

# ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Жетекшілік теориясын зерттеудің  
заманауи амал-тәсілдері



### Дәрістің мақсаты:

#### 1. Жетекшілікті зерттеудің заманауи амал-тәсілдерінде бағдар алу.

Жетекшілер ұйымдар үшін және қызметкерлер үшін де маңызды. Жетекшілік түсінігі – ұдайы дамып отыратын ғылым. Жетекші заманауи тұжырымдамадың кейбірін қарастырып көрейік.

### Жетекші-бағынышты (LMX) алмастыру теориясы

Өзіңіз білетін жетекшіні еске алып көріңіз. Ол жетекшінің фавориттері бар ма, өзінің командасы – ішкі тобы? Егер сіз «иә» деп жауап берген болсаңыз, сіз жетекшімен-мүшемен алмастыру теориясын мойындайсыз. Жетекшілер уақытша қиыншылықтар кезінде, өзіне бағынышты кішігірім топпен ерекше қарым-қатынас орнатады. Бұл тарапты топты құрайды – оларға сенеді, олар жетекшінің назарын өздеріне шексіз көлемде аудара алады және көбінесе ерекше артықшылықтарға ие болады. Өзге тараптастар – аут-топты құрайды.

Бұл теория жетекшімен және бағыныштылармен араларындағы өзара әрекеттесу басталған уақытта, жетекші соңынан ерушілерді «өзімдікі» немесе «бөтен» деп анық емес санаттарға бөледі және қарым-қатынастар белгілі бір уақыт өткеннен кейін қалыпты тұрақты болады деп пайымдайды. Жетекшілер тығыз байланыс орнатқысы келетін қызметкерлерін марапаттайды және ортақ келісімге келе алмағандарды жазалайды.

Жетекшінің, әр санатқа кімді қалай таңдайтыны белгілі емес, алайда ішкі топ мүшелерінің дәлелдемелері бар, олар: ұқсас демографиялық сипаттар, өздерінің жетекшілерінің бойында да кездесетін қарым-қатынас және мінез ерекшеліктері немесе топтан тыс мүшелеріне қарағанда, аса жоғары деңгейдегі өкілеттілік. Жетекші мен соңынан ерушілер әртүрлі жынысты болғанға қарағанда, бірдей жыныстылар әдетте өте жақын қарым-қатынаста болады.

Сіз жетекшілер, жетекші болып қалыптаспайды, жетекші болып туылады немесе жетекші болып туылмайды деп санайсыздар ма? Шындығында, адам тумысынан жетекші бола алады, өткенде қол жеткізген жетістіктерінен жетекшілік тұғыры берілген немесе жетекші ретінде ресми емес мойындалуы мүмкін.

Біз ұлы жетекшілерді не нәрсе экстраординарлы қылатындығына шоғырланамыз. Жетекшіліктің заманауи екі теориялары – харизматикалық жетекшілік және трансформациялық жетекшілік ұлы жетекшілердің пікірталастарындағы ортақ тақырыпты бөледі: олар жетекшілерді соңынан ерушілерді сөздермен, идеялармен және мінез-құлықтарымен шабыттандыратын адамдар ретінде қарастырады.

### Харизматикалық жетекшілік дегеніміз не?

Макс Вебер «Харизманы тұлғада шын мәнінде бар немесе болжанатын әлде алдамшы әлдебір тылсым қасиеттің бар екенін мойындау деп түсіну қажет» деп тұжырымдайды.

Социолог Макс Вебер харизманы (гректің «сыйлық» деген сөзінен) «ерекше сипатының арқасында ол қарапайым адамдардан ерекшеленетін және тылсым, адамдық қабілеті артық немесе кем дегенде ерекше өкілеттіктер мен сипаттар қамтылған деп қарастырылатын, жекелеген тұлғаның анықталған сипаты. Оларға қарапайым адамдардың қолы жете бермейді және тәңірден жаратылған немесе үлгі тұтарлық адам ретінде саналады және олардың негізінде қарастырылып отырған адам жетекші ретінде қарастырылады» деп анықтады.

