

# ЖЕТЕКШІЛІК ЖӘНЕ БИЛІК

# ЖОСПАРЫ:

- Жетекшілік дегеніміз не?
- Жетекшілік жайлы жайлы жалпы түсінік.
- Жетекшінің міндеті.
- Билік. Биліктің түрлері.
- Биліктің әртүрлі артықшылықтары мен кемшіліктері

- Жетекшіліктің өктемдікпен құрылуы – бұл ұйымдастыру жетекшілері өз қызметкерлеріне ықпал ету үшін қолданатын әдістер. Негізінде билік туралы ұғым абырой туралы ұғыммен байланысты: билікті қолдану табиғаты биліктің негізі ретіндегі абыроймен тығыз байланысты. Жетекшілік жетекшінің жеке басының қасиеттерінен басталады.

Франц Хесселбайн

- Бизнес-жетекшілік туралы мәселе өткір қарастырылады. Бастапқыда бұл мәселе менеджерлердің ерекше тобын құрумен бірге шешілетін болып көрінген. Құзыреті, жағдаятты бақылауы және ұжымдағы биліктің теңгерімділігі бар менеджерлердің жетекшілігі компанияның тағдырына қатысты креативтілікті, шығармашылық пен сыпайы мінез-құлықты қамтамасыз етпейді. Жетекшіліктің өктемдікпен құрылуы – бұл ұйымдастыру жетекшілері өз қызметкерлеріне ықпал ету үшін қолданатын әдістер. Негізінде билік туралы ұғым абырой туралы ұғыммен байланысты: билікті қолдану табиғаты биліктің негізі ретіндегі абыроймен тығыз байланысты. Дербес жетекшілік көбінесе дәстүрлі менеджментке қарсы тұра алады. Ірі кәсіпорындар мәдениетінде, сөзсіз, жетекшілерді анықтамайтын, билікті тең бөлуді түспалдайтын консервативтік менеджмент басым болады. Биліктің жігерсіз жүйелері, жалпы алғанда компанияның тиімділігіне себеп болмайтын, бизнес-бюрократияның дамуын тартады.

# ЖЕТЕКШІЛІК

Жетекшілік мәдениетінде тиімділік пен бақылау ерекше орын алады. Өзінің күш-қуаты:

- мақсаттарға;
- қорға;
- ұйымдық құрылымға;
- қызметкерлермен жұмысқа бағытталғанына қарамастан, жетекші орындаушы болып қалады. Жетекші пайда болған мәселелер шеңберіндегі жағдаятты талдап, оларды шешетін ең қолайлы жолдарын таңдайды. Жетекші әртүрлі деңгейдегі қызметкерлердің жұмысын ұйымдастырудың жауапты жүйелік дағдысы деп есептелсе, барлық атқаратын істерді басқарып, тапсырмалар береді.

# ТАБЫСТЫ ЖЕТЕКШІ БОЛУ ҮШІН:

- данышпандық;
- батырлық;
- қайсарлық;
- қажырлы еңбек;
- талдамалы қабілеттері;
- шыдамдылық;
- игі ниеттілік талап етіледі.

- Жетекшіні, басқаларды бағыттау мақсатында өзін бақылайтын, бірегей дара адам ретінде қарастыруға болады.

Барлық жетекшілер ұқсас, Оларда:

- мақсат;
- идея;
- қажетті процестерді жүргізуге мүмкіндік беретін,
- жеке басының билігі бар.

# БИЛІК

- Білік адамзат қоғамымен бірге пайда болады және оның даму барысында бола бермек. Ол ең алдымен қоғамдық өндірісті ұйымдастыру үшін керек. Онсыз барлық, қатысушы адамдарды біртұтас ерікке бағындыру қиын. Білік адамдар арасындағы қарым-қатынастарды, адамдар, қоғам және мемлекеттік саяси институттар арасындағы қатынастарды реттеуге міндетті. Ол қоғамның тұтастығы мен бірлігін қолдау үшін керек.



# КОРПОРАТИВТІК БИЛІК

- Ұйымдық тұрғыдағы билік – қажетті тұжырымдама: белгілі міндеттерді орындау өктемшіл басшылықты талап етеді. Әр компанияда әр басқарушы осы ұйымның мақсаттарына жету үшін пайдаланады. Биліктің осындай жан-жақтылығын ескере отырып, мынаны түсіну керек: Ұйымда билікті қалайша иеленеді? Билікті қашан және қалай пайдаланады? Оның нәтижесін қалай алдын ала білуге болады? 1959 жылы социологтар Дж. Френч пен Б. Рейвен ұйымдардағы биліктің шыққан дереккөздерін беске бөліп топтастырған (төменде көрсетілген). Содан бері осы салада көптеген қосымша зерттеулер жүргізілгеніне қарамастан, Дж. Френч пен Б. Рейвен бойынша жасалған биліктің бес дереккөзінің тұжырымдамасы әлі де өз күшінде.

