

МЕНЕДЖМЕНТ

Басқарудағы жетекшілік және ықпал ету процесі

5-тарау. Жетекшілік ету процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

Басқару тұрғысынан, адамдарды ынталандыру – олардың мінез-құлқына әсер ету әрекеті деп айтқан болсақ, көптеген жағдайда, жетекшілік – басқалардың мінез-құлқына ықпал ету әрекеті. Жетекшілік – процесс ретінде топтың немесе ұйымның мақсаттарын қалыптастыру, осы мақсаттарға жету арқылы мінез-құлықты ынталандыру және топтық немесе ұйымдық мәдениетті анықтауға көмектесуде мәжбүрлеусіз өз ықпалын пайдалану; мінез ерекшелігі ретінде көшбасшы деп есептелетін тұлғаларға тән қасиеттер жиынтығы. Жетекшілер – күш қолданбастан басқалардың әрекеттеріне ықпал ете алатын; басқалар көшбасшы ретінде қабылдаған тұлғалар.

Басқару мен жетекшілік етене байланысты, бірақ әрқайсысының өзіндік нақты ерекшеліктері де бар. Менеджерлер мен жетекшілер күн тәртібін құруда, күн тәртібіндегі мақсаттарға қол жеткізуде, жоспарларды жүзеге асыруда ерекшеленеді және олардың қол жеткізетін нәтижелері де әртүрлі. Тиімді жұмыс істеу үшін ұйымдарға басқару да, жетекшілік те қажет. Жетекшілік – өзгеріс жасау үшін, ал басқару – ұйымдасқан нәтижелерге жету үшін керек. Басқару жетекшілікке ұштасқан кезде өзгерістерге жетелейді, ал жетекшілік пен басқару үйлесім тапқанда, ұйым нығая түседі.

Жетекшілік етуді толық түсіну үшін билікті түсіну қажет. Билік – басқа адамдардың мінез-құлқына ықпал ету қабілеті. Ұйым құрылымында әдетте бес түрлі билік бар: заңды, марапат, мәжбүрлеу, референт және эксперт билік.

Заңды билік – ұйымдастырушылық иерархиясы арқылы ұйымның шешімімен берілетін, белгілі лауазымды адамдарға тиесілі билік.

Марапаттауға негізделген билік – еңбекақыны көтеру, бонустар, жұмысқа алу туралы ұсыныс, мақтау, қадірлеу және қызықты тапсырмалар сияқты марапаттау немесе олардан қалыс қалдыру пәрмені.

Мәжбүрлеуге негізделген билік – психологиялық, эмоциялық немесе дене күшімен қорқыту арқылы көндіру.

Референт билік – сәйкестендіруге, имитациялауға, адалдыққа немесе харизмаға негізделген жеке адамның күші.

Эксперт билік – менеджерлер қолындағы ақпарат немесе тәжірибе негізінде жүзеге асыратын жеке билік.

Басқарушы немесе жетекші билікті қалай пайдаланады?

Соның бірі – заңды билікке негізделген заңды талап. Менеджер қызметкерге талап қояды, ол оған бағынады, өйткені ол талапты менеджер ұйымның рұқсатымен қоятынын түсінеді. Қазіргі менеджер мен қызметкер арасындағы өзара әрекеттесудің көбі осыған негізделген.

Биліктің басқаша қолданылуы – мотивацияның нығайту теориясына негізделген пайдалы бағыну. Бұл – алмасудың бір формасы, онда бағынышты адам менеджердің бақылауында болу үшін оған көнеді. Менеджер қызметкердің талапты орындамаса жазаланатынын, жұмыстан шығарылатынын немесе сөгіс алатынын білген жағдайда мәжбүрледі қолданады. Ол қызметкерін осыған көну тиімді екеніне сендірсе, мұны рационал сендіру дейміз.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер жетекшілік пен басқару арасындағы айырмашылықты түсінуі керек. Менеджерлер биліктің бес түрімен де таныс болуы тиіс.