Харизматикалық жетекшілікті, ұйымдастырушылық мінез-құлық жобасында (ОВ), алғаш зерттеген зерттеуші Роберт Хаус болды. Оның харизматикалық жетекшілік теориясына сәйкес, бағынышты адамдар белгілі бір мінез-құлықты бақылау отырғанда, оларға батырлық немесе экстраординарлық жетекшілік қабілеттерді есептейді және осы жетекшілерге билікті беруге бейім.



Бірқатар зерттеулерде харизматикалық жетекшілердің сипаттамаларын анықтауға әрекеттер жасалды: оларда көзқарас бар, олар осы мақсатқа жету үшін белгілі бір қатерлерге жауапкершілікті өзіне алуға әзір, қол астындағылардың қажеттіліктеріне сезімтал және бірегей мінез-құлықты көрсетеді.

**Харизматикалық көшбасшылар:**

Өзіндік көрегендігі бар/Олар мақсатқа жетуде өздеріне жауапкершілікті алуға дайын/Ерекше мінез-құлық көрсетеді/Қол астындағылардың қажеттіліктеріне сезімтал.

Жақында Грецияда жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, харизматикалық жетекшілік қол астындағылардың арасында топтардың сәйкестілігін жасай отырып, қол астындағылардың жақтаушылығын арттырады. Өзге зерттеулер, харизматикалық жетекшілік бағыныштылардың жұмыспен қанағаттануына болжау айта алады деп көрсетіп отыр.

Харизматикалық жетекшілер өз қасиеттерімен туылған болып табылады ма? Немесе адамдар харизматикалық жетекші болуды үйрене алады ма? Екі сұрақтың да жауаптары – иә.

Адамдар, оларды харизматикалық жасайтын ерекшеліктермен туылады. Фактіге негізделсек, бірге туылған егіздер, егер олар әртүрлі отбасыларда тәрбиеленсе де және ешқашан кездеспесе де, бірдей харизматикалық ерекшеліктерге ие. Жеке тұлға да сондай-ақ харизматикалық жетекшілікпен байланысты; харизматикалық жетекшілер экстраверт, өздеріне сенімді және нәтижелерге жетуге бағдарланған болулары ықтимал.

Зерттеулер, харизматикалық жетекшілік – бұл тек әлемдік жетекшілердің өкілеттігі ғана емес, біздің барлығымыз аса харизматикалық басшылық стилін дамыта алатындығымызды көрсетіп отыр. Егер сіз белсенді және орталық басқарушы рөлдерде қалсаңыз, сіз әрине мақсатқа жету үшін өз көзқарасыңызды өзіңіздің қол астыңыздағыларға бересіз, бұл өз кезегінде сіздің харизматикалық деп саналуыңыздың ықтималдығын арттырады. Харизма аурасын одан әрі дамыту үшін, өзіңіздің құштарлығыңызды құлшыныстың шапшаңдатқышы ретінде пайдаланыңыз.

Харизматикалық жетекшілер шындығында бағыныштыларға қалай ықпал етеді? Тартымды көзқарас, қазіргі уақыттағыны ұйым үшін жақсы болашақпен байланыстыра отырып, мақсаттарға жетудің ұзақмерзімді бағдарламасын құрайды. Қалаулы көзқарастар уақыттарға және жағдайларға сәйкес болады және ұйымның бірегейлігін көрсетеді. Осылайша, бағыныштылар жетекшінің қаншалықты құштарлы қарым-қатынас жасайтындығымен ғана емес, тартымды жаңалықтарымен де шабыттанып болады.

Зерттеулер көрсеткендей, харизматикалық жетекшілік жұмыс істейді, себебі бағыныштылар олардың жетекшілері жолдаған эмоцияларды «қағып алады». Зерттеулердің бірінде, өз кезегінде өзінің көмек көрсетуге қатысу дайындығын арттырған харизматикалық жетекшілері болған жағдайда, қызметкерлерде олардың жұмыстағы жеке қатыстылық сезімі аса күшті болғандығы анықталды.

