13 Дәріс - Билік және ықпал ету

Сұрақтар:

1. Билік және ықпал ету
2. Басқару стилі мен биліктің байланысы

Билік пен ықпал ету формалары, көшбасшылық – сынақ. Басқарудағы билік пен ықпал ету нысандары Қысқаша басқарудағы билік пен ықпал ету формалары Көшбасшылық- бұл құрметті адамға өз еркімен бағыну, оның өкілеттілігіне қарамастан біліктілігін, тәжірибесін мойындау. Көшбасшылықтың мәні - ізбасарларының болуы. Былайша айтқанда, адамдардың өзіне еруге дайын болуының арқасында адам көшбасшы болады. Көшбасшылықтың келесі ұғымдары бар: 1. Тұлға теориясы - көшбасшылардың ең жақсысы барлық қасиеттерге ие. Егер олар жеткілікті дәлдікпен анықталса, онда олар өз бойында дамып, уақыт өте келе ең жақсы көшбасшы бола алар еді. Дегенмен, қасиеттердің көптігі сонша, оларды зерттеуге мүмкіндік жоқ, сонымен қатар, адамның мінез-құлқы ситуациялық және негізінен жеке болжау мүмкін емес. Көшбасшылыққа мінез-құлық тәсілі – тиімділік басшының жеке қасиеттерімен емес, оның қарамағындағыларға қатысты мінез-құлық мәнерімен анықталады. Бір оңтайлы басқару стилін анықтау мүмкін деп саналды. Дегенмен, басқару стильдерінің зерттелуіне және жіктелуіне қарамастан, сыртқы және басқару стилінің тұрақсыздығына байланысты оңтайлы стиль табылмайды. ішкі ортазаманауи бизнес. Әсер ету- бұл «бір жеке тұлғаның мінез-құлқына, көзқарастарына, сезімдеріне және т.б. өзгерістер жасайтын кез келген мінез-құлық. басқа жеке тұлға». Бір адамның екіншісіне әсер етуінің нақты құралдары өте алуан түрлі болуы мүмкін: құлаққа сыбырлаудан бастап, жұлдырудағы пышаққа дейін. Ұйым жағдайында мұндай «пышақ» жұмыстан шығару қаупі болуы мүмкін. Қуат- адамның өз еркіне бағындыру үшін қоршаған адамдарға және олардың мінез-құлқына әсер ету қабілетін білдіреді. Билік ресми немесе бейресми болуы мүмкін. ресми билікқызметтің күші болып табылады. Ол ұйымның басқару құрылымындағы оны иеленетін тұлғаның ресми орнымен анықталады және оның бұйрықтарын тікелей немесе жанама орындауға міндетті бағыныштылардың санымен немесе көлемімен өлшенеді. материалдық ресурстар, олар осы шенеуніктің қарамағында. нақты күш- бұл билік, лауазымдар да, шенеуніктің беделінің ықпалы да. Ол адамның лауазымды ғана емес, сонымен қатар бейресми қатынастар жүйесіндегі орнымен анықталады және осы адамға өз еркімен бағынуға дайын адамдардың санымен, сондай-ақ басқаларға тәуелділік дәрежесімен өлшенуі мүмкін. оған. Күш белгілі бір формада келеді. Американдық ғалымдар биліктің келесі бес түрін анықтады: 1. Мәжбүрлеуге негізделген билік. Бұл форма арқылы бағынушы басшының кез келген қажеттіліктерін қанағаттандыруға кедергі жасай алатынына сенімді. Бұл әсер қорқыныш арқылы болады. Биліктің бұл түрі белгілі бір нәтижеге әкеледі, бірақ ол қызметкерлердің әлеуетін ашуға ықпал етпейді. Биліктің бұл нысаны қатаң бақылауға айтарлықтай инвестицияны талап етеді, ол шарттарда ғылыми-техникалық прогрессәрқашан мүмкін емес. Сонымен қатар, қатаң бақылау жағдайында қызметкерлерде басшыларды алдауға, есеп беру деректерін бұрмалауға және т.б. Мысалы, жұмыстан айырылып қаламын ба деген қорқыныш барлығына ортақ сияқты. Белгілі бір жағдайларда қорқынышты оңай және тиімді қолдануға болатыны сонша, кейбір басшылар оған жиі жүгінеді: тіпті жұмыстан босатылу, өкілеттіктен айыру немесе лауазымын төмендету туралы меңзеу әдетте дереу нәтиже береді. Бағыныштылар мұндай қатерлерден, өрескел және тікелей сенімді қорғалған кезде, басшы көбірек пайдалана алады нәзік жолдарқорқыныш ұялату. 2. Сыйлыққа негізделген қуат. Сыйақы уәдесі - ең көне және жиі кездесетіндердің бірі тиімді жолдарыбасқа адамдарға әсер ету. Бағынушы басшының өз қажеттіліктерін қанағаттандыру мүмкіндігі бар деп есептейді. Биліктің ең тиімді түрі ретінде қарастырылады. Дегенмен, егер менеджерде жеткілікті ресурстар болса, оны пайдалану мүмкін. Сонымен қатар, басшы бағыныштылардың қажеттіліктерін жақсы білуі керек және олар жұмысшыдан қызметкерге айтарлықтай өзгеруі мүмкін. Белгілі бір мағынада, менеджер орындаушының марапат ретінде не көретінін дұрыс анықтай алатын және оған бұл сыйлықты ұсына алатын болса, сыйақыға негізделген билік әрқашан жұмыс істейді. Дегенмен, іс жүзінде менеджердің сыйақы беру мүмкіндігіне көптеген шектеулері бар. Әрбір ұйымда шектеулі ресурстар бар және ол қызметкерлерді ынталандыру үшін қатаң белгіленген ресурстар мөлшерін бөле алады. Сыйлыққа негізделген билікті жүзеге асырудың қиындығы көбінесе сыйлық ретінде нені қарастыратынын анықтау оңай еместігімен одан әрі артады. Ақша және одан да беделді лауазым әрқашан адамға әсер етіп, оның мінез-құлқына әсер ете алмайды. 3. Дәстүрлі (заңды) билік. Бұл жағдайда адам позицияға жауап береді, яғни. бастықтың ұсынымдарын орындайды, себебі ол әдет-ғұрып, тарихи түрде дамыды.Биліктің бұл түрін әкімшілік деп те атайды. Ол мемлекеттік ұйымдарда да, мемлекеттік емес ұйымдарда да бар – мұнда ең бастысы олардың қызметі ресми түрде реттеледі. Дәстүр – әсер етудің ең көп тараған элементі. Көшбасшы дәстүрді орындаушының қауіпсіздік пен тиесілілікке деген қажеттілігін қанағаттандыру үшін пайдаланады. Дегенмен, бұл әдіс орындаушы көшбасшының осы қажеттіліктерді қанағаттандыра алатындығына сенуге мүмкіндік беретін құндылықтарды меңгерген жағдайда ғана тиімді болады. Дәстүрге негізделген биліктің кемшілігі фирма қызметкерлерінің жас қызметкерлері дәстүрлі құндылықтар мен көшбасшының билігі арасындағы байланысты көре бермейді. 4. Сараптамалық билік. Бағынушы басшыға және оның білімінің құндылығына сенеді. Бағынушы басшының арнайы білімі оның қажеттіліктерін қанағаттандыратынына сенімді. Сараптамалық билік ақылға қонымды сенім арқылы ықпал ету деп те аталады және келесі түрде жүзеге асырылады: орындаушы ықпал етушінің кейбір жұмыс жобасына немесе ұйымның мәселелеріне қатысты арнайы тәжірибесі бар екенін білдіреді. Орындаушы басқарушының білімінің құндылығын сеніммен қабылдайды. Бұл жағдайда әсер ету орынды деп саналады, өйткені орындаушының орындаушының орындауы саналы және қисынды. 5. Анықтамалық қуат (немесе харизмаға негізделген қуат). Харизма - логикаға, дәстүрге емес, күшке құрылған күш жеке қасиеттержәне көшбасшылық қабілеттер. Харизма - бұл адамның немесе жалпы оның белгілі бір қасиеттерінің басқаларға тартымдылығы. Мұндай адамның разылығын алу, оған жақын болу үшін оның беделін мойындауға дайын. Бағынушы басшының талаптары мен бұйрығын орындайды, өйткені ол оған еліктегісі келеді. Көшбасшының жақсы шешендік қабілеті болуы, өзін жақсы алып жүруі және т.б. Дегенмен, зерттеулер харизматикалық көшбасшылардың стандартты сипаттамалар жиынтығына ие емес екенін көрсетті. Егер бағынушылар өздерінің түсінігінен үлгі алуға лайықты идеалды қасиеттерді көрсе, олар оған сөзсіз бағынады. Дегенмен, іс жүзінде мұндай күш өте нәзік, өйткені ол эмоцияларға негізделген, олар сіз білетіндей, өте құбылмалы. II. БАСҚАРУ 12. Билік пен ықпал ету формалары, негізгі көшбасшылық теориясы, органикалық менеджер функциялары Менеджерлердің жетістігі не істеп жатқанымен емес, басқаларды жұмысқа қалай ынталандыратынымен бағаланады. Сіз адамдарға белгілі бір жолмен әсер ету немесе оларға әсер ету арқылы ғана итермелеуге немесе ынталандыруға болады. Басқару әдебиетінде адамдардың мінез-құлқына әсер ету қабілеті билік деп аталады. Билік жеке адамға, топқа немесе тұтас ұйымға қатысты болуы мүмкін. Қуаттәуелділік, дәлірек айтқанда, өзара тәуелділік функциясы болып табылады. Бір адам екіншісіне қаншалықты тәуелді болса, екеуінің де күші соғұрлым көп болады. Билікке ие болу – қажеттіліктерді қанағаттандыруға әсер ету қабілеті. Биліктің формаларыбылайша жіктеуге болады: 1) мәжбүрлеуге негізделген билік басшының бағыныштыны жазалау мүмкіндігі бар деген сеніммен ақталады; 2) сыйақыға негізделген билік ықпал етуші орындаушының қажеттіліктерін қанағаттандыра алатынына орындаушының сеніміне негізделген; 3) сараптамалық билік ықпал етушінің қажеттілікті қанағаттандыратын арнайы білімі бар деген сенімге негізделген; 4) анықтамалық қуат – мысалдың күші әсер етушінің қасиеттерінің тартымдылығына негізделгені сонша, адам оның үлгісіне еліктегісі келеді; 5) заңды билік ықпал етушінің бұйрық беруге құқығы бар, ал орындаушының міндеті – бағыну деген сенімге негізделген. Мұнда көптеген бар жолдарыбасқарушылық ықпал – бұл белгілі бір ұйымның әлеуметтік нормалары, принциптері мен мораль арқылы әсер ету, сонымен қатар тікелей бұйрықтар, нұсқаулар, ақырында, жасырын бақылау, айла-шарғы жасау, сахна артындағы ойын және т.б. Ықпал мен күш бірдей дәрежеде әсер ететін адамға, сондай-ақ басшының жағдайы мен қабілетіне байланысты. Демек, нақты абсолютті билік болмайды, өйткені ешкім барлық адамдарға барлық жағдайда әсер ете алмайды. Ұйымда, мысалы, билік тек ішінара иерархиямен анықталады. Белгілі бір адамның белгілі бір жағдайда қаншалықты билікке ие болуы оның формальды өкілеттіктерінің деңгейімен емес, басқа адамға тәуелділік дәрежесімен анықталады. Басқа адамға тәуелділік неғұрлым көп болса, сол адамның күші де соғұрлым жоғары болады. Сонымен қатар, кез келген ұйымда бағыныштылар басшыларға билік етеді. Тіпті түрме күзетшілері де белгілі бір дәрежеде тұтқындарға тәуелді. Олар бағынышты мінез-құлық орнына тұтқындардың түрме ережелерін бұзуына жол береді. Көшбасшы білуі керек, өйткені бағыныштылар да жиі билікке ие болғандықтан, оның біржақты билігін барынша пайдалану бағыныштылардың адекватты қарсылығын тудыруы мүмкін. Әрбір тиімді басшы ұйымның мақсаттарына жету үшін жеткілікті, бірақ бағыныштыларда наразылық пен бүлік сезімін тудырмайтын ақылға қонымды күш тепе-теңдігін сақтауы керек. Қол астындағылардан басқа оның әріптестері, бастық хатшылары басшыға билік ете алады, өйткені оларда оған қажетті ақпараттық ресурстар бар. Делегация– жауапкершілікті және операциялардың авторлығын және/немесе белгілі бір әрекеттерді үйлестіруді басқаларға (әдетте бағыныштыларға) беру. Делегацияның әртүрлі деңгейлері бар (бағалауды емес, іс-әрекетті беру, жауапкершілік, әрекеттердің авторлығы). Делегацияның артықшылықтары: – менеджердің уақытын босату; - менеджерге көбірек жұмыс істеу мүмкіндігі маңызды жұмыс(мысалы, стратегиялық шешімдер); - бағыныштылардың әлеуетін тереңірек бағалау мүмкіндігі; – тапсыру жүзеге асырылатын адамдарды уәждеме; - қызметкерлердің өнері мен дағдыларын дамыту құралы; - кадрлық резервпен жұмыс. Делегацияның кемшіліктері: - делегацияны ұйымдастыру менеджерден белгілі бір уақыт пен күш жұмсауды талап етеді; - белгілі бір қауіп бар; - ұйымда жеткілікті уақыт ресурстары мен біліктілігі бар адамдар болмауы мүмкін. Өкілдікке арналған әрекеттер тізімі: 1. Іс-әрекеттің барлық түрлерінде маңызды нәрселерді бөлектеңіз. 2. Өкілдікке берілетін әрекеттерді анықтаңыз. 3. Делегацияның артықшылықтарын бағалаңыз. 4. Делегацияға жарамды адамдарды анықтаңыз. 5. Берілген әрекеттерді талқылаңыз. 6. Өкілдік беру мерзімін және жағдайын анықтаңыз. 7. Делегация үшін жауапкершілік деңгейлерін анықтаңыз. 8. Делегацияның нәтижелерін қарау және бағалау. Сәтті өкілдік үшін не істеу керек және не істеуге болмайды. Қажетті:делегацияны жоспарлау; тиісті тұлғалармен жоспарланған делегацияны талқылау; орындалған жұмысты нәтижелі аяқтау үшін өкілеттік берілгендерге міндетті түрде беріледі. Керек емес:адамдарды күмәнді күйде қалдыру; қосу, тапсыру тәртібімен қазірдің өзінде атқарылып жатқан жұмыс барысын айту; барлық қызметті бір қызметкерлерге тапсыру; өкілеттік беру кезінде несиелеу әдістерін қолдану («кейінірек – көреміз»). Көшбасшылық мәселелері ұйымдық тиімділікке жетудің кілті болып табылады. Бір жағынан, көшбасшылық басқаларға сәтті әсер ететін немесе әсер ететін адамдарға жататын белгілі бір қасиеттер жиынтығының болуы ретінде қарастырылады, екінші жағынан, көшбасшылық - бұл топқа немесе белгілі бір мақсатқа жету бағытында күштеп емес ықпал ету процесі. оның мақсаттарын ұйымдастыру. Көшбасшылық – әртүрлі билік көздерінің ең тиімді комбинациясына негізделген және адамдарды ортақ мақсаттарға жетуге ынталандыруға бағытталған басқарушылық өзара әрекеттестіктің ерекше түрі. Басқару қарым-қатынасының түрі ретінде көшбасшылық басқарудың өзінен ерекшеленеді және «бастық-бағынушыға» қарағанда «көшбасшы-ізбасарлар» типіндегі қарым-қатынастарға көбірек құрылады. Әрбір менеджер өз мінез-құлқында көшбасшылықты пайдалана бермейді. Өнімді менеджер міндетті түрде тиімді көшбасшы емес және керісінше. Басқарудағы жетістік нашар көшбасшылықтың орнын толтырмайды. Көшбасшылықты зерттеу тәсілдері үш негізгі айнымалының қосындысында ерекшеленеді: көшбасшылық қасиеттер, көшбасшылық мінез-құлық және көшбасшы әрекет ететін жағдай. Маңызды рөлсонымен бірге ізбасарлардың мінез-құлқы мен мінез-құлқы ойнайды. Тәсілдердің әрқайсысы тиімді көшбасшылық мәселесінің өзіндік шешімін ұсынады. Ертедегі дәстүрлі концепциялар тиімді көшбасшылықты көшбасшының қасиеттеріне немесе оның мінез-құлық үлгілеріне қарай анықтауды ұсынды. Бұл істердегі жағдай ескерілмеді. Бұл концепциялар ақырында анықталған сапалар мен мінез-құлық үлгілерінің шексіз санына батып кетті, ешқашан толық теория тудырмайды. Көшбасшылықтың ситуациялық сипатына негізделген тәсілдер көшбасшыны тұлға ретінде есепке алмай, сыртқы факторлардың әсері арқылы көшбасшылықтың тиімділігін түсіндіруді ұсынды. Жаңа концепциялар дәстүрлі және ситуациялық тәсілдердің артықшылықтары мен жетістіктерін біріктіруге тырысты. Жаңа тәсілдер көшбасшының проблеманы шешуге жаңа көзқарас құру қабілетіне және оның харизмасын пайдалана отырып, ізбасарларын шабыттандырып, олардың мақсатқа жету үшін әрекет етуге деген ынтасын оятуға бағытталған. Көшбасшылық- бұл жеке адамдар мен топтарға әсер ету, олардың күш-жігерін ұйымның мақсатына жетуге бағыттау. Ресми және бейресми көшбасшылар бар. Формальды басшы – толық уақытты қызмет атқаратын басшы. Бейресми көшбасшы - бұл формальды өкілеттіктері жоқ, бірақ топта беделі мен ықпалына ие жеке тұлға. Бейресми басшылардың әрекеті қандай да бір өкілеттіктер мен құрылымдардың шеңберімен шектелмейді. Бейресми басшы иерархиядағы ресми лауазымына қарамастан адамдарды басқарады. Мұндай ұйымның ең құнды көшбасшысы – әрі бейресми басшы, әрі қарамағындағыларды тиімді басқаратын адам. Ол басқаларға ұйымға тапсырылған жұмысты орындайтындай әсер етеді. Әсер етубір индивидтің мінез-құлқына, мінез-құлқына, басқа жеке тұлғаның сезіміне өзгерістер енгізетін мінез-құлқы ретінде анықталады. Бір адамның екіншісіне әсер ете алатын нақты құралдары әртүрлі: бұл өтініш, жұмыстан шығару қаупі және кеудеге бағытталған мылтық. Бір адам басқа біреуге тек идеялардың көмегімен әсер ете алады. Мысал ретінде коммунистік идеяны келтіруге болады. Көшбасшылар болжауға оңай және берілген идеяны қабылдауға ғана емес, әрекетке — ұйымның мақсаттарына жету үшін қажетті жұмысқа әкелетіндей әсер етуі керек. Өзінің көшбасшылығы мен ықпалын тиімді ету үшін көшбасшы билікті дамытып, жүзеге асыруы керек. ҚуатБұл басқалардың мінез-құлқына әсер ету қабілеті. Ресми өкілеттіктерден басқа, менеджерге билік қажет, өйткені ол әрқашан менеджерге бағынбайтын адамдарға тәуелді, мысалы, бұл басқа бөлімдердің, басқа ұйымдардың, тұтынушылардың қызметкерлері. Сонымен қатар, жұмысшылардың көпшілігі заманауи ұйымдарбастық бергендіктен барлық бұйрықтарды толығымен орындамайды. Ұйымның тиімді жұмыс істеуіне қол жеткізу үшін билікті дұрыс пайдалану қажет. Егер басшының өз қызметінің тиімділігі тәуелді адамдарға әсер ету үшін жеткілікті күші болмаса, ол ұйымды тиімді басқара алмайды. Қуат балансы.Ықпал мен күш бірдей дәрежеде әсер ететін адамға, сондай-ақ басшының жағдайы мен қабілетіне байланысты. Демек, нақты абсолютті билік болмайды, өйткені ешкім барлық адамдарға барлық жағдайда әсер ете алмайды. Ұйымда, мысалы, билік тек ішінара иерархиямен анықталады. Белгілі бір адамның белгілі бір жағдайда қаншалықты билікке ие болуы оның формальды өкілеттіктерінің деңгейімен емес, басқа адамға тәуелділік дәрежесімен анықталады. Басқа адамға тәуелділік неғұрлым көп болса, сол адамның күші де соғұрлым жоғары болады. Сонымен қатар, кез келген ұйымда бағыныштылар басшыларға билік етеді. Көшбасшы білуі керек, өйткені бағыныштылар да жиі билікке ие болғандықтан, оның біржақты билігін барынша пайдалану бағыныштылардың адекватты қарсылығын тудыруы мүмкін. Әрбір тиімді көшбасшы ұстануы керек күштердің ақылға қонымды балансыұйымның мақсаттарына жету үшін жеткілікті, бірақ бағыныштылардың наразылық пен бүлік сезімін тудырмайды. Қол астындағылардан басқа оның әріптестері, бастық хатшылары басшыға билік ете алады, өйткені оларда оған қажетті ақпараттық ресурстар бар. Билік нысандары: 1) мәжбүрлеуге негізделген билік басшының бағыныштыны жазалау мүмкіндігі бар деген сеніммен ақталады; 2) сыйақыға негізделген билік ықпал етуші орындаушының қажеттіліктерін қанағаттандыра алатынына орындаушының сеніміне негізделген; 3) сараптамалық билік ықпал етушінің қажеттілікті қанағаттандыратын арнайы білімі бар деген сенімге негізделген; 4) анықтамалық қуат – мысалдың күші әсер етушінің қасиеттерінің тартымдылығына негізделгені сонша, адам оның үлгісіне еліктегісі келеді; 5) заңды билік ықпал етушінің бұйрық беруге құқығы бар, ал орындаушының міндеті мынаған бағыну болып табылатын орындаушының сеніміне негізделген мәжбүрлеу техникасы,әдетте, ол адамға бірдеңе шынымен қажет болғанда және ол басқа адамның оны тартып алуға қабілетті екеніне сенімді болған барлық жағдайларда билікпен бірге жүреді. Көптеген адамдар қауіпсіздікті, сүйіспеншілікті немесе құрметті жоғалтуы мүмкін деп қатты алаңдайды. Сондықтан, тіпті зорлық-зомбылық болмаған жағдайда да, қорқыныш адамдардың өздеріне әсер етуіне мүмкіндік беретін жалпы себеп болып табылады. Белгілі бір жағдайларда қорқынышты кейбір басшылар оңай және тиімді пайдаланады: тіпті жұмыстан босату, қандай да бір өкілеттіктен айыру немесе лауазымын төмендету әдетте дереу нәтиже береді. Қорқыныш арқылы әсер етудің өзіне тән кемшіліктері бар, олар жұмысқа қанағаттанбаушылық тудыратындығымен байланысты. Ұзақ мерзімді перспективада бұл жұмыстың тиімділігі мен тиімділігінің төмендеуіне әкеледі және ұйымның күйреуіне әкелуі мүмкін. Қорқынышқа негізделген мәжбүрлеу бағынушының уақытша бағыныштылығына әкелуі мүмкін, бірақ ол қаттылықты, қорқынышты, иеліктен шығаруды және кек алуды тудырады. Басқа адамдарға әсер етудің ең көне және тиімді әдістерінің бірі сыйға негізделген билік.Мотивациялық күту теориясына сәйкес орындаушы өзінің қажеттілігін қанағаттандыратын тікелей немесе жанама сыйақы алу ықтималдылығы жоғары деп елестетеді және ол менеджер талап ететін нәрсені істей алады. Орындаушының елестететін күш-жігері мен сыйақысының сәйкестігі бұл билік түрінің басты артықшылығы болып табылады. Кемшіліктері - марапатқа негізделген билік, егер менеджер орындаушының сыйлық ретінде көретінін дұрыс анықтай алса және сол сыйлықты орындаушыға ұсына алса ғана жұмыс істейді. Іс жүзінде бұл әрқашан мүмкін бола бермейді, өйткені менеджерлердің сыйақы алу мүмкіндіктері шектеулі және олардың сыйақы деп санайтынын анықтау жиі қиын. Сараптама күші, ақылға қонымды сенім арқылы әсер ету орындаушының сенетіні негізінде жүзеге асырылады - әсер етушінің маңызды мәселе немесе тапсырма бойынша арнайы сараптамалық білімі бар. Орындаушы басқарушының білімінің құндылығын сеніммен қабылдайды. Ықпал ету орынды деп саналады, өйткені орындаушының бағыну туралы шешімі саналы және қисынды. Көшбасшылар мұндай күшке әдетте өздерінің жетістіктері арқылы ие болады. Жеке адам ұйымның мақсатына жетуіне көмектесетін ақпарат немесе идеялар бар деп есептесе, ұйымда сарапшылық билікті пайдалана алады. Бұл сұраққа жауап беретін адам оған берілген құзыреттілік болмаған жағдайда да дұрыс. Ақылға қонымды сенім мамандардың ресми өкілеттігі болмаса да, ұйымға тиімді әсер етуінің себебін түсіндіреді. Маманға сүйене отырып, басшы сарапшының шешімдерін ұйымның қалған бөлігіне жеткізуге өкілеттік береді. Ақылға қонымды сенімнің кемшіліктері оның үнемі тұрақты бола бермеуі, соқыр сеніммен салыстырғанда оның әсері айтарлықтай баяу болуы, парасатты сенімнің қалыптасуы ұзақ уақытты қажет етеді. Мамандар көптеген жылдар бойы менеджерлердің пікірін сөзсіз қабылдауы үшін билікке ие болуға тырысады. Бұл ақылға қонымды сенім басқа әсер ету түрлерінен әлсіз дегенді білдірмейді. Ұйымдар көбірек пайдаланады жаңа ақпаратСондықтан сарапшылардың күшінің маңыздылығы үнемі артып келеді. Үлгі күші, харизма- бұл көшбасшының жеке қасиеттерінің немесе қабілеттерінің күшіне құрылған күш. Үлгінің күші, харизматикалық ықпалы көшбасшыға жеке тарту, орындаушының тұлғасын жетекшімен сәйкестендіру, сондай-ақ орындаушының тиесілілік пен құрметке деген қажеттілігімен анықталады. Орындаушы өзінің көшбасшымен көп ұқсастықтары бар екенін елестетеді және бейсаналық түрде бағыну оны көшбасшыға айналдырады, мақұлдау мен құрмет тудырады деп күтеді. Сіз харизматикалық тұлғаның кейбір сипаттамаларын көрсете аласыз: 1) энергия алмасу - бұл адам энергияны сәулелендіретін және онымен басқаларды зарядтайтын сияқты; 2) әсерлі сыртқы түрі - харизматикалық көшбасшы міндетті түрде әдемі емес, бірақ тартымды; 3) мінездің дербестігі – бұл адамдар басқаларға сенбейді; 4) жақсы шешендік дағдылар, сөйлеу қабілеті, қарым-қатынас жасау қабілеті; 5) тәкаппарлықсыз және өзімшілдіксіз өз болмысына тәнті болуды қабылдау; лайықты және сенімді мінез-құлық, байсалдылық және жағдайды бақылау. Көшбасшының орындаушының қауіпсіздік пен тиесілілікке деген қажеттілігін қанағаттандыру үшін дәстүрді пайдалануына негізделген билік әдетте деп аталады. заңды билік немесе дәстүрге негізделген билік.Бұл әдіс орындаушы көшбасшының өз қажеттіліктерін қанағаттандыра алатынын білген жағдайда тиімді. Демек, дәстүр арқылы ықпал ету ұйымнан тыс мәдениет нормалары бастықтарға бағыну қалаулы мінез-құлық деген пікірді қолдағанда ғана мүмкін болады. Мыңдаған жылдар бойы көптеген елдердің мәдени дәстүрі биліктің билігін күшейтті. Жоғары білімді адамдар, жастар билікті тануға бейім емес. Дәстүрге негізделген биліктің өзіне тән кемшіліктері бар, өйткені дәстүр ұйымға зиянын тигізуі мүмкін, оның дамуына және өзгерістерге бейімделуіне кедергі келтіруі мүмкін. сыртқы орта. Әсер ету жолдары: сендіру арқылы және ұйымды басқаруға қатысу арқылы ықпал ету. Сендіру арқылы әсер етуүлгі мен сарапшылық күшіне негізделген. Жалғыз айырмашылығы - орындаушы не істеп жатқанын және не үшін екенін толық түсінеді. Сендіру арқылы әлеуетті орындаушының санасына жетекшінің қалауынша орындап, оның өз қажеттілігін қанағаттандыратыны туралы ой жеткізіледі. Бұған жету үшін көшбасшы логиканы, эмоцияны пайдалана алады. Көшбасшы сенімді болса, тиімді сендіру мүмкін. Оның аргументі қызметкердің интеллектуалдық деңгейін ескеруі керек, ол тым күрделі болмауы керек немесе, керісінше, тым қарапайым болуы керек. Басшының алдына қойған мақсаты оның қызметкерлерінің құндылықтар жүйесіне қайшы келмеуі керек. Сендіру арқылы әсер етуді тиімді пайдалану үшін сізге: 1) орындаушының қажеттіліктерін дәл анықтауға және осы қажеттіліктерді шешуге; 2) әңгімені өзіне міндетті түрде ұнайтын ойдан бастау; 3) үлкен сенім мен сенімділік сезімін тудыратын имиджді жасауға тырысу; 4) шын мәнінде алу керек нәрседен сәл артық сұраңыз, содан кейін шегініс жасаңыз; 5) орындаушының мүддесіне сай құрметпен сөйлеуге; 6) соңғы рет сөйлеуге тырысыңыз, өйткені соңғы тыңдалған дәлелдер тыңдаушыларға көбірек әсер етеді. Бұл әдістің негізгі кемшілігі - баяу әрекет және белгісіздік. Мәжбүрлеуге, дәстүрге немесе харизмаға негізделген билік қолдайтын бұйрық шығарудан гөрі біреуді бір нәрсеге сендіру үшін көбірек уақыт пен күш қажет. Сонымен қатар, орындаушыны сендіру мүмкін болмауы мүмкін. Сендіру арқылы әсер ету бір реттік әсер ететінін есте ұстаған жөн, әрбір жаңа жағдайда қайтадан сендіру қажет. Сендіруді қолданудың артықшылығы мынада, әсер ететін адамның жұмысы қайта қарауды қажет етпеуі мүмкін, өйткені олар ең төменгі талаптарды орындауға тырысады. Басқаруға қатысу арқылы әсер етусендіруден әлдеқайда асып түседі, ол орындаушының қатысуын, күшін және қабілетін мойындайды. Көшбасшы күш-жігерді басқарады және ақпараттың еркін алмасуына ықпал етеді. Менеджер мен орындаушының сараптамалық күшін бір шешімге біріктіруге болады, оның дұрыстығына екеуі де шын жүректен сенеді. Әсер ету сәтті болады, өйткені жоғары деңгейдегі қажеттіліктерден шабыттанған адамдар алға қойылған мақсат үшін барынша жұмыс істейді. Шешім қабылдауға қатысу жоғары деңгейдегі қажеттіліктерге – билікке, құзыреттілікке, табысқа немесе өзін-өзі көрсетуге деген қажеттіліктерге негізделгені анық. Сондықтан бұл тәсіл мұндай қажеттіліктер белсенді ынталандырушы факторлар болған кезде ғана қолданылуы керек. Көбінесе, егер қызметкерлер өз жұмыстарына ұсынылатын өзгерістер туралы талқылауға қатысса, олар бұл өзгерістерге төзімділігі төмен болады. Сонымен қатар, еңбек өнімділігі артады, кадрлардың тұрақсыздығы азаяды. Бірақ белгісіздікті ұнатпайтын, индивидуализмге бейім емес және қатаң бақыланатын жағдайларды ұнататын жұмысшылар бақыланатын жағдайларда жақсы жұмыс істейді. тиімді әсер ету жағдайлары.Көшбасшының күші ұйымның мақсаттарына жету жолында жұмыс істеуге басқаларды ынталандыру үшін жеткілікті күшті болуы керек. Бұған келесі шарттарды орындау арқылы қол жеткізуге болады: 1) ықпал ету негізіндегі қажеттілік белсенді және күшті болуы керек; 2) ықпалға ұшыраған адам ықпалды қандай да бір қажеттілікті қанағаттандыру немесе қанағаттандырмау көзі ретінде қарастыруы керек; 3) ықпал етуші адам орындау қажеттілікті қанағаттандыруға немесе қанағаттандырмауға әкелетініне сенімді болуы керек; 4) ықпалға ұшыраған адам оның күш-жігері басшының үмітін ақтай алатынына сенуі керек. Билік пен ықпал ету формалары Демек, жетекші болу үшін әсер ету керек, ал әсер ету үшін билік негізі болуы керек. Дұрыс пайымдауларға сәйкес, билікке ие болу үшін сіз кем дегенде басқа адам үшін маңызды нәрсені бақылауыңыз керек, бұл оның сізге тәуелділігін қалыптастырады және оны өзіңіз қалағандай әрекет етуге мәжбүр етеді. Бұл «нәрсе» барлық адамдарда бар және Маслоу анықтаған негізгі қажеттіліктерден тұрады. Билік басқа адамның қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілетіне негізделген. Ықпал етудің барлық түрлері қанағаттандырылмаған қажеттіліктерді қанағаттандыру немесе олардың қанағаттандырылуына кедергі жасау арқылы адамдарды басқа адамның тілектерін орындауға итермелейді немесе күтуолардың мінез-құлқына байланысты қажеттіліктері қанағаттандырылады немесе қанағаттандырылмайды. Өздеріңіз білетіндей, адамдар нақты әрекеттердің нәтижесінде не болуы мүмкін екендігі туралы күтуді қалыптастырады. Қандай да бір жолмен әрекет ете отырып, адам бұл әрекеттің оның қажеттіліктерінің жағдайына әсерін қабылдайды; ал басшы өз ықпалының осы адамның мінез-құлқына әсерін қабылдайды. Уақыт өте келе басшы мен бағыныштыда белгілі бір мінез-құлық қалыптасады (16.2-сурет). Билік әртүрлі формада болуы мүмкін. Қазіргі уақытта билік негіздерінің танымал классификациясын зерттеушілер Дж.Френч пен Б.Рэвен жасаған. Бұл классификация бойынша биліктің бес негізгі формасы бар. Күріш. 16.2.Көшбасшының бағынушыға ықпал ету моделі Дереккөз. Д.А.Надлер, Дж.Р.Хекман және Э.Э.Лоулер. Ұйымдастырушылық мінез-құлықты басқару(Бостон: Кішкентай Браун, 1979), б. 162. Баспаның рұқсатымен көшірілген. 1. Мәжбүрлеуге негізделген билік, ізбасардың ықпал етушінің өзі үшін маңызды қажеттілікті қанағаттандыра алмайтындай етіп жазалай алады немесе басқа жағымсыз нәрсе жасайды деген сеніміне негізделген. 2. Сыйлыққа негізделген билік, ізбасардың ықпал етуші оған маңызды қажеттілікті қанағаттандыра алады немесе ол үшін жағымды нәрсе жасай алады деген сеніміне негізделген. 3. Сараптамалық билікықпал етушінің оған (ізбасарға) кез келген қажеттілікті қанағаттандыруға мүмкіндік беретін арнайы білімі бар деген ізбасардың сеніміне негізделген. 4. Анықтамалық қуатізбасарға өте тартымды әсер етушінің сипаттамаларына негізделген. 5. Заңды билікықпал етушінің бұйрық беруге құқығы бар, ал оның міндеті оларға бағыну деген ізбасардың сеніміне негізделген. Ол бағынады, өйткені дәстүр бұл оның қажеттіліктерін қанағаттандыруға әкелетінін үйретеді, сондықтан заңды билік жиі деп аталады. дәстүрлі. Заңды билік бағынушы ұйымдық иерархияда жоғары сатыда тұрғандықтан ғана басшының бұйрықтарын орындаған кезде жүзеге асырылады. Барлық менеджерлердің заңды өкілеттіктері бар, өйткені оларға ресми құқық берілген. Осы билік негіздерінің барлығы ұйымдағы көшбасшы адамдарды ұйымдық мақсаттарға жету үшін жұмысқа тарта алатын құралдар болып табылады. Олар, әрине, бейресми басшының ұйымның мақсатына жетуіне кедергі болатын құралдар да болып табылады. Мәжбүрлеуге негізделген билік: қорқыныш арқылы әсер ету Мәжбүрлеу мен үрей арқылы билік – билікті сынайтындар осыны ойлайды. Қорқыныш еріксіз қатыгездік бейнелерін тудырады: оқталған тапанша, азаптау қаупі, бетке қарай қозғалған жұдырық. Бірақ егер физикалық ауырсыну қорқыныш пен мәжбүрлеудің жалғыз механизмі болса, онда қамшылау жойылғаннан кейін мәжбүрлеу күштері ұйымдарда мәңгілікке жойылады. Қатыгездік көбінесе қорқыныш құралы болып табылады, бірақ ешқашан оның идеясы емес. Адам бір нәрседен қорқатын болса, ол қандай да бір негізгі қажеттілікке, әдетте өмір сүруге немесе қауіпсіздікке қауіп төндіреді. Мәжбүрлеу әдістері, егер адам шынымен де бір нәрсені қатты қаласа және екіншісі оны тартып алуға қабілетті екеніне сенімді болса, билік түрінде көрінеді. көрнекі мысал- сіздің жеке өміріңіз немесе жақын адамыңыздың өмірі, бірақ басқа да көптеген, азырақ экстремалды мысалдар бар. Көптеген адамдар қорғанысты, сүйіспеншілікті немесе құрметті жоғалтып алудан қатты алаңдайды, сондықтан қорқыныш көбінесе адамдардың саналы немесе бейсаналық түрде, тіпті зорлық-зомбылық болмаған жағдайда да өздеріне әсер етуге мүмкіндік беретін себебі болып табылады. Дэвид Кипнис өзінің «Билік брокерлері» кітабында былай деп жазады: «Тұлғалар өздерінің күшіне, шешендік қабілетіне немесе басқаларға эмоционалды қолдау көрсету немесе жоққа шығару қабілетіне сүйене отырып, мәжбүрлеуге негізделген билікті жүзеге асырады. Мұның бәрі оларға басқаларға физикалық зиян келтіруге, қорқытуға, қорлауға немесе сүйіспеншіліктен бас тартуға мүмкіндік береді ». Жұмыс ортасындағы қорқыныш Жұмыс ортасы қорқыныш пен мәжбүрлеуге негізделген қуатты арттыруға көптеген мүмкіндіктер береді, өйткені біздің көптеген қажеттіліктеріміз қанағаттандырылады. Мысалы, адамдардың барлығы дерлік жұмыстан қуылады деп қорқады. Белгілі бір жағдайларда қорқынышты қолданудың оңай болғаны сонша, кейбір менеджерлер мұны жиі жасайды, өйткені тіпті жұмыстан босату, өкілеттіктен айыру немесе лауазымын төмендету, әдетте, дереу нәтиже береді. Ал егер бағыныштылар дөрекіліктен тиімді қорғалған болса, менеджерлер қорқыныш тудырудың нәзік әдістерін қолдана алады. Зерттеулер қорқыныштың болуы мүмкін екенін көрсетті тиімді әдісқатысты нақты ұсыныстар жасалған жағдайда әсер етеді дұрыс әрекет. Бұл әдіс кейбір теледидарлық жарнамаларда қолданылады. Мысалы, адамдар аспанға эскалаторға мініп, жақындарын қорғау үшін сақтандыруды алу керектігі айтылған видеоны алайық. Бастапқыда көгілдір жұмысшылар қорқынышқа бағытталған әдістердің негізгі нысанасы болды, бірақ дәл осы әдістерді шамадан тыс қолдану кәсіподақтардың құрылуына және күшеюіне әкелді. Бүгінгі күні кәсіподақтардың өздері мәжбүрлеу әдістерін қолдануда шебер және өз мүшелерін жақсы қорғауды үйренгені сонша, кейде тіпті дәлелді себептермен оларды жұмыстан шығару қиынға соғады. Сонымен, бүгінгі күні менеджерлер кейде қол астындағыларға қарағанда қорқыныш арқылы әсерге бейім болады. Айта кету керек, құзыретті, тәжірибелі басшыларға деген тұрақты сұраныстың салдарынан жұмыстан босату туралы ашық қорқытулар бүгінгі күні жалпы алғанда тиімсіз. Қажетті әсердің орнына олар әдетте қызметтерге қосымша шығындарға әкеледі. жалдау агенттіктеріжәне ауыстыруды ұзақ уақыт азапты іздеу. Көбінесе менеджерлерге әмиянымен емес, эгосымен байланысты қорқыныш әсер етеді. Менеджерлер қорлаудан қорқады. Шамадан тыс әсер етпеу үшін мұндай қорлау әдетте қатаң түрде қолданылады: бұл басқа менеджердің норманы орындағанын кездейсоқ ескерту болуы мүмкін; вице-президенттікке кандидатты жақтан іздеуге тұрарлық болуы мүмкін деген нұсқау; беделі төмен кеңсені қамтамасыз ету. Осының барлығы және т.б. басшыны басшылықтың оған деген көзқарасы нашарлады және оған барынша ыждағаттылық қажет болуы мүмкін деп ойлауы мүмкін. Қорқыныш арқылы әсер етудің кемшіліктері Қорқыныш заманауи ұйымдарда болуы мүмкін және қолданылады, бірақ жиі емес, өйткені ұзақ мерзімді перспективада бұл өте қымбат әсер ету әдісі. Бизнес тарихындағы компанияның ең апатты сәтсіздіктерінің бірі қорқыныштың қалай қалағанға кері әсерін тигізетінінің айқын мысалы болып табылады. В.Т. Грант. В.Т. Грант, 1975 жылға дейін әлемдегі ең ірі сауда фирмаларының бірі болған, дүкен директорлары айналысатын тұтынушылық несие мәселесіне тап болғанын білді. Сондықтан фирма «Бифштекс және үрме бұршақ» деп аталатын «теріс ынталандыру» бағдарламасын әзірлеуге шешім қабылдады. Квотаны орындай алмаған директорлар қорлайтын процедураларға ұшырады: олар беттеріне қыша бәліштерін лақтырып, мұрындарымен жаңғақтарды домалатуға және дүкен арқылы артқа қарай жүгіруге мәжбүрледі, галстуктарын кесті және т.б.. Мұның бәрі, әрине. , көпшілік алдында. Тиімділік көрсеткіштері көтерілді, бірақ компания қарызға батып кетті. Мұның себебін кейіннен компанияның кредиторлары жұмысқа алған жаңа басшылық анықтады. Дүкен директорлары жоспарлау және бақылау жүйелерінің тиімсіздігін біле тұра В.Т. Грантжәне қорлауды болдырмауға тырысып, жай ғана бұрмаланған есептер. Адамның қылмыс үстінде ұсталу ықтималдығы жоғары болған жағдайда ғана қорқыныш тежеу ​​құралы бола алатынын есте ұстаған жөн. Сондықтан оны құру үлкен еңбек пен қаражатты қажет ететін тиімді бақылау жүйесімен қамтамасыз етілуі керек. Биліктің негізі мәжбүрлеу болса, қалыпты шығынмен тиімді бақылау мүмкін емес, өйткені адамдар ұйымды алдауға көп күш салады. Бірақ сіз жасасаңыз да тиімді жүйеорташа шығынмен бақылау мүмкін, қорқыныш арқылы әсер ету арқылы күтуге болатын ең жақсысы – ең аз барабар тиімділік. Адамға жұмыста жоғары деңгейдегі қажеттіліктерді қанағаттандыру мүмкіндігі берілмейтіндіктен, ол олардың қанағаттандырылуын басқа жерден іздей бастауы мүмкін. Зерттеулер көрсеткендей, мәжбүрлеу күшін белсенді түрде қолданатын ұйымдардың өнімділігі төмен және сапасы төмен. Мысалы, жүзден астам іскерлік фирмалардың менеджерлерімен сұхбат жүргізілген бір зерттеу және мемлекеттік ұйымдармұндай биліктің өте сирек қолданылатынын анықтады, тек басшылық нашар жұмыс қабілеттіліктен гөрі тәртіптің жоқтығынан деген қорытындыға келген кезде ғана. Жеке кәсіпкерлік пен ашық қоғам жағдайында өз қызметкерлерін белсенді түрде қорқытатын ұйымдар мүмкін ұзақ уақытболуы мүмкін емес. Ф.Лутанстың пікірінше, «мәжбүрлеу адамдарды уақытша бағындыруды қамтамасыз ете алатынымен, оның жанама әсерлері бар: тітіркену, кек алуға ұмтылу және жаттық. Бұл, өз кезегінде, тиімділіктің төмендеуіне, қанағаттанбаушылыққа және қызметкерлердің жоғары ауысуына әкеледі». Қорқынышқа негізделген билік туралы айта отырып, біз бұл әдістерді құптаймыз деуден аулақпыз; біз жай ғана көптеген ұйымдарда бұл құбылыстың бар екенін мойындаймыз. Сыйлық күші: оң күшейту арқылы әсер ету Марапаттар әсер етудің ең көне және тиімді әдістерінің бірі болып табылады. Сыйлыққа негізделген қуат, көшбасшы қалаған мінез-құлықты оң күшейту арқылы әрекет етеді. Адам бұл ықпалды қабылдайды, өйткені басшының талабын орындау орнына ол қандай да бір сыйақы күтеді. Немесе мотивация теориясы контекстінде ол белсенді қажеттілікті қанағаттандыруға мүмкіндік беретін тікелей немесе жанама сыйақы алудың жоғары ықтималдылығын сезінеді және басшының қалағанын жасайды. Барлық адамдардың өзіне тән ерекшеліктері мен қажеттіліктері болғандықтан, бір адамның басқа адамға немесе тіпті бір адамға бағалы сыйлық ретінде қабылдағаны, бірақ басқа жағдайда олай емес сияқты. Мінез-құлыққа әсер ету үшін сыйлықты жеткілікті құнды деп қабылдау керек. Басқаша айтқанда, адам марапатты өзінің мойынсұнуының әділ айырбасы ретінде қабылдауы керек. Бұл қабылданатын әділдік сыйақыға негізделген биліктің мәжбүрлеу күшінен басты артықшылығы болып табылады. Дж.П.Коттер менеджерлер басқаларға мезгіл-мезгіл жеке жақсылықтар жасау арқылы жауапкершілік сезімін ояту арқылы өз билігін арттыра алады деп санайды. Ал Дж.Копер «кейбір менеджерлер олардан өте аз уақыт пен күш-жігерді қажет ететін, бірақ басқалары жоғары бағалайтын жеке игіліктерде үлкен шеберлікке қол жеткізеді» дейді. Позитивті күшейтудің кемшіліктері Белгілі бір мағынада марапатқа негізделген билік әрқашан тиімді болады, егер басқарушы бағынушының көз алдында сыйақы не екенін дұрыс анықтай алса және оған осы сыйлықты ұсына алса. Бірақ іс жүзінде менеджердің сыйақы ұсыну мүмкіндігі көптеген факторлармен шектеледі. Барлық ұйымдардың ресурстары шектеулі және ол қызметкерлерді ынталандыру үшін олардың белгілі бір мөлшерін ғана бөле алады. Бұл саладағы басшылықтың өкілеттігі де саясат пен процедуралармен шектеледі. Кейде сыртқы шектеулер бар, мысалы, байланысты еңбек шартыкәсіподақпен, ол осы немесе басқа жұмысты қалай марапаттау керектігін сипаттайды. Сонымен қатар, адамдар барабар сыйақы ретінде не қабылдайтынын анықтау өте қиын. Ақша жоқ, артық емес қызықты жұмысқызметкердің мінез-құлқына әсер ете алмайды әрқашан,Сондықтан тиімді менеджерәсер етудің басқа құралдарын пайдалана білу керек. Заңды билік: дәстүр арқылы әсер ету Тарих көрсеткендей, дәстүр әрқашан болған қуатты құралықпал ету. Көшбасшы бағыныштылардың қауіпсіздік пен сүйіспеншілікке деген қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін дәстүрді пайдаланады. Бірақ бұл әдіс егер адам құндылықтарды бойына сіңірген болса ғана жұмыс істейді және бұл оның көшбасшының осы қажеттіліктерді қанағаттандыруға қабілетті екеніне сенуге әкелді. Демек, дәстүр арқылы ықпал ету ұйымның сыртқы мәдени нормалары бастықтарға бағыну қалаулы мінез-құлық деген сенімді қолдаған жағдайда ғана мүмкін болады. