

Г. С. Имажанова, Қазақстан Республикасы ІІМ Б. Бейсенов атындағы Қарағанды академиясының ІІО басқару кафедрасының доценті, педагогика ғылымдарының кандидаты;

Ғ. Ешанқұл, Қазақстан Республикасы ІІМ Б. Бейсенов атындағы Қарағанды академиясының Жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру институтының магистранты

БАСҚАРУ СТИЛЬДЕРІНІҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ МЕН ҚОЛДАНЫЛУЫ

Аннотация. Бұл мақалада басшы стилі ұғымына түсінік беріліп, басқару стильдеріне қатысты ғалымдардың пікірлеріне талдау жасалады. Тәжірибеде қолданылуға тиімді стиль түрлері қарастырылады.

Түйін сөздер: билік, стиль, патриархалдық, харизматикалық, автократтық, бюрократтық (төрешілдік).

Билік — бұл басшыларға (олардың іс-қимылдарына) ықпал жасау мүмкіндігі. Ұжымға басшылық ету процесінде, әлеуметтік-экономикалықтан басқа, әлеуметтік-психологиялық қатынаста қалыптасады. Бұл ең алдымен ұйымның әртүрлі мәртебелері, иерархиялық құрылымдары (бір жұмыскердің екіншісіне бағынуы арқылы көрінетін) және жеке адамдар арасындағы қарым-қатынас, олардың әлеуметтік-психологиялық мазмұны, бірін-бірі мойындау, ықпал ету, стиль, мүдделілік т. б. болып саналады. Басқарудың дұрыс стилін таңдай білу әлеуметтік-психологиялық проблеманың ең өзектісі. Басқармадағы жұмыскерлердің шынайы мәдениетіне неғұрлым толық, әрі түбегейлі баға басшы жұмысының стилі бойынша жүзеге асады.

Басқару қызметіндегі әрбір басшы тек өзіне ғана тән стильде қызмет міндетін орындайды. Адамдардың қарым-қатынасында, соның ішінде басқару қызметін жүзеге асыруда стильге ерекше мән беріледі. Честерфольд «стиль — ой дүниесі» десе, Бьюфурон «стиль — адамның өзі» деп тұжырымдайды.

Бұл нақыл сөздердің дұрыстығын қазіргі жұмыс стилінің түсінігі де дәлелдей түседі. Қазіргі кезде стильді басшының басқару қызметін тиімді орындау мақсатында өзінің қарамағындағыларға ықпал етуі бойынша бағалайды.

Басшылық стилі тұрақтылығымен, амалдарды жиі-жиі қайталамауымен ерекшеленді. Бірақ мұндай тұрақтылық салыстырмалы түрде, өйткені көптеген мамандардың бағалауынша стильге әдетте ырғақтылық тән, олардың тұжырымдауынша «ең дұрыс басшылық — бұл ырғақтылық» және де «басшылық ете білу — бұл басшылық стилін өзгерте білу».

Басшы жұмысының стилі — оның басқару процесінде пайдаланатын тәсілдердің, амалдардың іс-әрекеттерінің жиынтығы. Басшының стилі — бұл шешім қабылдау және қызметкерлерге тапсырма беру әдісі.

Басшылық стилі басқару тәсілімен белгілі бір арақатынаста және өзара әрекетте болады.

Әдебиеттерге талдау жасай отыра кейбір авторлардың (В. Г. Афанасьев, А. Г. Ковалев, А. Л. Свенцицкий т. б.) басшылық ету стилін басшылық ету әдістері мен тәсілдерінің кешені деп тар ұғымда түсіндірсе,¹ басқа авторлар (Д. П. Кайдалов, Е. С. Суименко, Р. Х. Шакуров, А. А. Русалинова) басшылық ету стилі сипаттамасына басшының ұжыммен, сондай-ақ, жеке қызметкерлермен жұмыс жасау ерекшелігін көрсететін қасиеттерін жатқызуға болады деп санайды. А. А. Русалинова басшылық ету стиліне «басқарудың объективті және субъективті жағдайлары және басшының жекелей-психологиялық ерекшеліктері әсерінен қалыптасатын басшының ұжыммен өзара әрекеттестік ерекшелігінің тұрақты түрдегі көрінісі», — деп анықтама береді². Тұлғааралық өзара әрекеттестіктің психологиялық тұрғысынан алғанда және «басшы мен қарамағындағылар» жүйесінде А. А. Русалинованың берген анықтамасын нақты деп санаймыз.

Басшылық стилі 1938 жылы Луиннің басшылық стильдеріне байланысты зерттеулері жарық көрген соң барып талқылау тақырыбына айналды. Басқаруға байланысты қазіргі әдебиеттерде басшылық стилі көп жағдайда неміс ғалымы Курт Левин ұсынған ұсыныстарға негізделеді. Ол стильдің үш түрін: авторитарлық, демократтық және бейтарап (басқаша алғанда анархиялық, либералды) ұсынады.

Авторитарлы стиль басшының рөлін асыра пайдаланумен байланысты. Биліктің ортақтандырылуымен (приверженностью к единоначалию) сипатталады. Жетекшіліктің бұл стилінде қоластындағылардың бастамасымен өз болуын шектейтін асыра талап қоюшылық сипаттас. Жетекшілік түсінік беру әдістері, пайымдаумен емес, күштеу әдістерімен іске асырылады. Авторитарлық стильдің алуан түрлі нышаны болады:

- патриархалдық: барлық «жанұя мүшелері» басшыға бағынуы тиіс, ал басшы бағыныштыларын әлі жетілмеген деп есептейді;
- харизматикалық (харизм — Құдай шапағаты): Лидерді ең көрнекті, дана деп есептейді, ал оның өзі бағыныштыларына өте қатал, аяусыз, әрі оларға қамқорлық жасауды қажет деп санамайды;
- автократтық: жеке адамдардан гөрі институтқа (мемлекетке, кәсіпорынға) тән. Басшылық аппараттағы бағынышты инстанциялар арқылы жүзеге асырып жанама түрде автократтық шешімді жүзеге асырады;
- бюрократтық (төрешілдік) — бұл туралы төменде толығырақ баяндалады.

Авторитарлық стильдің негізі макиавеллизм деп аталады. Бұл стиль Николо Макиавеллидің құрметіне қойылған. 1532 жылы ол «Принц» кітабында билеушіге ақырғы нәтижеге жету үшін амал таңдаудың қажеті жоқ, өйткені «мақсат тәсілді өтейді» деген идея ұсынады.

Авторитарлық стильде (Батыста мұны тиімсіз деп есептейді және де мүлде дерлік кездеспейді) шешімді бір адам қабылдайды, ол жарлық, бұйрық түрінде келеді. («менің айтқаным бойынша істе»). Бұйрық талқыланбайды, күдіктенуге хақың жоқ. Автократ бағыныштыларының іс-әрекетін өз жауапкершілігіне алады. Тек қажетті мәліметтер жөнінде ғана пікір алысып, өз жоспары туралы әңгіме қозғаймайды. Мәліметті тым көп жинайтындықтан жұмыс басты болады.

Автократ басшылар сырттай бұйрығы, үнемі жұмысты ойлайтын адам сияқты көрінеді, олардың жүзінде «жұмысбастылық, іске үлкен жауапкершілік» сезіледі. Д. Браунның сипаттауынша, «...автократ, ескірген жылу жүйесі секілді, қоршаған орта климатына, дәл мағынасында эмоционалды климатқа көңіл бөлмейді».

Д. Мак Грегор басшының қарамағындағыларға қатысты авторитарлы басшылық стилінің алғышартын «Х» теориясында көрсетеді. «Х» теориясына сәйкес:

- адамдар өз бастан еңбек етуді жақсы көрмейді және еңбек ету мүмкіндігінен қашады;
- адамдарда атаққұмарлық жоқ және олар жауаптылықтан қашып, өздеріне басқа адамның жетекшілік еткенін ұнатады;
- бәрінен бұрын адамдар өздерінің тыныштықта болуын қалайды;
- адамдарды еңбек етуге тарту үшін мәжбүрлеу, бақылау және жазалау мүмкіндігін қолдану қажет;
- «Х» теориясы болжамдары негізінде авторитар басшы өз өкілеттігін басты құрал етіп, қоластындағыларға шешім қабылдауда еш еркіндік бермейді. Ол барлық істер туралы тек өзіне баяндап тұруды талап етіп, барлық сұрақтарды өзі ғана қарастырып, өзі ғана шешім қабылдайды. Қарамағындағы қызметкерлердің жұмысына қатаң бақылау жасап, істеріне араласып

отырады. Оны ең алдымен қойылған мәселелердің өз шешімін табуы ғана қызықтырады. Ол ұжымдағы қарым-қатынасқа көңіл бөлмейді. Қарамағындағылармен қарым-қатынаста өзін әдейі шектеп, олардан алшақ тұрады, дәрекілік танытады. Өз ойын барлық ұжымның пікірі ретінде көрсетеді. Мұндай стиль тиімсіз, шығармашылық белсенділік туғызбайды. Дегенмен, мұндай стиль өміршең келеді. Оның өзі басшының жеке басының сапасына немесе ол басқарып отырған ұжымның құрылымына байланысты болады. Егер басшы өз ісін жетік білмесе, әрі кәсіби білім дәрежесі өзі басқарып отырған адамдардан төмен болса, онда ол авторитарлық стильді пайдалануға мәжбүр болады. Алайда автократтардың барлығы бірдей біліксіз, білімсіз емес. Кейде ұжымға кәсіби білімі өте төмен адамдар жинақталады. Мұндай жағдайда тәжірибелі басшылардың өзі де авторитарлық стиль элементерін қолдануына тура келеді.

Демократиялық стильде (Батыста кооперативтік стиль деп аталады) мәселенің көпшілігі ұжымда талқыланып, сонда шешіледі, бұйрықтар осындай талқылаудан кейін беріледі. Проблеманың көпшілігі ұжымда шешіліп, содан кейін бекітіледі (мадақтау және жазалау, қоғамдық өмір мәселелері, жұмысқа қабылдау және жұмыстан шығару т. б.).

Жұмыс барысында басшының беделі қалыптасады. Бедел тек лауазымдық жағдайымен ғана емес, сонымен бірге нақты біліммен, еңбекпен және адамдарға ұқыпты қатынаспен, түсінікпен келеді.

Демократты басшының қарамағындағы қызметкерлер туралы ойын Д. Мак Грегор «Ү» теориясында көрсетеді:

- еңбек — табиғи процесс және адамдардың әдетте еңбекке деген көзқарастары дұрыс. Егер еңбек жағдайы жағымды болса одан адам қанағат алып, еңбектен бас тарту жаза түрінде бағалануы мүмкін;
- егер адамдар ұйымдастырушылық мақсаттарға тартылған болса, олар өзін-өзі басқару мен өзін-өзі бақылауды пайдалана отыра қарқынды түрде жұмыс істейді;
- адамның қандай да бір мақсаттарға қол жеткізуі оның еңбегінің дұрыс бағалануына байланысты болмақ және ол үшін мадақтаудың ең жоғары нысаны өз-өзіне деген қанағаттанушылық болмақ;
- мәселені шығармашылық тұрғыдан шешу қабілеттілігі жиі кездеседі, ал орта адамның интеллектуалдық әлеуеті тек жартылай пайдаланылады;
- қарапайым адамдар мойындарына жауапкершілік алып қана қоймай жағдайларына байланысты ол жауапкершілікті өз еріктерімен алуға да әзір тұрады. Осындай болжамдар негізінде демократиялық принциптегі басшы адамдарға әсер ету механизмін ұстанғанды дұрыс санайды. Нағыз демократиялық принциптегі басшы өз еркін қарамағындағыларға телуден бойын аулақ салып, істерді, әсіресе қиын жағдайларда қарамағындағылармен ақылдаса отырып шешуге тырысады. Ол өзгелердің пікірін ықыласпен тыңдап, көптеген мәселелерді ұжым талқысына салып, тек жедел және шұғыл мәселелерді ғана өзі шешеді. Мұндай басшы өз қарамағындағыларға әдетте өтінішпен, кеңеспен, ұсыныспен — одан сирек бұйрық түрінде қарым-қатынас жасайды. Ол талап қойғыш, бірақ әділ, ұжымдағы адамдар арасында жағымды қарым-қатынас құруға тырысады және қажетті жағдайда олардың мүдделерін қорғайды. Қарамағындағылармен қарым-қатыста әдепті және сыпайы, оларға ұжымдағы жағдай туралы хабарлап тұрады. Сынды дұрыс қабылдап, мұндай пікір үшін ренжімейді. Ұжымындағы адамдардың білікті маман болуы үшін және олардың өз бетімен жұмыс істеулері үшін күш салады. Басқарудың демократиялық стилі ұстанылатын ұйымдарда өкілеттіктерді орталықтандырудың жоғары дәрежесі байқалады. Ұжым қызметкерлері шешім қабылдауда үлкен белсенділік көрсетіп, өндірістік және әлеуметтік міндеттерді шешуде кең бостандыққа ие.

Өз қарамағындағылардың қажеттіліктерінің жоғары деңгейде екендігін білетін демократиялық лидер олардың қызметтік міндеттерін қызықты, тартымды етуге тырысады. Мұндай басшы қызметкерлерінің жұмыс барысындағы кез келген мәселенің мәнін түсініп, оны дұрыс шешу жолдарын табуға үйретеді. Сонымен, демократиялық стиль ұжымдағы серіктестік қатынастармен, бағыныштыларды ұжымның негізгі қызмет бағыттары бойынша шешімдерді талқылауға және дайындауға тартумен, құқықтар мен міндеттерді өзара бөлісумен, қабылданған шешімдерді орындаған кездегі бағыныштылардың дербестігі мен бастамашылдығын дамытумен, өзара бақылауды кеңейтумен сипатталады.

Либералды стиль басшының өзіне бағыныштылардың жұмысына араласпауымен сипатталады, орындаушылардың тапсырманы орындамағаны үшін жауапкершілікті талап етпейді, жұмысын бетімен жіберген, өзіне жауапкершілік арқалайды. Кейде бұл стиль бос белбеулік деп аталады.

Мұндай басшы сын айтылған кезде шара қолданатындығы туралы айтқанымен оның бәрі сөз жүзінде қалады, өзінің білімін толықтыру немесе жетілдіруге де тырыспайды. Басқару жұмысына деген қызығушылығы жоқ және жұмысына формальды түрде қарайды.

Ғылыми және оқу әдебиеттерінде араласпаушылық стилін ұстанушы басшы типін де кездестіруге болады. Ол кеңес беруші рөлін атқарып, қарамағындағы қызметкерлердің идеяларын жүзеге асыруды қамтамасыз етіп, өз ойлары мен пікірлерін тек сұрағанда ғана айтады. Мұндай ыңғай өзге қызметкерлер үшін өте қолайлы болғанымен ойы ұйым мақсатымен үйлеспейтін тұлғалар үшін тиімділігі басқаша болуы мүмкін. Соңғы жылдары менеджмент бойынша мамандардың көбінің пікірлері бойынша партисипативті (бірге қатысушы) стиль тиімді деп саналады. Бұл стильге тән қасиеттер: басшының өз қарамағындағылармен жиі мәжіліс өткізуі; қызметкерлердің ұйымдастырушылық шешімдер әзірлеу мен қабылдауға қатысулары; өздігінше шешім қабылдау құқықтары бар айрықша топтық құрылымдар құру. Басқару стилі мен оның тиімділігін белгілеудің басқа да жолдары бар. Стильдің ұйым қызметіне тигізер әсерін қарастырып көрсек. Басшының қызмет стилінің ұжымға әсер етуінің тиімділік критерийі төмендегідей: басшы беделінің дәрежесі; ұйым нәтижелілігін арттыруға үнемі әсер ету дәрежесі; бастамашылық көрсету; қызметкерлердің шығармашылығы мен тапқырлығын ұштау; ұжымда жағымды әлеуметтік-психологиялық ахуал туғызу және т. б.

Луин мен Левин кез келген стильдің тиімділігінің басты критерийін өнімділік деп қарастырса, басқару теориясы мен тәжірибесінің даму нәтижесінде басшы стилінің тиімділігін бағалауға деген өзге де көзқарастар пайда бола бастады.

1964 жылы Блейк пен Мутонның басшылық стиліне байланысты екі теориясы — басқаша айтқанда «менеджерлік торы» ұсынылды. Зерттеушілердің пікірлері бойынша онда ең басты екі фактор - өндіріс пен адамдарға қамқорлық жасау үйлестірілді. Мұнда басшы рөліне қойылатын талап зор. Басшы адамдарға қарағанда жұмысқа көп көңіл бөлуі мүмкін немесе керісінше. Блейк пен Мутонның зерттеулері бойынша білікті басшылыққа үйренуге болады. «Менеджерлік торына» сәйкес басшыларды өндірістік тапсырмаларды орындауға бағытталған және қызметкерлерге бағытталған деп бөлуге болады. Кез келген басшы екі бағыттың бірін негізгі ретінде ұстанғанымен қандай да бір жағдайға байланысты оның ұстанатын өз стилі болады. Осы негізгі емес стиль «көлеңкелі» стиль деп аталып, ол негізгі стиль қолданылмаған жағдайда көрініс табады. Блейк пен Мутонның зерттеулеріне сәйкес ең тиімдісі демократиялық стиль болып табылады. Олардың өз зерттеу жұмыстарындағы ғылымға қосқан ең үлкен үлестері басқару стилін жақсарту немесе өзгерту мақсатында басшының ұжым тарапынан болатын «кері байланыстан» қорытынды шығаруы болып табылады.

1967 жылы Фидлер осы модельді жақсартуға тырысты. Оның пікірі бойынша директивті (авторитарлы) стиль «басшы үшін жағымды жағдайларда» өзін-өзі ақтайды деп қорытынды жасаған. Фидлер басшылық стилінің 2 түрін белгілейді. Оның басшылық стилін түсінуге қосқан ең басты үлесі дұрыс қолданылған жағдайда екі стильдің де тиімді екендігін көрсетуінде болып табылады. Фидлер өз еңбегінде Блейк пен Мутонның басшының жекелей стилін оқыту жолымен өзгертуге болады деген идеясына қарсы шығады. Оның пікірінше, жағдайдың өзгеруі — басшының жақсы басқару тиімділігін арттыру тәсілі болып табылады.

Ф. Э. Фидлер сондай-ақ, «психологиялық ара қашықтық» мәселесін қарастырып, онда көптеген басшылардың өзі мен ұжымы арасындағы эмоционалды қашықтықты сақтау тілегі сөз болады. Ара қашықтық үлкен болған сайын басқару жеңіл. Сондықтан бір уақытта басшы болу және ұжыммен етене араласу оңай ма?

Ф. Э. Фидлердің пікірі бойынша бұл стильдің өмірде кеңінен таралғанына қарамастан екеуін қоса алып жүру мүмкін емес. Басшылық стилі проблематикасына арналған көптеген зерттеулер жүргізіліп, оның мәні топтық тиімділік көрсеткіштерін ауыстыру мен олардың стильдік байланыстарына байланысты екендігі көрсетілді³. Бұл жұмыстар бірнеше бағытқа бөлінген шарттылық дәрежесі болып табылады. Бұл жұмыстарға сондай-ақ, «демократ-автократ» стильдік дихотомиясында жасалған жұмыстар да жатады. Олардың нәтижелері кейбір жағдайларда қарама-қайшы және салыстырмалы түрде алғанда топтық бірлік (ынтымақтастық) көрсеткіштерінің жоғарылығын, индивидтердің өз басшысына деген қанағаттанушылығын көрсетіп, жұмыстың демократиялық басшылық жағдайында орындалып жатқан-

дығын, ұжым мүшелерінің топтық өнімділікті өлшеу бойынша қандай да бір стильді артық көретіндіктерін байқамайды⁴.

Зерттеушілер үшін басқа бағытты ұстанушы А. Л. Журавлев, А. И. Китов, Е. С. Кузьмин сияқты авторлардың еңбектері де қызығушылық тудыруда. Олардың жұмыстарында топтық тиімділік параметрлерімен салыстырғанда басшылық ету стильдерінің әртүрін енгізуіне байланысты стильдік сызбаның кенейе түсуі басты назарда. Бұл жұмыстарда басшының нақты бір жағдайларға байланысты түрлі стильдерді пайдалана білу мүмкіндіктері қарастырылады. Мұндағы талқыланатын проблемаларды қарастырудың тағы бір бағыты — басшылық етудің ықтимал моделін жасау болып табылады. Осы бағыт шеңберінде басшының жеке және стильдік мінез-құлқына, нақты жағдайларға байланысты басшы қызметінің нәтижелілігін болжамдауға мүмкіндік беретін модельдердің бір қатары жасалды.

Жоғарыда айтылғандарды негізге ала отырып, көптеген зерттеу жұмыстарында ұжымның ішкі ұйымдық қатынастарында басқарудың демократиялық стилі ұжым мүшелері үшін оңтайлы және тиімді болып табылатындығына көз жеткіземіз.

Авторитарлы басшылық ұжымдағы әлеуметтік-экономикалық ахуалдың нашарлауына ықпал етеді. Ал ұжым ішіндегі тәртіптілік басқарудың демократиялық және авторитарлық стильдеріндегі ұжымдарда жақсы дамып, басшылықтың либералды стильінде тәртіп деңгейінің төмендігі байқалады. Басқарудың қандай да бір стилінің нәтижелілігі басшы қызметінің нақты жағдайына байланысты. Ол жағдайлар, әдетте, өзгермелі. Авторитарлы стиль тиімділігі тек міндеттерді орындаудың қолайсыз жағдайларында ғана қолданылса, басқа жағдайларда тиімдісі демократиялық стиль және ең тиімсізі либералды стиль болып табылады.

Сонымен, тиімді жұмыс істегісі келген басшы басқару барысында тек бір стильді қолдану арқылы ғана жұмыс істей алмайды. Басшы нақты бір жағдайға байланысты, нақты ұжым үшін және нақты бір міндеттерді шешуге келетін стиль түрін, әдіс пен әсер ету тәсілін таңдай білуге үйренуі қажет. Басшылық стилінің ең үздігі — шынайы жағдайға негізделген стиль болмақ.

Арнайы әдебиеттерде жағдайға байланысты өзгеріп отыратын стиль тиімді болып саналады. Сондықтан басшылық стилінің ешқайсында ең жақсы және ең тиімді стиль деп атаудан аулақпыз.

¹ Афанасьев В. Г. Атрибутивные процессы в условиях совместной деятельности // Общение и оптимизация совместной деятельности. — М., Изд-во МГУ, 1987. — С. 152-166.

² Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления / Под ред. А. С. Пашкова. — Л., 1980. — С. 97-114.

³ www.psychology-online.net/articles/doc-121.html

⁴ Кричевский Р. Л. Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: Автореф. дис. ... д-ра психолог. наук. — М., 1985. — С. 43.

РЕЗЮМЕ

В данной статье дается понятие стиля руководства, анализируются мнения ученых в отношении стилей управления. Рассматриваются виды стилей, эффективно применяемые на практике.

RESUME

In this article the concept of style of the management is given, opinions of scientists concerning management styles are analyzed. Types of styles effectively put into practice are considered.