Келесіні есте сақтау қажет. Харизматикалық жетекшілік көптеген контекстерде жағымды салдарларға ие. Алайда, олардың салдарларын күшейтетін немесе біршама шектейтін бағыныштылар мен жағдайлардың ерекшеліктері бар.

Харизматикалық жетекшілікті күшейтетін факторлардың бірі күйзеліс болып табылады. Адамдар, әсіресе олар дағдарысты сезген кезде, күйзелісте болған кезде немесе өз өмірлері үшін қорыққан кезде харизматикалық жетекшілікке сезімтал келеді. Біз дағдарыстық шарттарда харизматикалық жетекшілікке аса сезімтал боламыз, себебі батыл басшылық қажет деп есептейміз. Алайда олардың кейбірі аса бастапқы болулары мүмкін. Адамдар психологиялық қозған кезде, зертханалық зерттеулердің өзінде де, олар харизматикалық жетекшілерге жиірек ілтипат білдіреді.

Кейбір тұлғалар әсіресе харизматикалық жетекшілікке әсершіл болып келеді. Мысалы, өзінің жеке адамгершілігі сезімін сезінбейтін және өзінің өзін-өзі бағалауынан күдіктенген адам, үлкен ықтималдықпен жетекшінің бағытын қолдайды. Бұл адамдар үшін, жетекшінің қалаулы харизматикалық қасиеттеріне қарағанда, жағдай аса аз мәнге ие болуы мүмкін.



## Транзакциялық және трансформациялық жетекшілік

Жетекшіліктің харизматикалық теориясы жетекшілердің бағыныштыларға деген сенімін рухтандыру қабілетіне негізделеді. Керісінше, Фидлердің моделі, жетекшіліктің жағдайлық теориясы және мақсат-жол теориясы, транзакциялық жетекшілерді, рөлдер мен тапсырмалардың талаптарын нақтылай отырып, өзінің қолдаушылары белгіленген мақсаттарға бағыттайтын жетекшілерді сипаттайды. Трансформациялық жетекшілердің өз қолдаушыларына төтенше ықпалы болуы мүмкін, олар да жоғары деңгейдегі шынайы берілгендікпен жауап береді. Ричард Брэнсонды Virgin Group компаниясының трансформациялық жетекшілердің үздік үлгісі ретінде қарастыруға болады.

Слайдта: Трансформациялық көшбасшылықтың ерекшеліктері.

### *Особенности трансформационного лидерства*

Трансформационное лидерство - более гуманная теория по сравнению с транзакционной теорией

Она предполагает вдохновение работников на великие результаты примером и силой индивидуальности лидера

Люди растут больше за счет позитивной мотивации, чем негативной

Эта теория апеллирует к самой высокой из указанных в иерархии Маслоу потребности - самореализации

Трансформациялық көшбасшылық – транзакциялық теорияға қарағанда әлдеқайда адамгершілігі мол теория. Бұл теория бойынша көшбасшының үлгісі мен күші қызметкерлерді үлкен нәтижелер мен жетістіктерге рухтандырады.

Адамдар негативті ынталандырудан гөрі позитивті ынталандыру арқылы көбірек дамиды. Бұл теория Маслоу иерархиясындағы ең жоғарғы қажеттіліктер өзін іске асырумен негізделеді.

Ол жекелеген соңынан ерушілердің жұмыстарына және қажеттіліктеріне көңіл аударады, оларға ескі проблемаларына жаңаша қарауға көмектесе отырып, оларды проблемалар туралы ақпараттандырады, сондай-ақ, бағыныштыларын топтық мақсаттарға жету үшін қосымша күш салуға рухтандырады. Зерттеулер, трансформациялық жетекшілер, олардың соңынан ерушілер өз жұмыстарының жағымды әсерлерін тікелей клиенттермен немесе өзге бенефициарлармен өзара әрекеттесуін көре білген кезде аса тиімді екендігін көрсетіп отыр.

#### **Транзакциялық жетекші**

Марапаттау: қосымша күш салғаны үшін сыйақы келсімшартына ауыстыру, жақсы өнімділігі үшін сыйақы уәде беру, жетістіктерін мойындау.

Ерекшеліктер бойынша басқару (белсенді): ережелер мен стандарттардан ауытқуларды бақылау және іздеу, түзетуші әрекеттерді қолға алады.

Ерекшеліктер бойынша басқару (селқос): егер стандарттар орындалмай жатса ғана араласады.

Араласпаушылық: міндеттемелердің күшін жою, шешімдер қабылдаудан қашу.



### **Трансформациялық жетекші**

Дәріптелген ықпал: тапсырмаға көзқарасты және сезінуді қамтамасыз етеді, мақтанш сезімін тудыру, құрмет пен сенім алу.

Рухтандырушы ынталандыру: биік үміттермен тілдеседі, күш салуды жігерлендіру үшін символдарды пайдаланады, маңызды мақсаттарды қарапайым әдіспен білдіреді.

Зияткерлік ынталандыру: ақыл-парасатқа, орындылыққа және проблемаларды мұқият шешуге болысу.

Жеке қарастыру: жеке көңіл бөледі, әрбір қызметкерді, жаттықтырушыларды, кеңестерді жеке қарастырады.

Транзакциялық және трансформациялық жетекшілік бір-бірін толықтырады; олар мақсаттарға қол жеткізу тәсілдеріне қарсы келмейді. Үздік жетекшілер транзакциялық және трансформациялық болып табылады.

Трансформациялық жетекшілері бар ұйымдарда әдетте жауапкершіліктің үлкен орталық-сыздануы, қатерге бас тігуге аса жоғары бейім менеджерлері, ұзақмерзімді нәтижелерге бағдарланған өтемақылық жоспарлары бар – мұның барлығы корпоративтік кәсіпкерлікке жағдай жасайды. Трансформациялық басшылықтың өзге де әдістері бар. Жетекшілікке жағдай жасаған, Қытайдағы ақпараттық технологиялар жұмысшыларына жүргізілген зерттеулерінің бірінде, жұмысшылар арасында жағымды жеке бақылау сезіміне алып келді. Бұл өз кезегінде олардың жұмысқа деген шығармашылық әлеуетін арттырды.

Алманияда жүргізілген өз зерттеулер, трансформациялық жетекшілік жұмысшылардың шығармашылығына оң әсер еткендігін, алайда ұсынылған басшылар жетекшінің тәуелді қарым-қатынастарынан қорғау қажеттігін, бұл өз кезегінде қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін төмендетті.

Трансформациялық жетекшілері бар компаниялар ұйымдастыру мақсаттары бойынша топ-менеджерлер арасында көбірек келісім барлығын жиірек көрсетті, бұл өз кезегінде тамаша ұйымдастырушылық нәтижелерді береді. Израилдік әскерилер ұқсас нәтижелерге қол жеткізді, трансформациялық жетекшілер топ мүшелері арасында келісімді құра отырып, тиімділікті арттыратындығын көрсетті.

## **Трансформациялық жетекшілікті бағалау қалай жүзеге асырылады?**

Трансформациялық жетекшілік әртүрлі деңгейлердегі жұмыстарда қолданды (мектеп директорларын, мұғалімдер, теңіз командирлерін, министрлер, MBA қауымдастығының президенттерін, әскери курсанттар, кәсіподақ дүкендерінің стюардтарын, сауда өкілдерін қоса). Жалпы алғанда ұйымдар трансформациялық жетекшілер болғанда жақсырақ жұмыс істейді. Мысалы, зерттеулердің бірінде (R&D) командалар анықталды, олардың трансформациялық жетекшіліктің жоғары көрсеткішті жобалар басшылары, бір жылдан кейін аса сапалы өнім шығарды және бес жыл өткен соң аса жоғары пайда түсірді.

Трансформациялық жетекшіліктің өнімділікке ықпалы жағдайға байланысты өзгеруі мүмкін. Алайда, жалпы алғанда, трансформациялық жетекшілік аса күрделі ұйымдарға қарағанда, кішігірім жеке фирмаларда көбірек ықпал етеді. Трансформациялық жетекшілік сондай-ақ, команда да немесе жекелеген деңгейде жұмыстың бағаланып жатқан, жатпағандығына байланысты да өзгеруі мүмкін. Жеке тұлғаға бағытталған трансформациялық жетекшілік жекелеген соңынан ерушілерге идеяларын дамытуға, олардың қабілеттерін арттыруға және олардың өзіндік тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Командаға бағытталған трансформациялық жетекшілер топтық мақсаттарға, ортақ құндылықтар мен сенімдерге және жұмыла күш салуға ерекше көңіл аударады.

Біз, трансформациялық жетекшілік көптеген қалаулы ұйымдастырушылық нәтижелер беретіндігін көрдік. Трансформациялық жетекшілікті транзакциялық жетекшілікпен салыстыра отырып, трансформациялық жетекшілік айналымның аса төмен коэффициенттерімен, аса жоғары өнімділікпен, күйзелістің азаюымен және қызметкерлердің күйіп-жануымен, сонымен қатар, қызметкерлердің аса жоғары деңгейлі қанағаттануымен аса тығыз өзара байланыстырылғандығын зерттеулер көрсетті.



Трансформациялық және харизматикалық басшылықты қарастыру барысында, біз кейбір ортақ қасиеттерді байқадық. Айырмашылықтар да бар.

Харизматикалық басшылық жүргізушілер қалай хабарлап жатқандығына көбірек көңіл бөледі (олар әуесқой және ширақ хабарлады ма?). Ал сол уақытта трансформациялық жетекшілік болса, көбісі олардың нені хабарлап жатқандығына көңіл аударады (бұл нандыратын көзқарас па?).

Харизматикалық басшылық жүргізушілер қалай хабарлап жатқандығына көбірек көңіл бөледі.

Трансформациялық жетекшілік болса, олар нені хабарлап жатқандығына көңіл аударады (олар барынша ынталы және ширақ па? Бұл нандыратын көзқарас па?).

Харизматикалық басшылық жүргізушілер қалай хабарлап жатқандығына көбірек көңіл бөледі	Трансформациялық жетекшілік болса көбірек олар нені хабарлап жатқандығына көңіл аударады
олар барынша ынталы және ширақ па?	бұл нандыратын көзқарас па?
Екеуі де жетекшінің соңынан ерушілерді рухтандыру қабілетіне не	

Екеуі де жетекшінің соңынан ерушілерді рухтандыру қабілетіне ие. Екеуі де жетекшінің соңынан ерушілерді рухтандыру қабілетіне шоғырланған және кей кездері олар мұны бірдей істейді. Сондықтан да кейбір зерттеушілер тұжырымдамалар бірсыпыра өзара ауыспалы деп пайымдайды.

## Жауапты жетекшілік

Теориялар біздің тиімді басқару түсінігіміздің ауқымын кеңейтсе де, олар этика мен сенімнің рөлдерін қамтымайды анық. Біз мұнда, жетекшілердің этикалық ұйымдарды құрудағы рөлін мен заманауи тұжырымдамаларды қарастыратын боламыз. Осы және біз алдында талқылаған теориялар да бірін-бірі жоққа шығаратын идеялар болып табылмайды (трансформациялық жетекші де жауапты бола алады), алайда біз, көптеген жетекшілер әдетте бір санатта, басқасына қарағанда күштірек болады деп айта аламыз.

### Бірінші санат: дұрыс жетекшілік

Дұрыс жетекшілік – жетекшіліктің моральдық аспектісіне назар аударады. Дұрыс жетекшілер өздерінің кім екенін біледі, өздерінің неге сенетіндерін біледі және осы құндылықтар мен сенімдерге сүйене отырып, ашық және тура әрекет жасайды. Олардың соңынан ерушілер оларды этикалық адамдар деп санайды. Шынайы басшылардың бастапқы қасиеті – ол сенім. Шынайы басшылар ақпараттармен алмасады, ашық әңгімелесуді ынталандырады және өзінің идеалдарын ұстанады. Нәтиже: адамдар оларға сене бастайды. Осы мінез-құлыққа байланысты, шынайылықтың тағы бір сиптамасы, бойұсынушылық тұжырымдамасы ұғынылады. Зерттеулер, бой ұсынушылықты модельдейтін жетекшілер, соңынан ерушілерге өзінің жеке дамуының өсу барысын түсінуге көмектесетінін көрсетіп отыр.

