**КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ БАСҚАРУ ҮРДІСІ**

Көшбасшылық (ағылшын тілінен lead – басқару, ал leadership – басқара алу қабілеті деген мағынаны білдіреді) – бұл адамдарды өз-өзін белгілі бір мәнерде ұстауына мәжбүр ету арқылы олардың мінез-қылықтарына әсер ету үшін басқарушының қолданатын құралы.

Көшбасшы (ағылшынша leader – басқарушы деген мағына білдіреді) – бұл басқа адамдарды, олардың алғашқы ниеті қандай болғанына қарамастан, өзі қалаған нәрсені жасауға көндіре алатын адам болып табылады, сонымен қатар топтағы адамдардың қасиеттері мен қабілеттерін қолдана отырып, оларды көшбасшы мақсатын іске асыруға бағыттай алады. Көшбасшылықты әдетте ақыл, сауаттылық деңгейі, сенімділік пен әлеуметтік қатысу, әлеуметтік-экономикалық статус түсініктерімен байланыстырады.

Көшбасшы мен Басшы деген ұғымдардың мағынасы ажырата білу керек. Басшы – бұл  жұмысты беруші және сол жұмыстардың орындалуына жауап беруші адам. Бұл адамның лауазымы. Жақсы басшы   қызметкерлері орындаған жұмысты реттеп қабылдап отырады. Ал,  Көшбасшы  адамдарды жандандырады, мақсатқа жетуде  болашақты көр қасиеті арқылы  адамдарды ортақ мақсатқа бағыттайды .



Сурте 1. Көшбасшы ұғымы иллюстрациясы

Көшбасшылық теориялары

Көптеген көшбасшылық теориялары бар. Қазіргі кезде олардың ішінде үшеуін жеке қарастыруға болады:

● Тұлғалық;

● Қылықтық;

● Жағдайлық.

Тұлғалық теория – Оған сәйкес менеджерлердің ең үздіктері белгілі бір жеке қасиеттер топтамасына ие болады. Олардың арасында: ақыл мен білім деңгейі, тартымды сыртқы көрінісі, адалдылық пен инициативтілік, өзіне деген жоғарғы сенімділік.

Қылықтық теория – Бұл теорияға сәйкес басқару түрлерін классификациялауға негіз салған болатын. Ол бойынша тиімділік менеджердің тұлғалық ерекшеліктерімен емес, оның қарамағындағы адамдарға қатысты қылықтардың сипатымен анықталады. Бұл көшбасшылық түсінігін одан әрі тереңдетіп, адамдарды мекеме мақсаттарын орындауға бағыттаған менеджердің мінез-қылықтарына ерекше назар аудартқызды. Оның негізгі кемшілігі басқару түрлерінің белгілі бір жалғыз түрі бар деген тенденцияға негізделу. Алайда тек бір ғана ең тиімді басқару түрі болуы мүмкін емес. Белгілі бір түрдің тиімділігі нақты жағдай мен адамдардың жеке басына тән қасиеттеріне байланысты болады.

Жағдайлық теория – Жағдайлық теория бойынша тиімді басқару үшін менеджердің жеке қасиеттері мен өз-өзін ұстауы нақты жағдайларға сәйкес болуы керек. Көптеген жүргізілген зерттеулер бойынша менеджер-көшбасшы әр түрлі жағдайларда әр түрлі әрекет етуі қажет.

Беделдік формалары

Көшбасшылықтың негізі ретінде беделділік қарастырылады. Көшбасшы рөлі белгілі бір беделділік формасына негізделіп, келесі түрлерден құралады:

● Харизматикалық бедел

● Дәстүрлі бедел

● Рөл мен орын беделділігі

● Құқықтық бедел

● Біліктілік беделділігі.

Харизматикалық бедел – Мықты жеке қасиеттерге негізделеді. Бұл жердегі көшбасшы харизматикалық беделділікке ие немесе ең кемі сол харизматикалық беделділіктің бар болғаны туралы сезім қалыптастырады, ол туралы әдетте «тума көшбасшы» деп айтады;

Дәстүрлі бедел – Беделдің бұл түрі қоғамда қолданылатын негізгі форма болып табылады. Ол белгілі бір дәстүрлер мен шарттаға құрметпен қарау және ол бойынша өз-өзін ұстау формаларына негізделеді. Кейде беделділіктің бұл түрі өсім мен жаңашылдыққа өзінің кері әсерін тигізеді;

Рөл мен орын беделділігі – Тұлғаның жеке бір қасиеттерімен емес, әлеуметтік ортада алатын орнымен және рөлімен анықталады. Беделділіктің бұл түрінде адамдарға берілетін билік оның алатын орны мен титулына байланысты болады. Көп уақытта көшбасшының жетістікке жетуі мен табысты болуы билікке ие болу мен басқаларды басқару қабілетіне қарай анықталады;

Құқықтық бедел – Беделділіктің ең формальды түрлерінің бірі, өйткені ол белгілі бір ережелер шеңберіне негізделеді;

Біліктілік беделділігі – Оның негізі ретінде басқарушының тәжирибесі, білімі мен ерекше қабілеттіктері қарастырылады.

Көшбасшы міндетті түрде беделді тұлға болуы керек, алайда сонымен қатар басқа да маңызды қасиеттер де бар. Олардың ішінде басты қасиеттердің бірі – қасындағы адамдармен қарым-қатынас жасай алуы, ол әдетте сенімділікпен қатар жүреді. Адамдармен сөйлескен әрбір кезді көшбасшы олардың сенімділігіне ие болу іске асырылған немесе айырылып қалған мүмкіндік ретінде қарау керек. Ең алдымен ол үлкен әріпті психолог бола алуы тиіс. Адамдармен сөйлесу, қарым-қатынас жасау арқылы оларды іске, қызмет етуге ынталандыру кезінде оның гумандылығы байқалады. Айналадағы адамдарға әсер ете алатындай көшбасшы болу тек оның еркі мен қолда бар билігіне ғана тәуелді болмайды, оған деген жол жоғарғы түсінушілік пен өзін-өзі басқарудан құралады.

Көшбасшының тағы бір ерекшеліктердің бірі – алдына мақсат қойып, оған жете алуы. Ол өзінің нені нақты қалайтынын жақсы білуі керек және оны іске асыру үшін керекті қадамдарды алдын ала жоспарлай алуы қажет. Ол мақсаттар жұмысқа, қарым-қатынастарға, өзін-өзі дамытуға немесе материалды нысандарға бағытталса да, ең бастысы үдеріс әр уақытта бірдей жүреді. Белгілі бір мақсатқа жету үшін көшбасшыға мәселелерді шешіп, соған сәйкес шешімдер шығару керек. Болашаққа мақсаттарды құру мен оларды орындауға бағытталған адамның ұмтылысы оның бойында керекті қасиеттерді сіңіртеді, белгілі бір әрекеттерге ынталандырады. Сондай-ақ ол неғұрлым тезірек тиісті шешім қабылдаса, соғұрлым оның жұмысы өнімді болады. Мақсатқа жету кезінде көшбасшы сабырлы және дипломатты болуы керек. Ол қасиеттер өзіне деген сенімділікпен және жақсы жасалынған жұмысты көре алумен қатар жүруі тиіс. Екінші жағынан, ол қайсарлығымен де танылу керек, басқа жағдайда жоғарыда айтылған қасиеттер әлсіздіктің белгісі болып қалмақ.

Көшбасшылықтың фундаменталды қағидаларының бірі ұйым ішінде басқалардан өзіне деген жақсы қарым-қатынас пен жақсы жұмыс орнын күтуі болып табылады. Егер бұл күтулер жиі орындалып тұрса, онда оның нәтижелері де жақсы болады. Ол күтулердің орын алмауы мен әр кездегі сенімсіздік нәтижесінде адам бойында жағымсыз сезімдер туады. Көшбасшының тағы бір оң қасиеті – оның қайсарлығы болып табылады.

