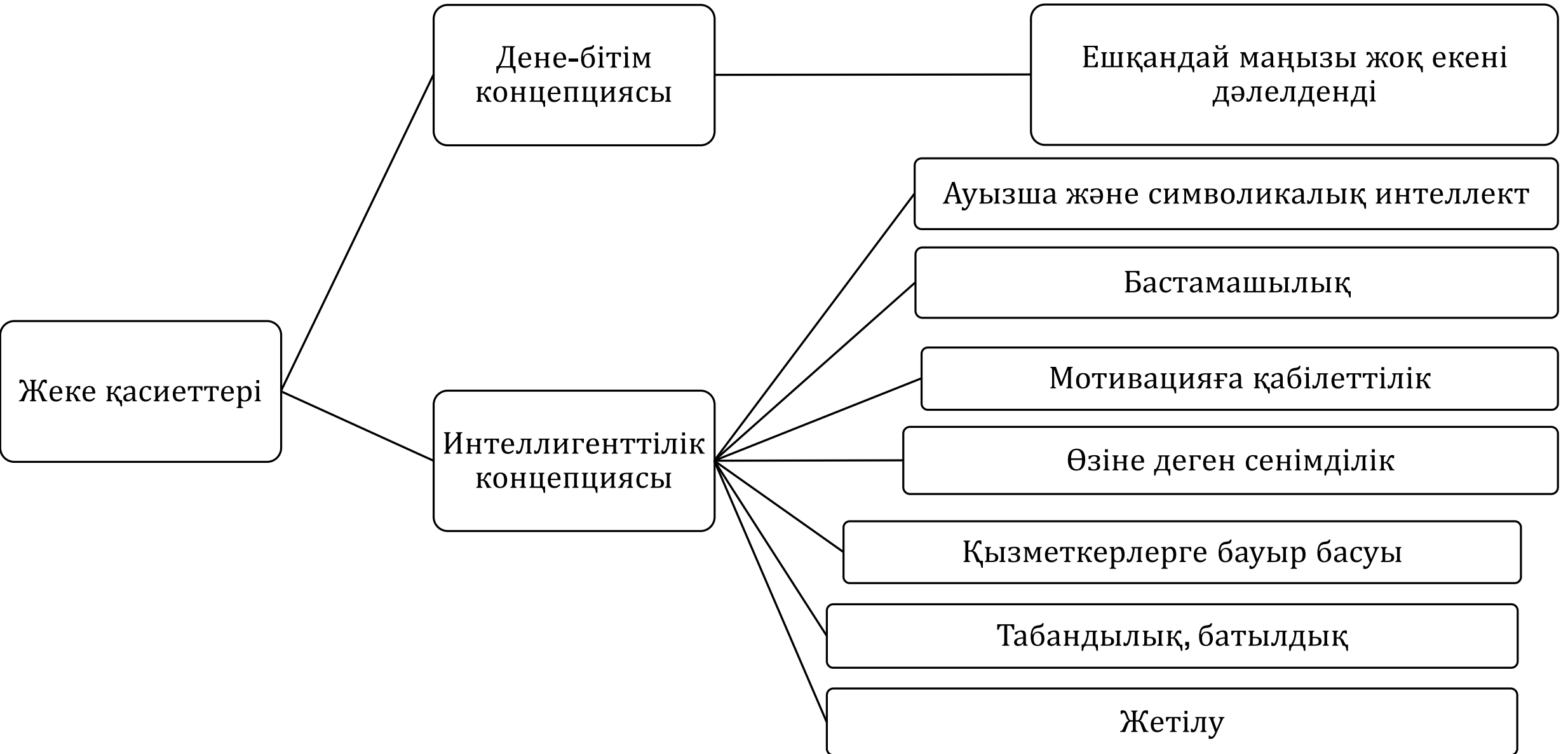
**ЕҢ ТИІМДІ:**

**ЭМОЦИОНАЛДЫ + ІСКЕР + АҚПАРАТТЫ**

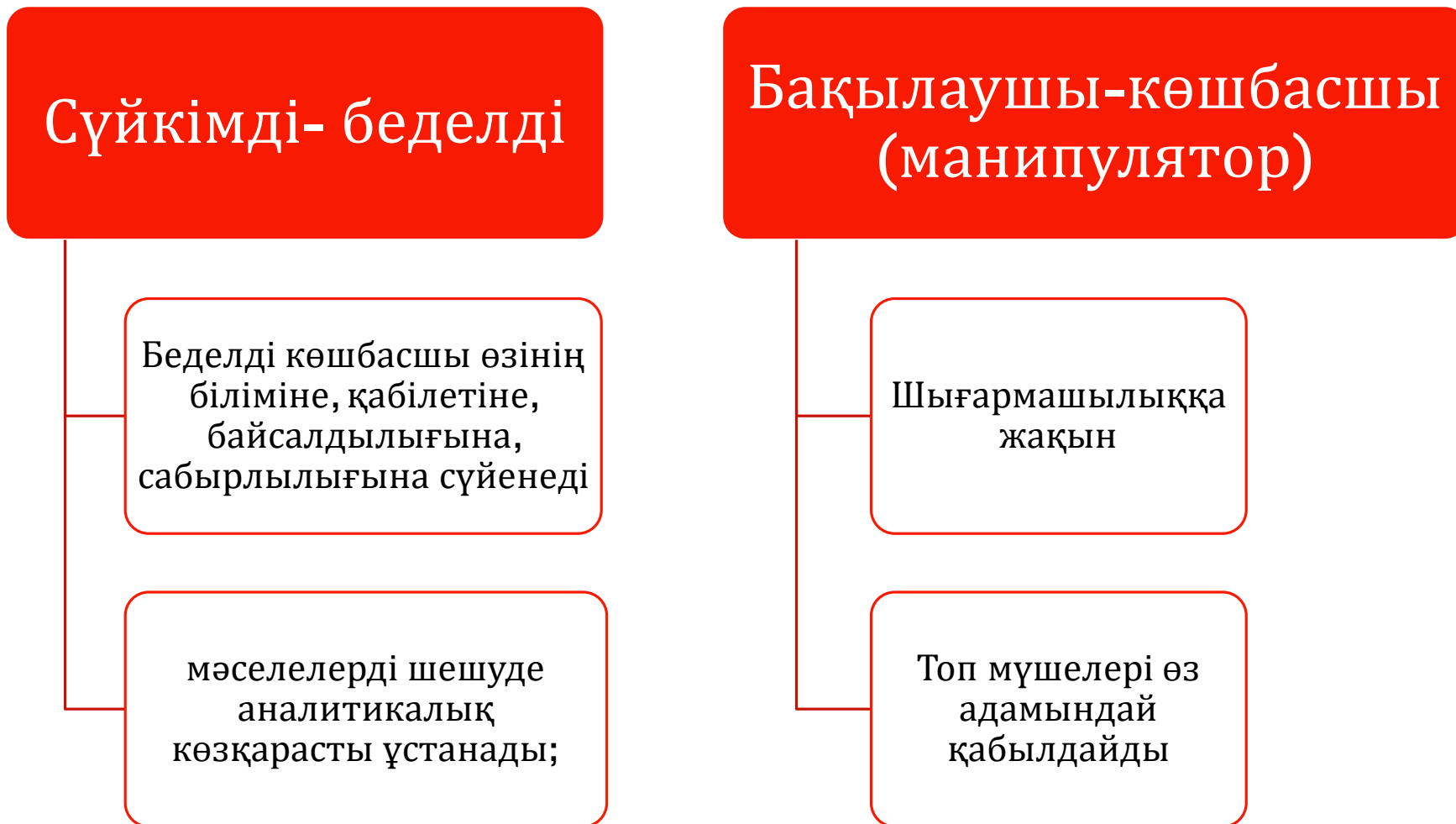
**ЖИІ КЕЗДЕСЕТІНІ:**

**ЭМОЦИОНАЛДЫ + ІСКЕР  
АҚПАРАТТЫ + ІСКЕР**

# КӨШБАСШЫНЫҢ ЖЕКЕ ҚАСИЕТТЕРІ



**Жоғарыдағы сипаттамаларға сүйене отырып, басшының келесі типтерін көрсетуге болады:**





## Көшбасшыға сенім арту :

- бұл оның іс -әрекетінің қажеттілігін, дұрыстығын және тиімділігін мойындау.
- бұл билік иесімен ішкі келісім, оның көзқарасына сәйкес әрекет етуге дайындық.

Мәжбүрлеу құралдары болмаған кезде өз күшімен еруге мәжбүр ету тек **сенім** негізінде мүмкін болады. Ал сенім дегеніміз - бұл адамдардың көшбасшымен ішкі келісім мен бірлікте болуын білдіреді.





**ТОП ҚАНДАЙ  
ЖАҒДАЙДА  
КӨШБАСШЫҒА  
ЕРЕДІ?**

- 1. КӨШБАСШЫ ТОПТЫҢ ОҒАН ҚҰРҒАН МОДЕЛІНЕ СӘЙКЕС КЕЛГЕНДЕ.**
- 2. КӨШБАСШЫ ТОПТЫҢ СҰРАНЫСЫ МЕН ҚАЖЕТТІЛІКТЕРІН ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ МАҚСАТЫНДА ЖҰМЫС ІСТЕГЕНДЕ.**

# ТОПТЫҢ МӘСЕЛЕЛЕРІНІҢ ШЕШІЛУ АЛГОРИТМІ

1

• АҚПАРАТТЫҚ-АНАЛИТИКАЛЫҚ

2

• БАҒДАРЛАМА ҚҰРУ

3

• ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ

4

• ШЕШІМДІ ОРЫНДАУДЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ

Басқарушы адамға «жоғарыдан» әсер ету үшін ресми билік қажет.

Билік әр түрлі формада болуы мүмкін. Француз, Равен американдық ғалымдар биліктің бірнеше түрін көрсеткен:

- 1) мәжбүрлеуге негізделген билік;
- 2) сыйақыға негізделген билік;
- 3) сараптамалық билік (басқаларда жоқ арнайы білімге негізделген);
- 4) анықтама күші немесе мысал күші (бағынушылар өздерінің тартымды және құрметті көшбасшысына ұқсауға тырысады);
- 5) заңды немесе дәстүрлі билік (бір адам ұйымдағы әр түрлі иерархиялық деңгейлерде болуының негізінде басқа адамға береді).

**БИЛІКТІҢ ФОРМАЛАРЫНА МЫСАЛ:**

**ЖАЛПЫЛАМА ТҮРДЕ**

**НАРЫҚ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ БАСҚАРУ**

**ЛАУАЗЫМДЫҚ БИЛІК**

**ӘКІМШІЛІК БИЛІК**

**МЕКЕМЕ БАСШЫСЫ, ЖОБА  
ЖЕТЕКШІСІ**

**ЖЕКЕ БИЛІК**

**ОРЫНДАУШЫЛЫҚ БИЛІК**

**ШЕБЕР, МАМАН**

**ЭКОНОМИКАЛЫҚ БИЛІК**

**ҚҰҚЫҚТЫҚ**

**ҚАРЖЫ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРІ,  
БАҚЫЛАУШЫЛАР**

**САРАПШЫ БИЛІГІ**

**БЮРОКРАТИЯЛЫҚ**

**ӘКІМШІЛІК**

**ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ БИЛІК**

**МҮДДЕЛІ АДАМДАР ТОБЫ**

**ЖҰМЫС ТОБЫ, ӨНДІРІСТІК  
ЖИНАЛЫС**

**Басшы жоспарлау,  
ұйымдастыру,  
ынталандыру, бақылау  
сияқты басқарудың  
негізгі функцияларын  
орындайды.**



# Жоспарлау – басқарудың басы және негізі

## Стратегиялық жоспарлау кезеңдері

Мекеменің  
мақсаты мен  
бағдарламасын  
құру

Шаруашылық  
бағытының даму  
жоспары

Мекеменің өсу  
стратегиясы

# Жоспарлау принциптері

```
graph TD; A[Жоспарлау принциптері] --- B[Экономикалық тұрғыдан негізделген]; A --- C[Мекеменің шынайы мүмкіндіктеріне сай болу керек]; A --- D[Жоспар өзгертуге ыңғайлы болуы керек];
```