Дұрыс жетекшілік, әсіресе, топ-менеджерлер мүшелері арасында ол бөлінген жағдайда, фирманың өнімділігін арттыра алатын жағымды белсендіретін нәтиже жасай алады. Трансформациялық немесе харизматикалық жетекшілерде өзінің жеке көзқарасы және нандыра хабарлауы мүмкін, әйтсе де, кей-кездері көзқарас дұрыс емес немесе жетекші өзінің жеке қажеттілігі немесе рақаттылығы туралы көбірек қам жейді. Дұрыс жетекшілер мұндай мінез-құлық көрсетпейді.



## Екінші санат: этикалық жетекшілік

Жетекшілікте құндылықтар болмайды. Оның тиімділігін бағалай отырып, біз жетекші мақсаттарға жету үшін пайдаланатын амалдарды, сондай-ақ, бұл мақсаттардың мазмұнын қарастыруымыз қажет. Этикалық үміттерді құрудағы жетекшінің рөлі барлық мүшелер үшін шешуші мәнге ие. Этикалық жетекшілік тікелей соңынан ерушілерге ғана ықпал етіп қоймайды, сонымен қатар, командалық құрылымның барлық құрылымдарына ықпал етеді. Себебі, жоғарғы деңгейдегі жетекшілер этикалық мәдениетті жасайды және төмен деңгейдегі басшылар өздерін этикалық қағидаларға сәйкес ұстайды деп үміт етеді. Жоғары этикалық ретінде бағаланатын жетекшілер, азаматтылықтың аса ұйымдастырылған тәртібіне қатысатын бағыныштыларының бар болуына бейім. Сонымен қатар, зерттеулер, дұрыс жетекшілік жеке тұлғалар арасындағы қақтығыстарды азайтатындығын да көрсетті.

Этикалық және дұрыс жетекшілік бірқатар этаптарда қиылысады. Өзінің қол астындағыларға этикалық және әсіресе адал, жеке және нақты мәліметтер ұсыну жолымен әділеттілікпен қараған жетекшілер – аса тиімді деп саналады. Трансформациялық жетекшілікте этикалық нәтижелер бар, себебі бұл жетекшілер бағыныштылары қалай ойлайтындығын өзгертеді. Харизмада да этикалық құрамдас бөлік бар. Әдепсіз жетекшілер өз харизмасын, пайдакүнемдік мақсатта, бағыныштыларына билігін күшейту үшін пайдаланады. Этикалық және харизматикалық басшылықты біріктіру үшін, ғалымдар әлеуметтендірілген харизматикалық жетекшілік идеясын ұсынды: құндылықтарға бағдарланған (эгоцентризм емес) құндылықтарды, этикалық мінез-құлықты модельдейтін жетекшілер арқылы көшіру. Бұл жетекшілер қызметкерлердің құндылықтарын, өз құндылықтарына сәйкес өзінің сөзі және әрекеті арқылы жеткізуге қабілетті.

Әйтсе де, ұйымның әрбір мүшесі этикалық мінез-құлық үшін жауапкершілікті алып жүрсе де, ұйымдастырушылық этикалық мінез-құлықты көтеруге бағытталған көптеген бастамалар жетекшілерге шоғырланған. Өйткені топ-менеджерлер ұйым үшін моральдық сарынды орнатады, сонымен қатар билікті теріске пайдаланудан қаша отырып, оларға жоғары этикалық стандартты орнату, оларды өзінің мінезіне сәйкес көрсету, өзгелердің бойындағы адалдықты ынталандыру және марапаттау қажет. Зерттеудің бір бейнесінде, жоғарғы басшылармен рөлдерді модельдеу, олар әдепті әрекет жасауы және топтың деңгейінде этикалық мінез-құлықты күшейтетін климатты жасауы үшін, олардың ұйымдарында басшыларға оң ықпал еткендігі анықталды. Алынған мәліметтер, ұйымдар жетекшілікті оқытатын этикалық бағдарламаларды инвестициялау қажеттігін айғақтайды. Шетелдегі тапсырмалармен айналысатын немесе көп мәдениетті жұмыс топтарын басқаратын басшылар үшін, мәдени құндылықтар қамтылған жетекшіліктің оқу бағдарламалар арнайы қарастырылған болуы қажет.