Көшбасшының іс жүргізу бағыттары

Көшбасшы жұмысы үш бағыт бойынша жүруі тиіс:

● Тапсырма қажеттілігі – негізгі мақсаттың орындалуын қамтамасыз ету;

● Топ қажеттіліктері – топты белгілі бір тапсырманы орындау үшін құру, сақтау мен ынталандыру, топтық жұмысты марапаттау;

● Жеке қажеттіліктер – әрқайсысының жеке қажеттіліктерін анықтау және олардың арасындағы татулықты сақтау;

Егер көшбасшы жұмысын осы үш элементке негіздесек, онда оның басты мақсаты нақты жағдай шартында қойылған мақсатқа жету үшін адамдар арасындағы ең жақсы балансқа жету болып табылады.

Көшбасшының орындайтын функциялары.

Егер көшбасшы төменде көрсетілген үш функцияны орындап жүрсе, онда оны көшбасшы деп толығымен атауға болады:

● Бағыттаушы;

● Ұйымдастырушы;

● Ынталандырушы.

Бағыттаушы рөлдің негізін қарастыратын болсақ, көшбасшы іскерлік тапсырмаларды қойған және қабылдаған кезде, анықтағанда, жұмыстың ой мен стиліне аса мән беруі қажет. Көшбасшы қойылған мақсатқа жету үшін топты біріктіріп, топтық жұмысты жақсы бақылай алу керек. Бұл Ұйымдастырушы рөлінің негізі. Ынталандыру рөлі ретінде қойылған тапсырмалардың маңыздылығын түсінуін, өзінің ісін сыртқы дүниемен қатынас кезінде қорғауы қарастырылады. Егер көшбасшы өзінің рөлін сәтті атқарғысы келсе, бұл үш рөлді бір-біріне ажыратып қолдана алмайды.

Жоғарыда аталғаннан түйіндесек, көшбасшы белгілі бір жеке қасиеттер жинағынан құрылуы қажет, оның бір бөлігі туылғаннан берілсе, екінші жартысы күндегі жұмыс барысында қалыптастыра алады. Көшбасшылықтың негізінде басқару мен әсер ету жатыр. Әсер етудің астарында бір индивидтің екінші индивидтің мінез-құлқына, әрекеті мен сезіміне өзгеріс енгізе алуы жатыр. Билік – басқалардың әрекетіне әсер ету мүмкіндігі. Ол мекеменің сәтті жұмыс істеуі үшін қажетті шарт болып табылады. Биліксіз ұйым да, тәртіпте жоқ.

Басқару және билік

Билік менеджерге өз қарамағындағы адамдардың іс-әрекетіне бұйрық беруге, оларды мекеме мақсаттарына бағыттауға, пайда болған дауларды шешуге мүмкіндік береді.

Биліктің ұйымдастырушылық үдеріс ретіндегі анықтамалары:

● Билік, оны әлеуетті қолдай алатын адамдарда бар, яғни ол тек қолданылған кезде ғана болады деген сөз емес. Мысалы, егер қызметкер ереже бойынша жұмыс істеп жатса, онда басшыда оған қарай өзінің билігін қолдануға қажеттілігі жоқ;

● Билік өзара тәуелділік функциясы болып табылады, яғни билік қолданған және кімге қолданғаны арасында өзара тәуелділік бар. Неғұрлым бір адам басқа адамға тәуелді болса, солғұрлым билік біреуінде көп, ал екіншісінде аз болады;

● Билік абсолютті емес, яғни бағынышты адамның да шешім қабылдау мүмкңндігі бар.

Билік – әлеуметтік үдеріс. Билік теориясы ұйымдағы адамдар мен топтардың өзара әрекетке түсуіне бағытталған зерттеулерге негізделеді. Қызметтік билік қызметтің өзінен емес, оған қарасты қызметкерлерден келетін билік. Негізгі формалары: мәжбүр ету, ынталандыру, ресурстарға ие болу мен байланыс билігі.

Жеке билік – басшының жақын болуы мен мақсаттардың ортақ болуына негізделген бағынышты адамдар тарапынан құрметті, жақсы мен адал қарым-қатынас деңгейі. Менеджердің басты мақсаты ұжымның еңбектерін ортақ бір мақсатқа жету үшін бағыттау болып табылады. Билік диапазоны оның басқалардың әрекеті мен сезіміне әсер ете алу деңгейімен анықталады.

Билік түрлерінің негізгілері:

1. Мәжбүр етуге негізделген билік. Орындаушы басшының оған берілген құқықтар негізінде оны жазалай алатындығына сенеді және нәтижесінде өзінің белгілі бір қажеттілігіне кері әсерін тигізетін немесе өзін ыңғайсыз жағдайда қалғандай сезінуге алып келетінін біледі.

2. Марапаттауға негізделген билік. Орындаушы басшының өзінің қажеттіліктерін өтеп, қанағаттандыра алатындығына сенеді.

3. Эксперттік билік. Орындаушы әсер етуші оның қажеттіліктерін қанағаттандыра алатын белгілі бір қабілеті бар екендігіне сенеді.

4. Эталонды билік. Әсер етушінің сипаттамалары мен жеке қасиеттері орындаушы үшін өте тартымды болып, ол сол қасиеттерге ие болғысы келеді.

5. Заңды билік. Орындаушы басшының бұйрық беруге құқығының бар болуына және оның міндеті оған бағыну екендігіне сенеді. Заңды билік түрін әдетте дәстүрлі деп те атайды.

Формальды және шынайы билік

Формальды билік – адамның жұмыс істейтін ұйымының ішіндегі қарастырылатын басқару құрылымында қандай орын алатындығына байланысты берілетін қызметтік билік болып табылады. Ол оған тура немесе жанама түрде бағынатын адамдар санымен немесе басқа адамдармен ақылдасуынсыз және олардың рұқсатынсыз қолданыла алатын материалды ресурстар қорымен өлшенеді. Бұл кезде билік пен басқару қызметтік иерархия ретінде кез келген ұйымның басқару құрылымын құрайды. Формальды билікпен қатар ұжым ішінде формальды емес билік түрлері де кездеседі. Өз кезегінде бұл кезде формальды билік пен шынайы билік арасындағы межені ажырату тым қиынға соғады.

Шынайы билік – қызметтік, басқаларға әсер ету мен беделділіктің билігі. Ол адамның алатын ресми орнына ғана емес, сонымен қатар ресми емес қарым-қатынастар жүйесіндегі орнымен немесе оған еркін түрде бағынғысы келетін адамдар санымен де, оның басқа адамдарға қатысты тәуелділігімен де анықталады. Шынайы билік әрдайым алатын қызметіне сәйкес бола бермейді. Бағынуға деген дайындылық айтылған бұйрықтың мен тапсырманың мәнін түсінетіндігіне, сол қызметті немесе істі жасай алу қабілеттілігінің бар болуымен, қызметкерлердің құндылықтарымен және алдына қойған мақсаттарымен де анықталады.

Басқару түрлері

Басқару түрлері деп белгілі бір қағидалардың, тұрақты және сәйкес тапсырмалар мен мәселелерді шешу әдістерінің жиынтығы қарастырылады. Басқару түрлері ұйымның құндылық жүйесімен, мәдениет сипаты мен жұмысты жүргізу ерекшеліктерімен анықталады. Менеджер үшін басқару түрлері ішнде тез бейімделу мен нақты жағдай кезінде қарамағындағы адамдардың ерекшеліктерін ескере отырып басқару маңызды болып келеді.