# ПОЗИЦИЯЛЫҚ БИЛІК.

- Сонымен, биліктің бірінші түрі заңды, немесе шынайы, билік болып табылады. Заңды билік – жеке тұлғаның ұйымдағы өзінің орнына сүйене отырып, басқалардың мінез-құлқына ықпал ету мүмкіндігі. Бұл позициялық билік адамның ұйымдағы иерархиялық жоғары позициясына байланысты, мұндай жағдайды көбінесе формальды бедел деп атайды. Бұл жағдайда ұйым өзі, белгілі бір позицияны ұстанатын бір қызметкерге басқаларға ықпал етуге және оларды басқаруға құқық береді. Позициялық биліктегі адамдар басқалардан жауапкершілік саласындағы қандай да бір міндеттерді орындауды талап етуге, мысалы, жедел жұмысты аяқтау немесе бір жұмыстың орнына басқа жұмыспен айналысу үшін және т.с. с. қызметкерді жұмыста кідіруін сұрауға құқығы бар. Позициялық билік ұйым немесе бөлім ішінде белгілі бір саясат пен рәсімдеу ережелерін жасау арқылы кеңейтілуі мүмкін. Мысалы, бөлім басшысы оның бөлімшесіне жаңа қызметкерді тек соның келісімімен ғана қабылдауды талап етуі мүмкін. Сөйтіп, позициялық биліктің шегі кеңейіп, қызметкерлерді жұмысқа қабылдау ережелеріне дейін жетеді.

- **Позициялық биліктің қызметінде маңызды рөлді субординация атқарады. Қызметкерлер өздерін басқаратын қызметкер шынымен заңды позициялық билікке ие дегенмен келіскенде ғана, ұжымның толыққанды қызмет істеуі мүмкін. Басқаша айтқанда, позициялық билік әрқашан оны қолданудың тар шеңберімен шектеледі (тіпті жоғарыда аталған шеңберді кеңейткен жағдайда қандай жағдай болмасын жергілікті билік кеңею шегіне жетеді), соған сәйкес, белгілі бір еңбек міндеті осы билік шеңберінен шығуды талап еткенде, тиімсіз болуы мүмкін. Сонымен, позициялық билік – ол, өзінің шешімдерін белгілі бір шекте орындатуға мүмкіндік беретін, басқарушы қызметкердің формальды беделі. Ынталандыру билігі – бұл, жеке адам басқалардың қалауларын орындай отырып, оларды басқаратын билік түрі. Сыйақы материалдық та (мысалы, жалақыны көтеру немесе сыйлықақы), қаржылық емес те (лауазымының көтерілуі, қалаған жұмысына ауыстыру, жаңа құралдармен жабдықтау, сондай-ақ жай ғана мақтау, еңбегін мойындау) болуы мүмкін. НА ЗАМЕТКУ Менеджер ынталандыру билігі, қызметкерлер алып жатқан сыйақыларды бағалағанша пайдалануы мүмкін. Егер қызметкерлер басқа нәрсеге талпынса, ондай ол жағдай менеджерді мұндай билік түрінен айыруы мүмкін.**

- Егер қызметкер: жұмыс пен ынталандыру арасындағы тікелей байланысты; жұмыс берушінің талабын; сыйлықтың не үшін берілетінін түсінсе, ынталандырулар еңбек өнімін жақсартатын еді. Қызығы сол, қызметкерлер де ынталандыру билігін өз басшыларына пайдалануы мүмкін. Егер ұйымда кері байланыстың 360-градустық жүйесі жұмыс істейтін болса, бұл мүмкін болатын жағдай. Яғни, корпорацияда, менеджерлер мансабының көтерілуіне немесе оларды марапаттауда қызметкерлердің пікірлері ескерілетін жағдай. Бұл жағдайда, қызметкерлер мен басшыларының өзара қарым-қатынастары кәдімгідей өзгереді.

# МӘЖБҮРЛЕУ БИЛІГІ

- –жаза қолдану арқылы, біреудің мінез-құлығын басқару. Қызметкерлер жазадан қорыққандарынан басшыларға бағынады. Әдеттегі жазалардың ішінде: сөгіс; лауазымын төмендету; сыйлықақыдан айыру; лауазымынан уақытша шеттету; жұмыстан босату және басқалар.
- Мәжбүрлеу билігі көптеген жағымсыз салдармен ұштасады, және оны үлкен сақтықпен қолдану керек. Өздерінің басшысы туралы қызметкерлердің жағымсыз пікірлері жұмыс сапасының төмендеп кетуіне себеп болуы мүмкін. Мәжбүрлеу билігін қолдану деңгейі әр компанияда әртүрлі. Көптеген ірі компанияларда бүгінгі күнде барлық менеджерлер ұстануға міндетті мінез-құлықтың қатаң кодексі бар. Бұл басшы өзінің заңды билігін әдепсіз түрде қолдануды болдырмау мүмкіндігі. Көптеген жерде ұжымның дәл осындай билігіне жүгінеді, өйткені бұл барлық қызметкерлердің – басшылардың да, қоластындағы қызметкерлердің де – мінез-құлықтарын белгілі бір әдептілік шеңберінде бірқалыпты ұстауға мүмкіндік береді.