## Қызметшілердің жетекшілігі

Ғалымдар жақында, қызметшілердің нұсқаулығын зерттеп, этикалық жетекшілікті жаңа қырынан көрді. Қызметшілердің жетекшілігі өзінің жеке мүдделерінің аясынан шығады және қол астындағыларға өсуге және дамуға көмектесу мүмкіндігіне шоғырланған. Тән мінез-құлық: тыңдауды, жаны ашуды, нандыруды, басшылықпен қабылдануды және соңынан ерушілердің әлеуетін белсенді дамытуды қамтиды.

Қызметшілердің жетекшілігінің нәтижесі қандай? Зерттеулердің бірі, бұл бақылаушы жоғары деңгейлі бейілділікке, өзіндік тиімділікке және әділеттікті қабылдауға алып келгендігін көрсетті. Бұл қызметшілердің жетекшісі және бағыныштылары арасындағы өзара байланыс ОСВ, бағыныштыларды тілалғыш және жауапкерші болуға шоғырлануға ынталандырған кезде аса күшті сияқты болып көрінеді. Екіншіден, қызметшілердің жетекшісі, сіздің командаңыз орташадан жоғары біліктілік пен қабілеттерге ие деген команданың сенімге күшін ұлғайтады, бұл өз кезегінде топтасып жұмыс істеудің жоғары деңгейіне алып келеді. Үшіншіден, бейілділіктің аса жоғары деңгейін анықталған ұлттық өкіл деңгейіндегі зерттеу, өсу және алға басу екпінімен байланысты болды. Бұл өз кезегінде шығармашылық өнімділіктің аса жоғары деңгейімен байланысты болды. Өзге зерттеулер, қызметшілердің жетекшілігі және қалыптасқан қызмет



көрсету мәдениеті, ағымдағы мақсат ниетті азайта отырып, жұмыстың өнімділігін және қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін арттыратындығын көрсетті.

## Қорытынды

Жетекшілік топтың мінез-құлығын ұғынуда орталық рөлде ойнайды, себебі нақ жетекшінің өзі әдетте бізді өзіміздің мақсаттарымызға бағыттайды. Жақсы жетекшіні не қалыптастыратындығының білу, топтың өнімділігін арттыру үшін бағалы болуы қажет. Заманауи теориялар біздің тиімді жетекшілік түсінігімізге үлкен үлес қосты, ал этиканы және жағымды жетекшілікті зерттеу шешім жолдарын ұсынады.

Жоғарыда баяндалғандардың негізінде, менеджерлер үшін нәтижелер келесідей болады:

- Трансформациялық жетекшілік қасиеттер көрсететін және ұзақмерзімді көзқарасқа жету үшін өзге адамдармен жұмыс жүргізуде жетістікке қол жеткізген кандидаттарды жұмысқа қабылдаңыз. Жеке тұлға тестілері кандидаттарда экставерсия, адалдық және ашықтық қасиеттерін анықтауы мүмкін.

- Сіздің ойыңызша этикалық қасиеттерге ие болып табылатын және басқару үшін сенімді ақтайтын, басшылықтың тиімділігін арттыру үшін сіздің ұйымыңыздағы этикалық стандартқа менеджерлерді үйрететін кандидаттарды жұмысқа қабылдаңыз.

- Соңыңыздан ерушілермен сенімді қарым-қатынас құруға талпыныңыз, себебі ұйымдар азырақ тұрақты және болжамды болғандықтан, сенімге қуатты жұбаныштар, үміттер мен қарым-қатынастарды анықтауда бюрократиялық ережелерді алмастырады.

- Жетекшілікке оқытуға инвестициялау мүмкіндігін қарастырыңыз, мысалға, ресми курстар, семинарлар және тәлімгерлік.

## Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.