Басқару түрлерінің демократиялық, авторитарлы және либералды түрлері жеке-жеке қарастырылады:

Демократиялық стиль - басқарудың ғылыми қағидалары мен қызметкерлердің қабілеттерін максималды түрде қолданудан құралатын басқару түрі. Бұл басқару түрін қолданатын менеджер қарамағындағы адамдарға дос ретінде қарап, пайда болған мәселелерді өзі жалғыз емес, оған бағынатын адамдарға хабарлап, олармен бірге ақылдасып шешуге ұмтылады және оларды үнемі керекті ақпаратпен қамтамасыз ете отырып, жақын арада өтуге тиіс кедергілері мен белестерін ескертіп тұрады. Бұндай менеджер қызметкерлер тарапынан түсетін әр түрлі сын-пікірлерге дұрыс, сабырлы түрде әсер етеді. Ол бірге жұмыс істейтін адамдармен әрдайым жақсы қарым-қатынаста болуды мақсат етіп, олардан биік екендігін көрсетпеуге тырысады, яғни өзінің артықшылыған байқатпай, өзін солар секілді қарапайым жұмысшы ретінде ұстайды. Басқарудың бұл түрі қызметкерлерге олардың біліктілік пен атқаратын функциясына сәйкес белгілі бір тапсырмалар мен мәселелерді шешуде дербестік береді.

Демократиялық стильді таңдайтын менеджер өзіне бағынышты адамдарға құрметпенен қарап, олардың белсенділігі мен бастамашылдығын ерекше бағалап, марапаттайды. Оларға керек ақпаратты уақытында жеткізуге тырысып, орын алған өңдірістік мәселе бойынша шешім қабылдауда да олардың пікірлері мен кеңестерін де ескеріп отырады.

Демократиялық билікті қолданған менеждер өзінің қызметтік жұмысы барысында тек ең қиын әрі маңызды, күрделі сұрақтар мен мәселелермен айналысады, қалғанын өзінің қызметкерлеріне тапсырады. Демократ-менеджер әрбір адамның жеке қасиеттерін ескеріп, оның кәсіби және интеллектуалды әлеуетін арттыруға жағдай жасайды. Ол қызметкерлердің жұмыс істеу кезіндегі міндеттерін неғұрлым тартымды етіп, оларды басқарушылық үдеріске қосу арқылы, ұйымның мақсатына жету кезінде өзінің ойларын еркін жеткізе алуы үшін толық жағдай жасайды.

Бұл билік түрін қолданатын басшы айтылған мәселелер бойынша қызметкерлердің ойын тыңдап, бөліп алынған маңызды бөліктерін өндірістік жоспарды орындау кезінде және мақсатқа жету жолында қолдану үшін ең жақсыларын ерекшелеп алады. Ынталандыру мақсатында жиі түрде марапаттау шараларын қолданып, керісінше жазалау шараларына неғұрлым сирек көңіл аударады, тек ерекше бір жағдай орын алмаса. Қызметкерлер де, өз кезегінде, басқарудың бұндай түрімен толығымен келісіп, олардың көңілінен шығады. Сәйкесінше, белгілі бір күрделі жағдай туған кезде басшыға ол сұрақты шешу үшін өзінің көмегін тигізуге тырысады.

Демократиялық стиль басым, көп қолданылып келетін ұйымдар мен мекемелерде міндеттердің жоғарғы децентрализациясымен, сонымен қатар қызметкерлердің басқарушылық шешімдерді қабылдаудағы жоғарғы белсенділігімен және өнімді жұмыс істеуге қажет қолайлы жағдайдың жасалуымен сипатталады. Ол бойынша уақытында және жоғарғы дәрежеде жасалынған жұмыс нәтижесі басшылық тарапынан соған сәйкес марапаттауға ие болады.

Биліктің авторитарлы стилі басқарудың қызметкерлерге әсер ету кезінде басшы тарапынан біржақтық әдістерінің қолданылуымен сипатталады. Пайда болған сұрақтар мен өндірістік мәселелердің басым бөлігін менеджер өзі шешеді, яғни қызметкерлермен ақылдаспай, олардың бұл мәселе туралы ойларын ескермейді және олармен күнделікті қатынасты сол арқылы шектеп отырады. Оларды жазалау немесе марапаттау бойынша шешімдерді қабылдағанда, ол тек қана өз ойымен санасады. Ұжымдағы орын алған ақпараттарды барлығына айтуды қажет емес деп түсінеді. Ондай менеджерді сыртқы белгілерінен де тануға болады, яғни оған белгілі бір қасиеттер тән болады, оның ішінде: авторитарлы басқару стилін қолданатын адам өте сирек күлімсірейді, әрдайым бір нәрсе туралы ойлап, қызметкерлер алдында қабағын түйіп алып жүреді. Өзіне қасында жүретін адамдар тарапынан айтылған сын-пікірлер мен ойларға назар аудармайды, әсіресе егер ол пікірлер оның ойымен сәйкес келмесе, ол сынды ұнатпайды.

Автократ менеджерге тән қасиеттердің ішінде сонымен қатар әдетте басқаларға бұйрық беруге деген, оларды басқаруды жақсы көретіндігі, адамдардың ол берген бұйрықтарға мойынсынуы мен тыңдауы оған белгілі бір жағымды әсер етеді. Айтуға ұратын жақтардың бірі: бұндай адамдар бойында кейде өз-өзін айналадағы адамдардан, басқалардан артық екендігі туралы сезімнің пайда болу қаупі тұрады. Ол жоғарыда айтылғандай, өзіне деген сын-пікірлер мен ойларды қабылдамау мен біліктілігін жоғарылатпау ниетіне алып келеді. Алдағы уақытта бұл жағдай жұмыстың ары қарай жүруіне, даму үдерісінің тоқтауына немесе басшыға қарайтын қызметкерлермен қарым-қатынастағы қарапайымдылықтың жоғалуына алып келуі әбден мүмкін. Әрине, осындай жағдайлардан кейін де қызметкерлердің биліктің авторитарлы түрін қолдап жатқан басшыға деген қатынасы теріс күйде болады. Нәтижесінде ұжым ішінде қолайсыз моральды-психологиялық климат қалыптасып, болашақта орын алуы қаупі бар даулар үшін алғышарттар жасалынады. Авторитарлы биліктің «жеңіл» түрде байқалатын ұйымдарда да өзіне тән ерекшеліктері болады. Оның ішінде ерекше айтып өтуге тиіс жақтары: бұл қасиеттері байқалатын авторитарлы стильде басшы белгілі бір мәселе немесе орын алған өңдірістік сұрақ бойынша өзіне бағынышты адамдарға қажетті ақпарат беріп, ол мәселе бойынша олардың ойларын мен пікірлерін тыңдап шығады, алайда бұл кезде оларға шектелген еркіндік береді. Әдетте басқалардың пікірлері қаншалықты дұрыс болса да, ол өзі таңдаған шешімді қабылдайды. Бұл билікте жазалау шаралары сирек қолданылады. Қорыта келгенде, авторитарлы стильді қолданудың тиімді жақтарымен қатар теріс әсерлері де бар. Егер басшының мақсатқа жету жолындағы қабылдауға керекті шешімдерді талқылау кезінде ол мәселе бойынша білімі мен тәжирибесі мол болса, онда қызметкерлердің пікірлеріне құлақ аспай қойылған мақсатқа жетуге болады. Алайда бұл кезде қызметкерлердің көңіл-күйлері керекті дәрежеде болмай, жиі ашулану, ызалану секілді қасиеттерге ие болады. Нәтижесінде қызметкерлер мен басшы арасында түсінбеушіліктер пайда болып, өз кезегінде, белгілі бір уақытта орын алған дауға, жанжалдар мен келіспеушіліктерге алып келуі мүмкін. Басшысы осы стильді қолданатын қызметкерлердің әдетте жұмысқа деген мотивациясы төмен дәрежеде болады. Басқарудың бұл түрі кей кезде жоғары өнімділікті қамтамасыз етсе де, ұжым ішінде тиімді еңбек етуге деген құлшынысын төмендетеді.