Жетекшілікке қатысты басты ұстанымдар

Жалпы ұстанымдардың бірі – жетекшінің көшбасшылық қасиеттеріне, ал екіншісі – мінез-құлқына сүйенді.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

Жетекші қасиеттері

Жетекшілік етуді зерделеудегі алғашқы ұйымдастырылған ұстаным мықты көшбасшылардың жеке, психологиялық және физикалық ерекшеліктерін талдады. Зерттеушілердің пікірінше, көшбасшылық қасиеттерге ие жетекші ақылды, парасаты, өзіне сенімді, орта бойлы немесе бойшаң, сөзге шешен, жүрісі мығым келеді екен. Авраам Линкольн ұлы көшбасшы деп есептеледі. Мұндай беделге ол, Азаматтық соғыс кезінде тиімді шешімдер қабылдау және Америка Құрама Штатына жақсы басшылық ету арқылы ие болған. Бірақ кейбір адамдар оның жетекшілік қабілетін бойы өте ұзын болғанымен, яғни дене сымбатымен байланыстырды.

Жетекші мінез-құлқы

Жетекшіге тән қасиеттерді әлі де анықтау барысында зерттеушілер көп ұзамай басқа сипаттамаларды, әсіресе көшбасшылардың мінез-құлқы мен іс-әрекетін зерттеуге кірісті.

Мичиган зерттеулері

Мичиган университетінің Рэнсис Ликерт бастаған зерттеушілері 1940 жылдардың соңында жетекшілікті зерттеуге кірісті. Басшылық және қызметкерлер кең ауқымды сұхбаттарға сүйене отырып, бұл зерттеу жетекші мінезінің жұмысты және қызметкерді басты орынға қоятын негізгі екі түрін анықтады.

Жетекшінің жұмысты басты орынға қоятын мінез-құлқы – қызметкердің жұмысына және сол жұмысқа қатысты процедураларға басты назар аударатын ең маңызды мінез-құлқы. Жетекшінің қызметкерді басты орынға қоятын мінез-құлқы – өзара ынтымақта жұмыс істейтін жұмыс тобын құруға және қызметкерлердің ризашылығын қамтамасыз етуге бағытталған жетекші мінез-құлқы. Жетекші мінез-құлқының екі стилі бір түзудің екі басында болу керек деп есептелді. Ликерт контраст үшін тек екі басындағы стильдерді зерделеді, алайда жетекші түрлі стильді ұстануы мүмкін: тек жұмысты я қызметкерлерді басты орынға қоюды немесе орташа деңгейдегі стильді. Оның ойынша, қызметкерді орташа деңгейге қоятын жетекші мінез-құлқы әдетте тиімдірек болып шығады.

Огайо штатының зерттеулері

Огайо штатындағы әлеуметтанушылардың жүргізген кеңейтілген сауалнамасына сәйкес, жетекшінің екі басты мінез-құлқы немесе стилі анықталды: бастамашылық-құрылымдық және қарым-қатынас мінез-құлықтары.

Бастамашылық-құрылымдық мінез-құлық – әркімнен не күтілетінін жеке белгілеп, жетекші мен қызметкерлердің рөлін нақты анықтайтын, қарым-қатынастың ресми жолдарын белгілейтін және тапсырмаларды орындау жолын көрсететін жетекші мінез-құлқы.

Қарым-қатынас мінез-құлқы – қызметкерлеріне қамқорлық көрсететін және дос пейілді, жылы, достық қарым-қатынас орнатуға тырысатын жетекші мінез-құлқы.