Экономикалық  
тұрғыдан  
негізделген

Мекеменің  
шынайы  
мүмкіндіктеріне  
сай болу керек

Жоспар өзгертуге  
ыңғайлы болуы  
керек



## **ЖОСПАРЛАУ ТЕРЕҢДІГІ:**

- 1) мақсаттар мен міндеттерді жоспарлау деңгейі;
- 2) рейтингтік жоспарлау деңгейі (неғұрлым маңызды мақсаттар бөлектелген);
- 3) қызмет кезеңдерін жоспарлау деңгейі (әрбір жеке тапсырма қарастырылады);
- 4) мақсатқа жету құралдарын, мәселені шешу құралдарын жоспарлау деңгейі;
- 5) жоспарлау шарттарының деңгейі (проблемаларды талдау - ұсынылған қаражаттың қойылған мақсаттар мен нақты шарттарға сәйкестігін талдау);
- 6) баламалы жоспарлау деңгейі (таңдалған құралдарды қолдана отырып, мақсатқа жету ықтималдығын бағалау);
- 7) ұтымды жоспарлау деңгейі (барлық алға қойылған мақсаттар, құралдар, шарттар, проблемалар, резервтік нұсқалар жеке жоспарлар біріктірілген және кейбір әрекеттер параллель орындалатын ұтымды ұйымдастырылған біртұтас қызмет түрінде ұсынылады. осы уақытта);
- 8) сценарийді жоспарлау деңгейі (проблемалар, қиындықтар, жағымсыз жағдайлар ықтималдығын бағалау)

**Жақсы ұйымдастырушы - бұл тек өзі жақсы жұмыс жасайтын адам емес, қарамағындағылар жақсы жұмыс істейтін адам. Басқарудың, қызметті ұйымдастырудың негізгі принциптері (А. Файол):**

- 1) нақты еңбек бөлінісі принципі;
- 2) әрбір қызметкердің өкілеттіктері мен жауапкершілік дәрежесін нақты реттеу;
- 3) фирма мен оның қызметкерлері арасындағы келісімдерге негізделген қатаң тәртіп;
- 4) бір адамның басқару принципі;
- 5) бағыт бірлігі: ұжымда бір мақсат, бір жоспар, бір көшбасшы болуы керек;
- 6) жеке мүдделердің жалпыға бағыну принципі;
- 7) көшбасшылық және көшбасшылық қызметкерлердің жалпы сыйақысы;
- 8) басқару жүйесінде орталықтандыру принципі;
- 9) көшбасшылар скалярлық тізбегінің өкілеттіктерін нақты реттеу (жоғарыдан төмен);
- 10) жанжалды жағдайларды шешуде әділеттілік принципі;
- 11) тұрақтылық принципі.

# МОТИВАЦИЯ

«Іскерлік операцияларды үш сөзге дейін қысқартуға болады:

- Адамдар
- Өнім
- Пайда.

Адамдар бірінші кезекте тұрады. Егер сізде сенімді команда болмаса, онда қалған факторлардың ешқайсысы жасалмайды» (Л. Якокка).

«Қол астындағылардың қадір -қасиетін құрметтеңіз, оларға мұқият болыңыз. Өнімділіктің негізгі көзі ретінде оларға инвестиция немесе автоматтандыру емес қараңыз» (Т. Петерс, Р. Уотерман).

«Егер сізде дайындалған, ақылды және жігерлі адамдар бар болса, келесі қадам - олардың шығармашылығын ынталандыру» (А. Морита).





***А.Маслоу  
бойынша  
мотивацияға  
қажеттілік:***



# Басқарушылық

**Көшбасшылық – ең алдымен процесті басқару:**

**а) әр түрлі қызмет түрлерін үйлестіру;**

**б) топтағы және басқарудағы үдерістің динамикасын көре білу.**

**Көшбасшылық процестерді басқарумен байланысты болғандықтан, алдымен орындаушылардың тобы қатысатын процесс қандай екенін түсіну керек. Топтық процестің әр түрлі аспектілері келесі кестеде көрсетілген:**

# ТОПТЫҚ ЖҮМЫСТЫҢ АСПЕКТІЛЕРІ





## **Адамдармен жұмыс мыналарды қамтиды:**

- тапсырмаларды бөлу;**
- жоспарлау;**
- ұйымдастыру;**
- жұмылдыру;**
- бақылау;**
- тексеру;**
- кәсіби, техникалық мәселелерді зерттеу;**
- өкілеттіктерді беру;**
- өндірістік бақылау;**
- кездесулер өткізу;**
- жалақы бойынша ұсыныстар енгізу;-**  
**қызығушылық таныту;**
- кіріс сигналдарын ескере отырып;-**  
**бастамашылдық таныту.**