Өзінің басқару үдерісінде және қызметкерлермен қарым-қатынас жасау барысында биліктің демократиялық және авторитарлы түрлерін де қатар қолданатын басшы либералды стильді қолданады. Оның да өз алдына сай келетін кемшіліктері мен артықшылықтары болады. Басқарудың бұл түрін қолданатын басшы жұмыс барысында нақты жағдайға сәйкес билік түрін қолдана алады. Қызметкерлермен жақсы қатынаста болады, кейбір сұрақтар бойынша олармен ақылдасып, пікірлеріне назар аударады. Мақсатқа жету жолында олардың белсенді болуын талап етіп, жақсы жұмыс пен ұмтылыс нәтижелерін үнемі марапаттап, әр түрлі шаралармен ынталандырып отырады. Ал керек кезде шешімді өзі қабылдап, қызметкерлерге керекті бұйрықтар мен тапсырмалар бере алады. Олардан өзін жоғары ұстамай, олармен достық қатынаста жүреді. Нақты жағдайға бейімделген басқарудың бұл түрі бүгінгі күнде кей ұйымдарда ғана қолданылады. Ең жиі қолданылатын билік түрлері сәйкесінше авторитарлы немесе демократиялық стиль болып табылады.

Менеджерлер үшін басқару стильдерін қолдану алдында мынадай критерияларды ескергені жөн:

● Басшы қарамағында жұмыс істейтін қызметкерлердің керекті ақпаратты білуі мен тәжірибесінің бар болуы;

● Басқарушылық шешімге қойылатын талаптардың деңгейі;

● Қызметкерлердің мекеме жұмыстарына қатысу деңгейі;

● Менеджердің шешім қабылдағаннан кейінгі оның қолдау табу мүмкіндігі;

● Орындаушылардың мақсаттарға жетудегі қызығушылығы;

● Басқарушылық шешімді қабылдағаннан кейін қызметкерлер арасында даулардың пайда болу мүмкіндігі.

Басқарудың белігілі бір түрін қолдану кезінде менеджер оны сәйкес өңдірістік жағдаймен салыстыруы тиіс. Мәселен, экстремалды жағдайлар орын алғанда, белгілі бір мәселені шешу үшін қызметкерлермен ақылдаса отырып, шешім қабылдауға уақыт жетпей жатса, онда бұл кезде авторитарлы басқару түрін қолдану тиімдірек болып табылады. Егер керісінше қолайлы жағдай болса, онда сәйкесінше басқарудың демократиялық түрін және де оның артықшылықтарын қолдануға болады, ол кезде қызметкерлер де пайда болған қиындыққа және кездейсоқ жағдайларға байланысты өздерінің ойларымен пікірлерін қоса алады.

Қорыта келгенде, ең қолайлы басқару стилі бұл жағдайға жеке тұлғаларға байланысты «бейімделгіш» басқару түрі болып табылады.

Нақты жағдайдағы оптималды басқару түрін қолдану үшін менеджердің сәйкес тәжірибесінің бар болуы қажет, сонымен қатар көшбасшы орын алған жағдайдың сипаты мен ерекшеліктерін нақты түсіну мен жұмыс істейтін қызметкерлердің әрқайсысының жеке қасиеттерін білуі шарт. Жалпы айтқанда, адамның тек оның жеке қасиеттерін ғана ескере отырып, одан болашақта қаншалықты жақсы көшбасшы шығатыны туралы айту қиын болады. Уақыт өте келе ғалымдар адамның тек жеке мінез-құлқына негізделуге болмайтынын анықтаған. Керісінше, ол қасиеттер қай кезде және қандай ортада пайда болғандығына ерекше көңіл бөліп, көшбасшыны және оның қабілеттерін, олар пайда болған кездегі көшбасшылық рөлін де ескеру қажет. Осы мәселені зерттеген ғалымдардың теориясы бойынша шебер көшбасшы дегеніміз әдетте «ұлы адам» емес, ол керек кезде, тиісті орында табылған адам деп танылады [[1]](http://hi-edu.ru/e-%20%20books/xbook846/01/part-021.htm).

Көшбасшылықтың жағдайлық теориясы

Көшбасшылықтың адамның жеке қаситтері мен олардың пайда болу жағдайларын да ескеретін бірнеше теориялар бар. Олардың ішінде ең танымалы – Фред Фидлердің(Fiedler) көшбасшылықтың жағдайлық теориясы (contingency theory of leadership) болып табылады. Ол теория бойынша көшбасшының тиімділігі оның тапсырма мен қарым-қатынастарға қарай бағытталу деңгейі бойынша және оның қол астындағы топты басқара алуы мен оған әсер ете алу деңгейімен анықталады. Фидлер ұсынысы бойынша көшбасшыларды екі үлкен топқа бөлуге болады. Бірінші топ көшбасшылары басым түрде мақсатқа бағытталған , екінші топтағылар қарым-қатынасқа бағытталған. Мақсатқа бағытталған көшбасшы (task-oriented leader) жұмыс жақсы, тиянақты орындалсын деп бақылайды. Бұл кезде қызметкерлердің сезімдері мен қызығушылықтары ескерілмейді. Бұл стильдің артықшылықтары – шешімдерді қабылдау жылдамдығы, ортақ мақсатқа ие болуы мен қызметкерлерді қатаң түрде басқару. Өз кезегінде, қарым-қатынасқа бағытталған көшбасшы (relationship-oriented leader) қызметкерлер арасында пайда болатын қатынастарға ерекше қызығушылық танытады. Ол жұмыс тиімділігін адам қатынастарын жақсарту арқылы көтеруге мақсат қояды. Оның ішінде қызметкерлердің жұмыс барысында бір-біріне көмектесуін марапаттайды және олардың белгілі бір мақсатқа жету кезіндегі жасалынатын маңызды шешімдерге қатысу дәрежесінің жоғарғы олуын бағалайды, сонымен қатар қарамағындағы жұмыс істейтін адамдардың көңіл-күйі мен қажеттіліктеріне ерекше назар аударады. Одан кейінгі жасалынған зерттеулер барысының нәтижесінде, – әрине, жұмыстың жақсы жасалғанымен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастарға да ерекше көңіл бөлетін көшбасшылар бар екендігі анықталған болатын.

Фидлердің ойы бойынша бұл екі типті көшбасшылардың бір-бірінен артық тиімді жағы жоқ. Барлығы орын алған жағдай мен оның сипатына байланысты ғана болмай, сонымен қатар көшбасшының өзіне қарасты топқа әсер ете алуы мен басқара алу деңгейіне де тәуелді болады.

Мақсатқа бағытталған көшбасшылар бақылау деңгейінің өте жоғары немесе өте төмен кезде болуында тиімді болады деп анықталған. Бақылау жоғары болған кезде қызметкерлер жайдары болып жүреді. Ол кезде қызметкерлер жақсы көңіл-күйде болады, олардың бұл уақыттағы эмоционалдық жағдайы туралы алаңдаудың еш қажеті де болмайды. Осы жағдайда көшбасшы алдына қойған мақсаттарға жету жолында үлкен жетістіктерге жете алады. Егер бақылау деңгейі төмен болса, тапсырмаға бағытталған көшбасшыға орын алған жағдайды түзету үшін қызметкерлер жұмысын одан да жақсы ұйымдастыруға болады. Ол өзіне берілген міндеттерді қолданып, басқаларға бұйрық беру арқылы ортада пайда болған жайсыздық пен түсініксіз жұмыс ортасын болдырмау мақсатында белгілі бір тәртіпті енгізе алады.

Бақылау деңгейі орташа болған кезде ең тиімді көшбасшылар қарым-қатынасқа бағытталған көшбасшылар болып табылады. Олар керек кезде ұжым ішіндегі даудың алдын алып, жұмыстың ары қарай жүруіне оңтайлы жағдайлар жасайды.

Жағдайлық теория көшбасшылардың көптеген топтарында арнайы тексерістен өтті: трансұлттық компаниялардың президенттерінен бастап, әскери командирлерге дейін. Бұл зерттеулердің нәтижелері Фидлердің ұсыныстарымен үйлеседі

Басқару ғылымында жетекшілік және басшылық деп айыруға болады. Басшылық әрқашан өкіметпен байланысты, басшыларды тағайындайды  және  олар өкілеттікті қолға  алып,  ресми түрде  әрекет істейді.

Билік әртүрлi түрде қолданады:

1. билік, зорлау негізінде (басшы бағыныштысын дұрыс жұмыс icтeyге
мәжбүр етеді)
2. билік, мадақтау негізінде (басшы жақсы жұмысқа ынталандырады)
3. билік, басшының ықпалы негізінде, кең білімді
4. билік, басшының жеке қасиеттінің күшімен орнаған
5. заңды билік, дәстүрлі, сатылы бағыну.

Басшы осы жоғарыдағы биліктің сипаттамасының көмегімен бағыныштыралын жұмыс жасауға мәжбүр етеді, мақсатына жетуге бағыттайды. Осыларды жетекшіде қилданады, бірақ олар көбінеce қарама-қарсы бағытта, мақсаттың орындалуына кедергі жасау үшін.

Көшбасшы-жетекшіні айналасындағылар сайлайды және оны мойындайды. Әдетте лидер деп сол адамды есептейді, егер қаңдай да бip мәселеге шешім қабылдағанға лидердің жоғары дәрежедегі ықпалын көпшіліктің мойындауы.



Көшбасшының міндеттері:

1. ұжымның эталонға жақын тәртібін (тілектестік, жауапкершілік, өзара нәтижелі еңбек) және ұжымның келеңсіз тәртіп түрлерін орнатады және қолдайды (мысалы, агрессиялық, бөлектену, тартысу).
2. топтың әр мүшесіне бағ бере отырып, бұйрықмен емес, сөзбен немесе дене қимылымен топтың әр мүшесін ұжымның эталондық тәртібін қабылдауға мәжбүр етеді.

Көш басқарушының екі полярлық түрін бөліп қарауға болады:

1. іскер – мәселе шешуде өз қолына алатын және білімді, жан жақты
хабарлы.
2. сезімтал лидер — ұжымның қөңіл-күйін реттеу функциясын қолына
алады.

Ғылым басшы  және лидер деген ұжымға  шекара қояды, бipaқ қарама-қарсы қоймайды, себебі олардың арасында ұқсас белгілері бар:

1. басшы мен лидер ұжым қызметін үйлестіру  poлiн атқарады, тек
басшы әкімшілік, заңдылық өкілеттің негізінде атқарады, ал лидер
жеке өзінің бастамасы арқасында
2. басшы мен лидер ұжымдағы әлеуметтік ықпалын әр түрлі жолмен
жүзеге асырады.
3. басшы мен лидер арасындағы  қатынас  реттеленіп, субординацияны
ұсталған болуы керек.

Лидердің ерекше қасиеттерінің бipi:

1. қиындыққа төзімді болу
2. ұжымның алдағы мақсатын түciнy
3. мейірбан, ізетті
4. парасатты болу.



Бiз лидерлерге қызығып қараймыз, олардың табанды, сенімді адам болуын қалаймыз. Біз істің сенімді адамның қолында болғанына нанымды болуымыз керек. Кішкене кітапханада лидердің қызмет билігі әлсіз. Үлкен кітапханада лидердің қызмет билігі едәуір белгілі, бағыныштыларымен қатынасы үздіксіз жетілуде. Әр басшы лидер болуға ұмтылу керек.

Басқарушының жұмыс стилі

Басқару стилінің сипаттамасы:

Демократиялық стиль:

1. шешім қабылдаудың алдында бағыныштыларымен ақылдасады
2. бағыныштыларына тапсырманы ұсынады
3. жауапкершшілігі өзіне берілген өкілеттікпен таратады
4. бағыныштыларының ынтасын қолдау
5. icкep, білімдi мамандарды таңдайды
6. үздіксіз өзінің білімін толықтырып отырады
7. бағыныштыларымен ара қатынаста болуды жақсы көреді
8. саналы тәртіптi жақтайды.

Либеральды стиль:

1. басшыдан жоғарыдан жарлық күтеді немесе кеңестің шешім күтеді.
2. бағыныштыларына тапсырманы бергенде өтінеді.
3. өзінен бар жауапкершілігін алып тастайды.
4. кадрларды таңдаумен шұғылданбайды
5. өзінің білімін толықтырып отырады
6. бағыныштыларымен өзара қатынасқа бармайды
7. жұмсақ
8. формальды тәртіпті қолдайды.

Авториталды стиль:

1. мәселені жеке өзі шешеді
2. команда береді, бұйырады, жарлық береді
3. жауапкершілікті өзіне алады немесе бағыныштыларына салады
4. ынталандыруды толық басып тастайды
5. билікті мамандардан қорқады
6. жан жақты білімді
7. қызметкерлерімен алшақ, ар қатынаста болмайды
8. қатал тәртіпті қолдайды
9. жазаны негізгі әдіс ретінде қолдайды, тандаулы адамдарды тек
мейрамдарда мадақтайды.

Автократ-басшы біріншi кезекте әкімшілік қызметін атқарады, негізгі мақсатын тәртіп пен бақылауды ұйымдастыру деп түсінеді. Оның ойы бойынша, адамдарды жұмыс icтeyгe мәжбүр ету керек, сондықтан ол бағыныштылар өз бетімен жұмыс істегеннен кейін, біреуінің қол астында болғанды қалайды деп сенеді. Бұндай басшы келіспеушілікке шыдамайды, басқалардың пікіріне құлақ салмайды, бағыныштыларының жұмысына жиі араласады, олардың жұмыстарын қатал бақылайды. Оның талабы қатты, тура, кейбіp автократтар қызметкерлерінің идеясы мен ұсыныстарын ықыласпен тыңдайды, бipaқ соңғы шешім қабылдағанда олардың пікірлерін пайдаланбайды. Бұндай басшы өзіне арнаған сынды көтермейді, бipaқ өзі басқаларды үздіксіз сынайды, әкімшілік жазаны бағыныштыларына ықпал жасаудағы ең тиімді жол деген ойда болады. Автократ-басшыға қарамағындағыларды сыйлау қасиеттер жетіспейді.

Басшы-демократ жоғарыда айтылғандардан айырмашылығы бар. Оның ойынша, ара қатынасқа, өз пікірін білдіруге, табысқа талпыну қажеттілік, сондықтан бағыныштыларымен жақсы ара қатынастарып жөңдеуге талпынады және олардың қабілеттері мен бастамаларын көрсетуге мүмкіндік жасайды. Бағыныштылар басқару жұмысына белсенді қатынасады, тапсырманы орындауда еркіндікті пайдаланады. Басшы-демократ басқалардың пікірлеріне құлақ салады, өзінің артықшылығын көрсетпейді, сынға ақылмен қарайды, жауапкершіліктен қашпайды.

Либеральды стиль сырттай демократиялы стильге ұқсайды. Либеральды бастық; сыпайы, зейінді, кадірлі, сынды тыңдауға дайын. Бipaқ ұсынылған дұрыс ойларды іске асыра алмайды. Либерал-басшы жауапкершілікті өз мойнына алғысы келмейді. Қолайсыз шешім қабылдағанда жауапкершіліктен қашады. Олынтасыз, жоғарыдан жарлық күтеді, жалпы белсенділік көрсетпейді.

Жоғарыда келтірілген сипаттамаларға қарағанда, ең жақсы стиль демократиялық болып табылады, сондықтан coғaн талпыну керек.

Кітапхананың адамдық ресурстарын басқару стратегиясы.

Жалпы менеджмент саласынан қарастарсақ, Дуглас Макгрегор орындаушының қызметін талдап, басқарушы орындаушының қозғалысын анықтайтын параметрлерді бақылауға болатынын анықтайды:

* бағынушы алатын тапсырмалар;
* орындалған тапсырманың сапасы;
* тапсырманы алу уақыты;
* тапсырманы орындауды күтетін уақыт;
* тапсырманы орындауға қажетті құралдар;
* бағынушы жұмыс істейтін ұжым;
* бағынушымен алынған нұсқаулар;
* барынушылардың міндетті орындай алатындақтарына көзін жеткізу;
* барынушының табысты жұмысы үшін сыйақы беруге көзін жеткізу;
* істелінген жұмысы үшін сыйақы көлемі;
* жұмыспен байланысты мәселелер шеңберіне бағынушыны тарту деңгейі.

Басқарудағы қорқыныш, сыйақы, салт, харизма, ақылды сенім, көз жеткізу және қатысу жетекшінің барынушыға ықпал етуі үшін қолданатын құралдары болып табылады.

Еңбекке қызығушылықтың жойылу процесін 6 кезеңнен тұратын құрам ретінде қарастыру:

1. Алаңғасарлық. Кітапхана қызметкерінің басында болатын жеңілістік жағдай алаңғасарлық салдары болып табылады. Кітапханашышы оған не істеу керектігін түсіне алмайды. Кітапханашының жүйкелік жігері әзірше өнімділікке әсер етпейді. Ол жұмыс арқылы өз түңілісін жеңуге тырысады, бірақ ол түңілісті күшейтеді.
2. Тітіркену. Жетекшінің әр түрлі нұсқаулары, оқиғаның анықсыздығы кітапханашының әлсіз сезінуі тітіркеністерді тудырады. Жұмысшының іс-әрекеті демократиялық қасиет жинайды. Ол өзінің қанағаттанбағанын жоғарғы өнімділікпен сәйкес көрсетеді. Бұл жерде ол екі мақсаттың ізіне түседі — өзін жақсы жағынан нұсқау, жетекшінің қызметшілігін ерекшелеу.
3. Саналы үміттер. Бағынушы пайда болған қиыншылықтарға кімнің кінәлі екеніне күдіктенуді тоқтата бастайды. Ол басқарушының қателесуіне үміттенеді. Бұл ақпаратты жасырумен сипатталады. Өнімділік және еңбек сапасы нормасында қалады.
4. Көңіл қалушылық. Жұмысқа қызығушылықты қайта тудыру неғұрлым қиынырақ. Өнімділік төмендейді, бірақ жұмысшы әлі үмітін жоғалтқан жөң. Оның іс-әрекеті сәбиді еске түсіреді, егер «өзін жаман ұстаса», басқарушы оған назар аударатынын ол түсінеді. Бағынушылар жағынан сыйластың, сенімдік әлсірейді.
5. Бірлесіп жұмыс істеуге дайындықты жоғалту. Симптом — қызметкерлерімен өз міндеттерінің шегін анықтау, оны минимумға дейін тарылту. Бұл жұмысқа қызығушылықты сақтау үшін күрес емес, өзін-өзі сый-лауға тырысу.
6. Қорытынды. Көңілі қалып кітапханашы басқа жұмысқа ауысады немесе жұмыста каторгаға тәрізді қатынаста болады. Ол топта катализатор рөлін ойнай алады.

Алайда, бізге ішкі спецификамызды ескермей тұрып, шетелдік үлгілерді қолданудың қажеті жоң. Басқарудағы ұтымдылықтан бас тарту дамыған капиталистік елдерде 70-жылдардың ортасында болды. Жақын уақытта біздің еліміздегі нарықтағы мұндай жағдайды күтуді керек қылмайды. Бір жағынан біздің қажеттіліктердің түрлі деңгейлерін елемеуге болмайды, мысалы, жапондық жұмысшыға, ал бұл қорытынды нәтижесінде ұжыммен, нақты бір адаммен басқару амалын анықтайды. Басқаша айтқанда, егер басқа дамыған елдерде «өміршеңдікті» қамтамасыз етумен байланысты қажеттіліктер қанағаттандырылса, Ресейде қазіргі уақытта негізгі міндет — филологиялық қажеттіліктерді орындау. Сәйкесінше адамдарға ықпал ету әдістері әр түрлі болады.

Жалпы басқарудың теориясы мен тәжірибесі эволюциялы дамиды. Сондықтан жақын уақыттарда принциптік өзгерістерді күтуді талап етпейді.

Басқару теориясының дамуын болжау қиын, ол өнеркәсіптік дамуға балама реакция береді.

Бизнес мектептері мен университеттерде екі ірі бағыт құрылды.

Біріншісі есепке бейімделген, ол әрбір жақсы басқарушының міндеттері пайдасының көлемін алуға бағытталған кәсіпорынды басқарудың көлемді әдістерін көрді. Компьютерлердің табысы бұл көріністерді нығайтты. Ақпарат жүйесінің басқарушылары миллиондаған сандарды өңдей алады, оңтайлы болып табылатын шешімдердің нұсқаулары туралы мәлімет береді және қажетті комбинация табады. Бұл бағыт қазір де басты.

Басқа мектеп шешілетін мәселелерді санмен емес, адамдармен, еңбекпен көреді. Оның өкілдері ұйым шеңберіндегі адамдардың іс-әрекетінің жұмбақтарын шешу және қандай жағдайларда адамдар тиімді жұмыс істейтіні немесе керісінше оларды жұмыстан не жиіркендіретінін анықтау маңызды деп есептейді. Мұндай позицияны бізге таныс «іс-әрекет мектебі» өкілдері ұстанады.

Әрбір басқарушы өзінің «торын» білуі тиіс, ол дұрыс бейімделуге көмектеседі, мақсатты анық анықтауға, билікті көтеруге көмектеседі. Блейк және оның қызметкері Джейн Мутон қазіргі «гуманизация» туралы ойды алғанға дейін кез келген нәтиже өндіріс пен адам арасындағы «күш алаңында» жеткілікті деген қорытындыға келеді. Бірінші күш желісі көптеген тауарлармен, қызмет көрсетулермен сипатталатын өндіріс көлемінің максималдылығына әкеледі. Мұндағы тұрақты мақсаттар максималды жоғары пайда көлемі, өндіріс шығымының төмендеуі және т.б. болып табылады және мұнда қызметкерлерге қарамай, өнімділік көлемін қандай бағамен болсын жоғарылатуға тырысса, жайсыз нәтижеге әкелуі мүмкін.

Қоғамның дамуы мен дүниежүзілік дағдарыс қазіргі заманда батыл іскерлік қадамдарға барып, шешім қабылдай алатын тұлғаларға деген қажеттілікті айқындап отыр.