Зерттеушілер бастамашылық-құрылымдық мінез-құлықты ұстанатын жетекшілердің қызметкерлері жоғары нәтиже көрсетеді, бірақ олардың өздеріне қанағаттануы төмен және жұмыстан жалтару көрсеткіші жоғары деп тапты. Керісінше, қарым-қатынас мінез-құлқы стилін ұстанатын жетекшілердің қызметкерлері төмен көрсеткіштер көрсетті, бірақ өздеріне қанағаттануы жоғары деңгейде және жұмыс орнында болмауы сирек кездесті.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

Жетекшілік торы

Жетекшілікке деген тағы бір мінез-құлық көзқарасы – жетекшілік торы. Ол бұрын «Басқарушылық тор» деп аталған. Жетекшілік торы – жетекшілік стильдерін бағалау әдісі. Кестені қолданушы ұйымның басты мақсаты – өз менеджерлеріне жұмысты өнімді ұйымдастыру әдістерін үйрету арқылы олардың бір мезгілде адамдарға да, өндіріске де қатысты қамқорлықты қамтамасыз етуі.

Көлденең ось – өндіріске қамқорлық, ал тік ось – адамдарға қамқорлық. Басқарушылық мінез-құлықтың бес стиліне назар аударыңыз: 1.1 – адамдарға да, өндіріске де қамқорлықтың ең төмен деңгейін көрсететін менеджер, ол – дәрменсіз менеджмент; 9.1 – өндіріске аса көңіл бөлетін бірақ адамдарға қамқорлық танытпайтын өкілеттікті ұстанатын менеджер, 1.9 – 9.1 менеджерге қарама-қарсы көзқарастағы менеджер, 5.5 – адамдарға да, өндіріске де орташа қамқорлық танытатын менеджерлер және 9.9 – адамдарға да, өндіріске де барынша қамқорлық танытатын менеджер, яғни командалық менеджмент. Осы тәсіл бойынша басқарушылық мінез-құлықтың идеал стилі – 9.9-стилі саналады.

Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымдар

Ситуациялық ұстанымдар бойынша жетекшінің тиісті мінез-құлқы бір ахуалдан екіншісіне қарай өзгеріп отырады. Осылайша, ситуациялық теорияның мақсаты жетекшінің тиісті мінез-құлқын айқындау үшін басты ситуациялық факторларды анықтап, олардың өзара қалай әрекеттесетінін көрсету болды. Негізгі ситуациялық теорияларды талқылаудан бұрын, біз кезекті оқиғаларға негіз болған бұрынғы маңызды модельді қарастырып алуымыз қажет. 1958 жылы шешімдер әзірлеу процесін зерттеген Роберт Танненбаум мен Уоррен Х. Шмидт жетекшілік мінез-құлқы континуумын ұсынды. Танненбаум мен Шмидт ұсынған континуум қазіргі заманғы жетекшілік үшін ситуациялық ұстанымдардың маңызды ізашары болды.

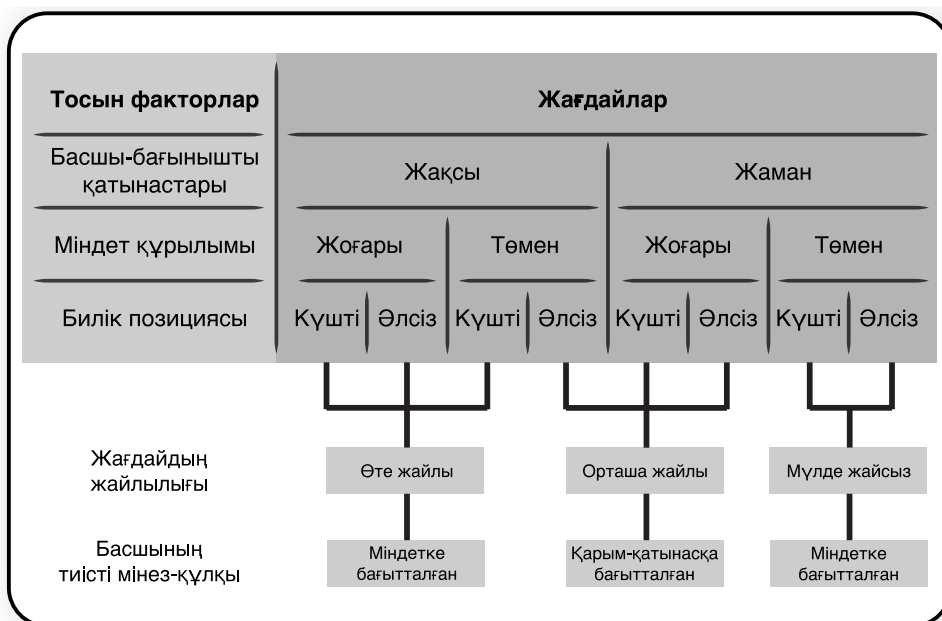
Континуум басшыға бағытталған және бағыныштыларға бағытталған жетекшілік шектерінің арасында өзгермелі жетекшілік етудің жеті деңгейін айқындайды. Бұл мінез-құлқы континуумында менеджер жалғыз өзі шешім қабылдайтын кездегі бір шектен, минимал нұсқаулықтармен қызметкерлер де шешім қабылдауға қатысатын екінші шекке ауып тұрады. Дегенмен бұл шеңберде ситуациялық факторлардың маңыздылығы көрінсе де, ол тек ойша болды. Бұл басқаларға одан да толыққанды және біріктірілген теориялар шығару қажеттігін негіздейді. Осы орайда біз ең маңызды әрі кең тараған жетекшілік теорияларының төртеуін сипаттаймыз: LPC және жол-мақсат теориялары, Врумның шешімдер ағашы және басшы-бағынышты алмасу ұстанымы.