# САРАПТАУ БИЛІГІ

- бұл басқалардың мінез-құлқына өзінің білімімен, қабілетімен, шеберлігімен ықпал ететін қызметкердің қабілеті. Мысалы, шексіз сараптау билігімен дәрігерлер пайдаланады. Көптеген еңбек салаларында экономистер, физиктер, бағдарламашылар ерекше мәртебеге ие. Сарапшылар тіпті, ұйымдық иерархияның төменгі бөлігінде болған жағдайда да билікке ие болуы мүмкін. Қазіргі заманда әлемде көптеген компаниялар техникалық жабдықталған және мамандырылған болуда, нәтижесінде тиісті дағдыға ие, кез келген қызметкердің сараптау пікірі өте маңызды. Сараптау билігі, сарапшы білімінің қаншалықты кең қолдануына байланысты: әдетте сараптау тек нақты қызмет атқаратын салаларға қатысты.
- Сараптау билігіне ие болу үшін қызметкер сенімге ие болу керек: оның болжамдары мен пікірі, сенімділік, орындылық және маңыздылық сияқты қасиеттерге ие болуы қажет. Ал сенімділікке ие болу үшін өзінің сараптау саласында тиісті құзыреттікке жетуі қажет, бұл биліктің, бір нақты танымнан шыққанда жоғалып кететінін де түсіну керек.

# РЕФЕРЕНТТІК БИЛІК

- Бұл қызметкердің өзіне жақсы қатынастың арқасында басқаларға ықпал ету қабілеті. Мысалы, егер сіз басшымен достық қарым-қатынаста болсаңыз, онда ол ұсынған жұмыстан, сізге ұнамаса да, бас тартуыңыз екіталай, сіз оны орындайсыз. Бұл жерде басшыңыз белгілі «достық» билігін пайдаланады. Бұдан басқа, референттік билік бір адамға сүйсінуден және оған ұқсағысы келетіннен дамиды. Дәл осы себептен әйгілі адамдар әртүрлі өнімдердің жарнамасына тартылады. Зерттеулер, бұл, шынымен сату көлемін көбейтетінін көрсетеді. Бұл механизм ұйымда да тура солай жұмыс істейді – өзінің дара үйірімпаздығымен ерекшеленетін жетекші, беделді, тұлға ретінде тартымды адам, ұжымды алға қойылған міндеттерді орындауға жұмылдыра алатын күш болуы әбден мүмкін.

- Әр биліктің өз артықшылықтары мен кемшіліктері, қолдану аймағы мен уақыты бар. Позициялық билік – бастапқы биліктің жақсы негіздемесі, алайда оның ұзақтығына сенуге болмайды. Өзінің формалды беделіне толық сенген басшы, аз уақыттан соң өзінің қоластындағы адамдарының қанағатсыздығын, қарсылығын және наразылығын тудырады. Егер басшының позициялық билігі сараптау билігімен үйлеспесе, онда ұжымдағы еңбектің өнімділігіне кері әсерін тигізуі мүмкін. Ынталандыру билігі еңбектің өнімділігіне қысқа мерзімді позитивті ықпалын тигізуі мүмкін, алайда бұл билікті ұзақ пайдалану өзара қарым-қатынастың тәуелділігіне әкеп соғады. Нәтижесінде қызметкерлер басшының оларды алдап жүргенін сезеді. Мәжбүрлеу билігі ұжымды бағынуға тез қайтару қажеттігінде көмектеседі. Алайда мәжбүрлеу әдістері ұжымда амалсыз сезімдерді тудырады, яғни, қорқыныш, өштесу, жатсыну. Осының барлығы қызметкерлердің қанағаттанбаушылығына, олардың көрсеткіштерінің төмендеуіне және ұйымда кадрлардың тұрақтамауына әкеп соғады. Сараптау билігі қызметкерлер уәждемесін жоғарылатады және олардың үлкен сенімділігін тудырады, және бұл билік мәжбүрлеу мен ынталандыру биліктеріне қарағанда әлдеқайда тиімді. Бірақ, сараптау билігі ұжымның белгілі бір бөлігін ғана басқара алатынын естен шығармау керек. Референттік билік қызметкерлер тарапынан ынталылық пен үлкен сенімділіктің дереккөзі болуы мүмкін, сондай-ақ ол тапсырмаларды орындаушыларға ешқандай бақылауды талап етпейді. Референттік билікте ең маңыздысы –



НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА РАХМЕТ!