**КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ БИЛІК**

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.» /1/

Ұйымдағы билік пен көшбасшылықтың корреляциясы мәселесі үнемі өзекті болды. Энергияның болуы адамдарға ықпал етуге, олардың мінез-құлқын және адам мен топтың қарым-қатынасын өзгертуге мүмкіндік береді. Ал көшбасшылық - бұл адамдар мен топтарға әсер ету және ұйымның мақсаттарына жету жолындағы күш-жігерін жұмылдыру. Кейбір адамдарда көп күш бар, ал басқалары жоқ. Адамдар алдымен билік алу үшін күреседі, одан кейін оны ұстап тұру үшін одан да күшті күреседі. Мұны жетекшілер мен бағыныштылармен бірге қарастырған жөн. Көшбасшылық пен ықпалды тиімді ету үшін көшбасшылар билікті қолданады. Ендеше, билік - бұл адамдардың мінез-құлқына ықпал ету қабілеті.

«Тиімді көшбасшы деген не? Бұл мәселе ғалымдарға көптен бері қызығушылық танытты. Ең әйгілі және қарапайым жауаптардың бірі - ұлы адамдар теориясы. Оның жақтастары тарихшылар, саясаттанушылар, психологтар және әлеуметтанушылар арасында кездеседі. Ұлы адам теориясы (ұлы тұлға теориясы) тұлғалық қасиеттерді белгілі бір жиынтығы бар тұлға қарамастан, онда ол орналасқан жағдайды табиғат жақсы көшбасшы болуға тиіс екендігін мәлімдейді*.*» /2/

Әдістерді дамыту үшін көшбасшылық мәселесін зерттеу, тиімді көшбасшылық, көшбасшыларды іріктеу және қалыптастыру қажет. Менеджер міндеттерді қоюға, құралдарды анықтауға, бақылау мақсаттары мен әдістеріне қол жеткізу қабілетті болуы керек.Табысты көшбасшылық көбіне көшбасшының ұжымдық пікірді басқару қабілетіне байланысты.

Жоғарыда айтылғандардан бастап көшбасшылық пен көшбасшылықтың проблемалары анық. Ұйымдардың қазіргі уақытта проблемаласы өте өткір болып табылады, сондықтан көшбасшылық пен көшбасшылық құбылыстарын зерттеу өте маңызды.

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.» /4/

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

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.»/5/

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.»/6/

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.» /7/

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.» /8/

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.

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.»/9/

«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.» /3/

**Қорытынды**

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.

Жетекшінің жұмысында «бағыныштылар» - теңдік принципі. Ол көбінесе ізбасарларына ерекше назар аударып, оларға жоғары мақсаттарды қойып көрсетеді. Көшбасшылар жиі күтпеген, ойлап тапқан, олардың жаңалықтары өз мақсаттарына жетіп, кедергілерді алып тастайды. Пайда мен төмен нәтиже төмендеген кезде, олар ұйымнан немесе топтан көмек сұрап, жағдайдан шығуды ұсынады. Көшбасшылар әдетте өз қателіктерін мойындайды және оларды түзету үшін қажетті шараларды ашуға қорықпайды. Олар үшін басқалар ойлайтыны маңызды, бірақ олар басшылардан аз қамқорлық етеді. Дегенмен, әріптестердің құрметін бағалайды. Олар жоғары этикасы бар адамдарға беделге ие, қызметкерлерді құрметтейді, оларды бағалайды, әрқашан өз мүдделерін қорғайды. Өз кезегінде, қызметкерлер көшбасшыларға өте адал болып, тіпті өздері үшін құрбандықтарға барады.

«Көшбасшылар әрдайым өз қызметкерлерін табысты жұмыс үшін таниды және марапаттайды. Жетекші адамның және оның қызметін үздіксіз жетілдіруді білдіреді.»/10/

Көшбасшы ойлауға ұмтылған адамдарды іздейді. Командасыз көшбасшы көшбасшы емес. Көшбасшылар - бұл тұрақты шәкірттер, және олар ерекшеленуі керек. Көшбасшылардың біртіндеп қадамнан тұруы керек.

Жақсы көшбасшы ұйымдастырушы, дос, мұғалім, сарапшы, көшбасшы және басқаларды тыңдай алатын адам болуы керек. Ол өзінің тікелей бағынатын адамдарының кемелділігін, олардың қабілеттерін, оларға берілген нақты жұмысты орындау қабілетін білуі керек. Басшыны компания мен қызметкерлерді байланыстыратын жағдайларды нақты түрде көрсету, ұжымның бірлігін сақтай алмайтындарды және фирманың жұмыс істеу тиімділігін жою үшін әділ негізде мүдделерін қорғау үшін шақырылады.

Көшбасшы мен көшбасшы арасындағы айырмашылық көптеген лауазымдарда өткізіледі. Тиімді көшбасшы міндетті түрде тиімді көшбасшы емес, керісінше. Олардың негізгі сипаттамалары әр түрлі өлшемдерде. Әрине, іс жүзінде бұл екі қатынастың қатынастарында мінсіз сақталмайды. Зерттеулер көптеген көшбасшылардың көшбасшылық қасиеттеріне ие екендігін көрсетеді. Дегенмен, кері нұсқасы да нақты өмірде орын алады.

**Қолданылған әдебиеттер**

 1. <http://cgac.com.ua/polezno/liderstvo-i-rukovodstvo-v-chem-shodstva-i-razlichiya>

 2. <https://www.scienceforum.ru/2014/715/6891>

 3. <http://psyfactor.org/lib/lider2.htm>

 4. [https://kazaksha.info/menedzhment/басшылық-жасау-және-көшбасшылық/](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/)

 5. Е. Семак. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. В чем сходства и различия? <http://cgac.com.ua/polezno-ponyat/liderstvo-i-rukovodstvo-v-chem-shodstva-i-razlichiya>

 6. О.И. Елизарова. Организация производства и менеджмент (2011). <http://hi-edu.ru/e-books/xbook846/01/part-021.htm>

 7. И. Молчанов. Основы лидерства (2004). <http://psyfactor.org/lib/lider2.htm>

 8. Бекбаева З.Н. Басқару іс-әрекетінің маңызы, мәні және негізгі қызметтері: Басқарудағы жаңа көзқарастар // Білім берудегі менеджмент=Менеджмент в образовании.- 2009.- №4.- б.3-6

 9. Волмянский Э.И. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха/Пер. с англ.-Мн: ООО «Новое знание»

 10. Научный журнал МосГУ «Знание. Понимание. Умение»

Құрастырған: Тукенбаева А.