LPC теориясы

Фред Фидлер ұсынған LPC теориясы жетекшілік етудің шынайы ситуациялық теориясы болды.

LPC теориясы – жетекшілік етудің стилі жағдайға байланысты тиісінше өзгеретінін тұжырымдайтын теория.

Фидлердің жетекшілік жөніндегі LPC теориясы бойынша жетекшінің тиісті мінез-құлқы жағдайдың жайлылығы функциясы ретінде өзгеріп отырады. Жайлылықтың өзі міндет құрылымы, басшы-бағынышты қатынастары және жетекшінің билік позициясы арқылы айқындалады. LPC теориясына сәйкес ең жайлы және жайсыз жағдайлар міндетке бағытталған жетекшілік етуді, ал орташа жайлы жағдайлар қарым-қатынасқа бағытталған жетекшілікті қажет етеді. Оның тосын жағдайлар теориясы толыққанды ғылыми дәйектермен негізделмегені, ал оның тұжырымдарының екіұдайы пікір білдіретіні, LPC өлшемінің заңдық күші болмағаны, сондай-ақ оның басшы мінез-құлқы икемсіздігі туралы пайымы шынайы еместігі үшін сынға ұшырады. Дегенмен Фидлердің теориясы жетекшіге қатысты ситуациялық көзқарасты қабылдаған алғашқы теориялардың бірі еді. Бұл – көптеген менеджерлерге олар



күрес жүргізуге тиіс болған, маңызды ситуациялық факторларды түсінуге көмек берді және бұл – жетекшілік етудің ситуациялық табиғаты төңірегіндегі ойлардың дамуына жол ашты.

Жол-мақсат (Path-Goal) теориясы

Мартин Эванс пен Роберт Хаус есімдерімен тығыз байланысты болған жетекшілік етудің жол-мақсат теориясы мотивациядағы күту теориясының жалғасы. Жол-мақсат теориясы – басшының басты қызметі құнды немесе қалаулы марапаттарды жұмыс орнында қолжетімді ету және қарамағындағыларға осы марапаттарға жетелейтін мінез-құлық түрлерін түсіндіру.

Жетекшілік етудің жол-мақсат теориясы бағыныштылардың мақсатқа жету жолдарын айқындау үшін менеджерлер көшбасшы мінез-құлқының төрт түрін қолдануы мүмкін деп тұжырымдайды. Бағыныштылардың жекелеген мінез-құлық сипаттамалары және орта ерекшеліктері ұйым ішінде нақты бір жағдай үшін жетекшілік етудің қай стилі лайық екенін анықтау барысында ескерілу қажет.