Бұл орайда жастардың тұлға ретінде қалыптасуына, өз ой-пікірлерін, көзқарастарын дәлелдеп, қорғай алу дағдылары мен біліктіліктерін қалыптастыратын, қиын жағдайда дұрыс, нәтижелі шешім қабылдай алатын жетекшінің ұйымдастыру жұмыстарына көп нәрсе тәуелді болмақ. Жетекшінің ұйымдастыру жүйесіндегі жеке іс-әрекеті негізгі орын алатындықтан, оны зеррттеу басқару іс-әрекетінің басты мәселесі болып табылады. Бұл іс-әрекетгі пихологиялық зерттеудің қиындықтарын, іс-әрекет мәселесін жалпы ұйымдастырушылықтан бөліп көрсетуді ескеру қажет. Олар төмендегілерден көрінеді:

1. Жетекші іс-әрекеті ұйым қызметінің барлық жақтарымен тығыз байланыста болады. Сонымен қатар басқару іс-әрекетінің мәселесі басқарудың барысында ерекше сала ретінде қарастырылуы тиіс. Басқару іс-әрекетінің психологиясын қарастыруда басқару теориясынан байқалатын кең ауқымды оң және теріс нәтижелері болады.
2. Басқару іс-әрекеті тұтастай пәндер кешенінде зерттелді, бұл кезде оның психологиядан тыс жақтары: ұйымдастырушылық, әлеуметтік, экономикалық басым болды.
3. Басқару іс-әрекетін ғьлыми тұрғыдан психологиялық зерттеу өте қиын, өйткені бұл жерде психикалық нақтылық сияқты айқын емес сфера зерттеу пәні болып табылады. Сондықтан басқару іс-әрекетінің ішкі мазмұнына қарағанда оның сыртқы байқалымдары көбірек зерттелген. Бұл іс-әрекеттегі танудың негізгі принципі оның ішкі және сыртқы мазмұнын талдауды сабақтастыру болып табылады.

Іс-әрекет ұғым ретінде жалпы ғылыми категорияға ие. Ол көптеген ғылымдарда қарастырылады. Жалпы түрде ол қоғамдық қатынастардың жеке формасы ретінде анықталып, тұлғаны еңбектің қоғамдық бөлінуі құрылымына қосылу тәсілін сипаттайды. Іс-әрекетті қарастыратын әрбір ғылым, бұл жалпы философиялық анықтаманы өзінше нақтылайды. Бұл ғылымдарда алынатын ілімді біріктіру қажеттілігі іс-әрекетті зерттеуде кешенді принципі ретінде көрсетіледі. Іс-әрекетті кешенді зерттеуде психология жетекші рөл атқарады.

Іс-әрекет — бұл субъектінің қоғамдық мәнді құндылықтарды жасауға айланысты болмысқа және саналы қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған қоғамдық тәжірибені игеруге қатысты белсенді қатынасының формасы. Субъектінің еңбек белсенділігін және осы белсенділікті жүзеге асыратын тұлға қасиеттерін реттейтін және бағыттайтын психологиялық компоненттер іс-әрекетті психологиялық зерттеудің пәні болып табылады. Іс-әрекеттің негізгі психологиялық қасиеттері: белсенділік, саналылық, мақсатты бағытталу, пәнділік, оның құрылымының жүйелігі. Ал мотивация — іс-әрекет не сондай-ақ  іс-әрекеттің ішкі және сыртқы сипаттамалары бар. Сыртқы сипаттамасы — бұл еңбек объектісі мен субъектісі, іс-әрекеттің пәні, құралдар мен жағдайлары туралы ұғым. Еңбек пәні жұмыс процесінде объект басқаратын заттардың, процестер мен құбылыстардың сабақтасуы. Еңбек құралдары адамның еңбек заттарына әсер ету мүмкіндігін күшейтетін жабдық. Еңбек жағдайлары — бұл іс-әрекеттің психологиялық, әлеуметтік және санитарлық гигиеналық сипаттамаларының жүйесі. Іс-әрекеттің ішкі сипаттамасы оның психикалық реттелу механизмдерін, құрылысын, мазмұнын және жүзеге асыру құралдарын сипаттайды.

Іс-әрекет құрылымының негізгі компоненттері: мақсат, мотив, ақпарат көздері, жоспар, шешімдер қабылдау, психологиялық процестер, бақылау мен түзету механизмдері т.б. Іс-әрекет дегеніміз — қойылған мақсатқа жетуге бағытталған еркін және арнайы белсенділікті білдіретін іс-әрекет құрылысыныың негізгі бірлігі. Операциялар — іс-әрекетті орындау тәсілдері болып табылатын автоматтандырылған әрекеттер. Іс-әрекеттің негізгі компоненттері әрекет инварианттык кұрылымы үғымымен белгіленеді. Ол іс-әрекеттің түрлері мен формаларының айырмашылықтарына, оны жүзеге асыру шарттары байланысты өзгерістерге ұшырауы мүмкін. Сондыктан іс-әрекет түрлерінің психологиядағы жіктелуі көп: еңбектің заттық және мазмұн ерекшелігі (зерделік жэне дене күші), зат ерекшелігі, жалпы сипаттары т.б. бойынша. ) Тағы да бір іргелі жіктеме бар, оған сәйкес іс-әрекеттің барлық түрлері мен типтері негізгі: жеке және бірлескен категорияға бөлінеді. Жеке іс-әрекет қашанда қандай да бір бірлікке косылады, сондықтан оларды тек шартты түрде ғана ажыратуға болады, бірақ олардың арасында едәуір айырмашылық бар. Әрекет психологиясы екі негізгі тараудан: жеке және бірлескен іс-әрекет психологиясынан тұрады. Біріншісі екіншісіне карағанда әлде қайда терең зерттелінген.

Психологиялық тұрғыдан басқару іс-әрекеті жеке және бірлескен әрекеттердің синтезі ретінде айтылады, сондықтан ұйым қызметінің түпкілікті нәтижелерімен тікелей емес, ортақтандырылған байланысымен сипатталады. Басқару іс-әрекетінде тікелей атқарушы қызмет неғұрлым аз болса, оның тиімділігі неғұрлым жоғары болады. Басқарудың өзіндік ерекшелігі оның пән яғни әсер ету объектісі адамдар-субъектілер болып табылатынында.

Еңбек субъектісі мен объектісі өзінің ұйымдастырылу күрделілігі бойынша ұқсас, яғни психологиялық ерекшеліктері бойынша сәйкес болып табылады.

Жетекші  бір мезгілде араларығында белгілі  бір әлеуметтік-психологиялық қатынастар бар көптеген субъектімен байланыста болады. Олар сондай-ақ жетекшінің іс-әрекет пәніне кіреді және оған қосымша ерекшелік береді.

Басқару қызметінің мақсаты — ұйымдық жүйенің нәтижелі қызмет істеу қамтамасыз ету.

Басқарудың шарттары ішкі және сыртқы болып бөлінеді. Сыртқы шартта — бұл уақытша шектеулер, ақпараттық айқынсыздық, түпкілікті нәтижеге деген жоғары жауапкершілік, ресурстардың жеткіліксіздігі, сәтсіз   жағдайлардың орындауы. Ішкі шарттар – бір мезгілде әр түрлі іс-әрекеттерді орындау және көптеген мәселелерді шешу қажеттілігі, нормативті нұсқаулардың айырмашылығы, жетекшінің тиімділігін бағалау белгілерінің тұжырымдалмауы, көбінесе олардың болмауы т.б.

Жетекшінің ұйымдастырушылық мәртебесі қос мәнді: ол бірмезгілде ұйымның мүшесі ретінде және одан жоғары болуы мүмкін. Егер жетекші тек ісшы ғана емес, сондай-ақ нақты көшбасшы болса, онда ұйымның іс-әрекеті әлдеқайда тиімді болады. Оны ұйымдастырудың иерархиялық және коллегиялық принципінің тағы да бір белгісі.

Басқаруда, сондай-ақ жетекшінің ұйымдастырушылық мәртебесімен арналған сипаттамаларды көрсетеді. Олар «жетекшінің жеке ерекшелігі» ұғымымен белгіленеді және төмендегілерден тұрады:

1) жетекші — ұйымдағы екі тиесілігі бар жалғыз адам. Мысалы, кітапхананың директоры оның мүшесі болып табылады және бірмезгілде — басқарудың әлдеқайда жоғарғы қатардағы органы — директордың кеңесіне кіреді;

2) жетекшіге ұйымның жекелеген қандай да бір бөлігінің жұмысына емес, оның тұтастай қызмет етуіне жауапкершілік жүктелген;

3) жетекші тұтастай ұйымға, оның кез-келген мүшесіне қарағанда, едәуір өткең ықпал ете алатын мүмкіндігі бар.

Басқару іс-әрекетінін белгілері мен сипаттамаларының жиынтығы оның кәсіби іс-әрекетінің басқа түрлерінен айырмашылықта болатын психологиялық ерекшеліктердің белгілі бір симптомдық кешенін түзеді. Ол әр түрлі қиындылықпен көрінеді. Бұл айырмашылықтар жетекшінің иерархиялық мәртебесін анықтайды — ол неғұрлым жоғары болған сайын атап көрсетілген үлгілер соғұрлым айқынырақ және керісінше болады. Басқару континуумымы, бір жағынан, шағын топтарды басқарудың төменгі деңгейін, екінші жағынан — кәсіпорындар мен фирмаларды басқарудың жоғарғы деңгейлерін көреді. Мұнда іс-әрекет мазмұны оның негізгі белгілерінің айқындалу дәрежесі бойьшша басқару қызметтерінің негізгі үш категориясы атап көрсетіледі: төменгі, орта және жоғары буын жетекшілері, «Төменгі буын» жетекшілері («кіші басшылар») қызметкерлерді тікелей басқарады. Олар — шеберлер, бөлім меңгерушілері. «Кіші бастықтар» жұмысын анықтайтын орта буын жетекшілерінің әлдеқайда көп және алуан түрлі. Оны екі шағын топқа бөледі;  орта буыниың жоғары және төмен деңгейлері.

— жоғары оку орнындағы декан, фирма филиалының директоры. Жоғарғы жетекшілері ірі өндірістік және мемлекеттік ұйымдарды басқарады. Бұл деңгей өкілдері ұйым бейнесіне тұтстай өз тұлғасының таңбасын қалдырады.

Негізгі басқару қызметтерінің жүйесін анықтау басқару теориясының ең маңызды  әрі  күрделі  мәселесі болып  табылады.   Басқару   іс-әрекетінің функциональдық табиғаты туралы ереже жалпы танымал болып табылады, дегенмен   жетекші   қызметтерінің   тұтастай   жүйесі   жоқ.   Оны   құруда қиындықтарға кездеседі:

1. Басқару қызметтерінің оларды жүйелендіруге қиындық келтіретіні көптігі мен алуан түрлілігі.
2. Олардың жинағы нақты айқындалмаған. Бір жағдайларда «әкімі мектепте» анықталып болған әлдеқайда маңызды қызметтерді, екіншіге: басқа да алуан түрлі қызметтер (психотерапиялық, арбитраждық) көрсетіледі.
3. Қызметтер қорытылуының әр түрлі дәрежесі. Бұл жалпы тізімде ала ала әртүрлі деңгейдегі қызметтердің қатар құруын соқтырады, ол өз туғызады.
4. Қызметтердің өзара байланысы мен өзара кірігуі олардың айқындап қиындатады.
5. Жетекші іс-әрекетінде базалық қызметтер (алғашқы) және олар туындылары (екінші) болады. Бұл, мысалы, ұйымдастырушы қызметі. Ол бойында басқа бірқатарын интеграцилайды: яғни жоспарлау, шешім қабылдау, бақылау, мотивация.
6. Қызметтердің бағыпталуы бойынша айырмашылығы. Бұл кез-келген ұйымдастыру жүйесінің әлеуметтік-техникалық сипаты және онда әр түрлі сапалы компоненттердің, адамдар мен технологиялардың болуы.
7. Қызметтер жүйесі жетекшінің «басқару континуумындағы» нақты әрекеті мен қызметтік жағдайының мазмұнына тәуелді болады.

Егер басқару қызметтері жүйесінің негізіне бірнеше белгілер қоятын бойында қиындықтарды жеңуге болады. Әрі белгілер жетекші іс-әрекет мазмұнынан анықталады және «басқару еңбегінің негізгі өлшеулері» ұғымы сипатталады (мазмұндағы «өлшеу» ұғымы Г.Юкл қолданған келістегі) мәнімен мәндес емес).

Басқару қызметтері төрт категориялы топ бойынша жіктеледі:

Бірінші топ — әрекеттік-әкімшілік қызметтер.

Екінші топ — кадрлық қызметтер.

Үшінші топ — өндірістік-технологиялық қызметтер.

Төртінші топ — туындылық (синтетикалық) қызметтер (интеграция, стратегиялық, өкілеттілік, кеңестік, т.б.).

Бұл қызметтердің әрқайсысы жүзеге асырудың екі жоспарынан тұра жетекшінің оларды жүзеге асыру жөніндегі жеке және жаңа ұйымдастырушылық қызметтері. Дегенмен бұларды нақтырақ түсіну қызметтерді  жеке-жеке талдауды қажет етеді.

Қолданған әдебиеттер тізімі

1. [https://kazaksha.info/menedzhment/](https://kazaksha.info/menedzhment/%D0%B1%D0%B0%D1%81%D1%88%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D2%9B-%D0%B6%D0%B0%D1%81%D0%B0%D1%83-%D0%B6%D3%99%D0%BD%D0%B5-%D0%BA%D3%A9%D1%88%D0%B1%D0%B0%D1%81%D1%88%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D2%9B/) Білім берудегі менеджмент=Менеджмент в образовании.- 2009.- №4.- б.3-6
2. <https://kk.wikipedia.org/wiki/>
3. [https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A2%D0%B0%D0%B9%D0%BC-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82)
4. <https://prezi.com/0otlkns0b1xs/presentation/>
5. <http://rmebrk.kz/book/1170226>
6. <http://bilim-all.kz/jospar/1220-Basqaru-zhane-koshbasshylyq>
7. <https://24tv.ua/lifestyle/ru/tajm_menedzhment_pravila_kak_upravljat_vremenem_n816266>
8. <https://www.cossa.ru/trends/181524/>
9. <https://premiummanagement.com/blog/tajm-menedzhment>
10. <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=34509>
11. <http://www.bibl.nngasu.ru/electronicresources/uch-metod/management/843380.pdf>

 Бекбаева З.Н. Басқару іс-әрекетінің маңызы, мәні және негізгі қызметтері: Басқарудағы жаңа көзқарастар

1. <https://www.src-master.ru/article30639.html>
2. <https://dou.ua/lenta/articles/time-management/>
3. <http://www.dialog-eduekb.ru/text_group/show/text_group239>
4. <http://www.ellegirl.ru/articles/kak-uspet-vse-i-ne-soyti-s-uma/>
5. <http://ped.kz/-.html>
6. <https://nauchforum.ru/studconf/social/xix/5420>
7. <https://cyberleninka.ru/article/n/samomenedzhment-kak-uslovie-samorealizatsii-studentov>
8. <http://bilimdiler.kz/ustaz/25067-baskaru-zhane-koshbasshylyk.html>
9. <http://mamadama.info/business/career/tm-konsultant/>
10. <https://www.b-seminar.ru/article/show/370.htm>
11. <https://www.u-b-s.ru/publikacii/tajm-menedzhment.html>
12. <https://www.mental-skills.ru/dict/upravlenie-vremenem-taym-menedzhment/>
13. <https://biz360.ru/materials/taym-menedzhment-shest-zolotykh-pravil-kotorye-rabotayut/>
14. <http://rmebrk.kz/book/1170226> Электронный учебник. / А.Д. Маусымбаева, Н.Д. Есимханова, А.Ю.,Тебаева. - Караганда: КарГТУ, 2019.

Құрастырған: Алиасқар Н., Сейітбаев И.