# АДАМДАРМЕН ЖҰМЫС

<b>Формальді емес қарым-қатынас</b>	<b>Формальді функциялар</b>
<b>Жұмысқа деген көзқарас</b>	<b>Тапсырмаларды бөлу</b>
<b>Негізгі позиция</b>	<b>Жауапкершілік пен құқықтар</b>
<b>Ақпараттық арналар</b>	<b>Міндеттерді жүктеу(бақылау)</b>
<b>Топтардағы және жеке адамдар арасындағы қарым –қатынас</b>	<b>Байланыс және ақпараттық қолдау</b>
<b>Адам қабілеттері</b>	
<b>Әсер ету арналары</b>	
<b>Бюрократия</b>	
<b>Байланыстар</b>	

**Бақылаудың екі түрі бар:**

- а) ауытқуларды басқару;**
- б) рефлексивті бақылау.**

**Бірінші бақылау дәстүрлі. Бір жерде технологиялық процесте сәтсіздік, ауытқу бар екенін білгеннен кейінгі іс-әрекет.**

**Екінші бақылау. Менеджердің өте жоғары біліктілігін талап ететін рефлексивті басқару. Бұл менеджер болашақта мүмкін болатын қиындықтарды болжай алады, қажетті әрекеттердің жоспарын алдын ала дайындайды және жүзеге асырады.**

## Әлсіз басқарушының сипаты

Қол астындағы қызметкерлердің негізгі мінез - құлқын ескермейді;  
Жазаға байланысты әрекеттерден аулақ болады;  
Көшбасшылықтың ескірген стилін ұстанады;  
Оның рөлін орындауға әсер ететін әсерлер туралы түсінігі жоқ;  
Басқалардан теріс көзқарас тудырады;  
Айқындықты іздемейді;  
Қол астындағылардың жұмысын бей-жай қалдырады;  
Жұмысты талдауға жеткіліксіз жүйелік көзқарас;  
Өкілеттігі шамалы;  
Шамадан тыс теріс стилі бар;  
Ол бағыныштылардың жұмысын оң бағалау мүмкіндігін елемейді;  
Мінезі қиын адамдармен жұмыс жасай алмайды;  
Өз тобын қорғамайды

## Білікті басқарушының сипаты

Қол астындағылардың мінез -құлқының негізінде не жатқанын ескереді;  
Қажет болса, тәртіпке келтіреді;  
Көшбасшылық стилін қоғамдағы өзгерістерге бейімдейді;  
Оның рөлін орындауға не әсер ететінін түсінеді;  
Басқалармен жақсы қарым -қатынасты дамытады;  
Нақты нұсқаулар береді;  
Қол астындағы қызметкерлердің жұмысын жүйелі түрде талдайды;  
Ең жақсы жұмысты көтермелейді;  
Жұмысты талдауды жүйелі түрде іске асырады;  
Білікті делегаттардың өкілеттігі;  
Позитивті кері байланыс жасайды;  
Мінезі ауыр адамдармен қолайлы қарым -қатынас орнатады;  
Егер қауіп төнсе, өз тобын қорғайды.

Көшбасшылық стилі - бұл көшбасшының бағыныштыларға деген қарым -қатынасы.  
негізгі функциялар:

- 1) шабыттандырушы көшбасшы;
- 2) көшбасшы топқа сенімін қалыптастырады;
- 3) ұйымдастырушы ретінде (мақсаттарды анықтайды, топты үйлестіреді жаңа әрекеттер);
- 4) «жоспарлаушы» ретінде - жоспарлайды, топтың мақсатқа қалай жететінін шешеді;
- 5) саясаткер ретінде - топтың мүдделері мен құқықтарын қорғайды;
- 6) топтағы қатынастарды бақылаушы ретінде;
- 7) жеңілдіктер мен артықшылықтарды таратушы ретінде, наградалар мен жазалардың «таратушысы» ретінде.

Қосымша функциялар:

- 1) үлгі ретінде;
- 2) топтың белгісі ретінде;
- 3) өтеу құрбандығы ретінде (егер топтың көңілі қалса, агрессия объектісіне айналуы мүмкін).

Менеджер бір мезгілде қажеттіліктердің 3 тобын ескереді:

- 1) жеке қажеттіліктер;
- 2) тапсырманың қажеттілігі - жұмысты аяқтау;
- 3) топтың қажеттіліктері.