Жүргізілген зерттеулер жол-мақсат теориясын жетекшілік процесінің айтарлықтай жақсы бір қыры екенін және осы бағыттағы болашақ зерттеулер бізге жетекшілік пен мотивация арасындағы байланыстың ерекшеліктерін тереңірек білуге жол ашатынын растап отыр.

Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы

Жетекшілік аясындағы үшінші негізгі заманауи ұстаным – Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы. Бұл үлгінің ең алғашқы нұсқасын Виктор Врум мен Филипп Йеттон ұсынып, кейіннен Врум мен Артур Яго жетілдіріп кеңейтті. Бұл үлгі шешім – уақыттың шешуші маңызы болатын жағдайларда ұсынылады. Үлгі құйын сынды жұмыс істейді. Сол жақтан, шешімнің белгілі проблемасынан бастайсыз. Бағандар атаулары бұл проблемада бар немесе жоқ ситуациялық факторларды білдіреді. Әрбір тиісті ситуациялық фактор үшін жоғары немесе төмен таңдау бағыты арқылы жылжисыз. Құйын бағытын бойлай отыра тек талқылауды қажет ететін ситуациялық факторларды ғана талқылап, ұсынылған процеске жеткенге дейін жалғастыра бересіз. Бұл үлгіні жетекші тезірек шешім қабылдау мақсатымен емес, көбіне қызметкерлердің кәсіби дамуына мүдделі болғанда пайдаланғаны абзал. Сызбадағы уақытқа байланысты



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

«шешімдер бәйтерегінде» бейнеленгендей, қызметкерді жеті ситуациялық факторға дейін бағалау жүргізеді. Бұл факторлар жетекшінің шешім қабылдауда ұсынатын процесіне жетелейді.

Жетекшілік алмасу (LMX) ұстанымы

Жетекшілік маңызы артқан сайын басшылар мен зерттеушілер оны зерделеуді күшейтті. Нәтижесінде жаңа идеялар, теориялар мен ұстанымдар үнемі даму үстінде. Соның бірі Джордж Граен мен Фред Дансеро ұсынған жетекшілік алмасу, яғни LMX моделі. Дәл осы модель жетекшілер өзінің әр бағыныштысымен ерекше тәуелсіз байланыс қалыптастырады деген тұжырымға негізделеді. Бұл жерде жетекші болғандықтан, жекелеген бағыныштының ішкі немесе сыртқы топта болуына қарамастан негізгі фактор – түзілген өзара байланыс сипаты маңызды екенін көрсетеді.

Үлгіге сай әдетте супервайзерлер «in-group» (ішкі топ) деп аталатын өзіне сенімді деген шағын топ бағыныштыларымен ерекше байланыстар орнатады. Бұл орайда топ ішіндегілер жауапкершілік пен дербестікті талап ететін арнайы тапсырмалар алады; сонымен қатар олар ерекше жұмыс жағдайларына да ие болуы мүмкін. Аталмыш топқа кірмейтін бағыныштылар «out-group» деп аталады және олар басшының назарынан сыртқары болып, уақытын көп алмайды. Назар аударарлық жайт, басшы әр бес бағыныштының біреуімен екеуара жүздесіп немесе бір реттік байланыс орнатады.

Жетекшілікке қатысты жаңа ұстанымдар

Соңғы жылдары жетекшіге қатысты үш жаңа ұстаным пайда болды. Біріншісі – «стратегиялық жетекшілік» деп аталса, қалған екеуі – мәдениетаралық және этикалық жетекшілік деп аталды. Стратегиялық жетекшілік – ұйым құрылымының және ортасының күрделілігін түсіну. Соған байланысты ұйым мен оның арасындағы теңдікке жету мен оны ұстап тұру үшін қажетті өзгерістерді іске асыра алатын жетекшіліктің түрі.

Жетекшіліктегі келесі бір жаңа ұстаным мәдениетаралық проблемаларға негізделген. Бұл контексте мәдениет халықаралық ерекшеліктерді, сондай-ақ бір мәдениеттің өзіндегі ішкі айырмашылықтарды қамтитын кең ауқымды тұжырымдама ретінде қолданылады. Мысалы, жапон фирмасы Америка Құрама Штатарындағы фирманы басқаруға жаңа басшыны жіберген жағдайда, бұл менеджерлер екі ел арасындағы мәдени айырмашылықтарға бейімделуі және сәйкесінше өзінің жетекшілік стилін де өзгертуі тиіс. Әдетте Жапонияда бизнес ұжымдық сипатқа ие, ал Құрама Штаттарында бизнес индивидуализмге негізделген. Бұл жағдайда жапон орындаушы әр жеке атқарылған жұмыс үлесінің маңыздылығы мен марапатталуын, сонымен қатар жапон және америка бизнестеріндегі жеке және топтық рөлдер айырмашылықтарын мойындайды.

Адамдардың басым көпшілігі әдетте, жоғары деңгейдегі менеджерлерді этикалық адамдар деп есептейді. Әйтсе де кейінгі жылдарда корпоративтік даулардың көбеюі топ-менеджерлерге деген сенімді біраз әлсіретті. Қазіргі уақытта мінез-құлықтың жоғары стандарттары тиімді жетекшіліктің алғышарты ретінде қабылданады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер стратегиялық жетекшіліктің маңызын түсінуі керек.
Мәдениетаралық айырмашылықтар жетекшілікке әсер етуі мүмкін екенін білу тиіс.
Жетекшілік этикасының маңызына мән беру қажет.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

Ұйымдардағы саяси мінез-құлық

Мінез-құлыққа әсер етудің тағы бір түрі – саясат және саяси мінез-құлық. Саяси мінез-құлық межелі нәтижелерге қол жеткізу үшін билікке ие болу, оны тарату және басқа ресурстарды қолдану негізінде жүзеге асырылатын қызмет түрін сипаттайды.

Әсер қалдыру менеджменті – саяси мінез-құлықтағы аса ерекшеленген нысан болмаса да, ол өзіне жіті көңіл бөлуді қажет етеді. Әсер қалдыру менеджменті – өзгелердің бізге деген көзқарасын түсіну үшін тура және жасырын ойластырылған әрекет. Алайда дұрыс көзқарас туғызуға тырысу үшін жақсы көрінудің еш әбестігі жоқ болғанымен, кейбір адамдар өзін таныстыруға қатты көңіл аударады, сондықтан теріс жалған пікір туғызады.

Адамдардың әсер қалдыру менеджментімен айналысу себептері әрқилы. Біріншіден, олар мұны мансапқа жету үшін жасауы мүмкін. Бедел жақсы болғанда сыйақы алу, тартымды тапсырмалар алу және қызмет сатысымен жылжу мүмкіндігі де артады деп санайды. Сонымен қатар әсер қалдыру менеджментімен өзінің бағасын асыру үшін де айналысады. Ұйымда беделі едәуір жоғары адамдарға мадақ сөзді көп айтады, құрмет көрсетеді. Әсер қалдыру айналасудың тағы бір себебі, мүмкіндігінше артық билік пен қадағалау пәрменіне қол жеткізу. Осылайша, менеджер саяси мінез-құлықтар қандай да болмасын ұйымда бар екенін, оны елемей мүмкін еместігін немесе оған тыйым салуға болмайтынын мойындауы тиіс. Алайда оны ұйымға мейлінше зиянын тигізбейтіндей етіп ұстауға болады, керісінше ол нақты бір жағдайларда пайда әкелуі керек. Мысалы, әлеуметтік жауапкершілікті арттыру үшін менеджер өзінің саяси әсерін немесе осы жағдай туралы өз ақпаратын пайдалана алады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдағы саяси мінез-құлық түрлерімен таныс болуы тиіс.

Ол, сондай-ақ әсер ету арқылы басқару мүмкіндігін және оның қай кезде орынды немесе орынсыз екенін білуі қажет.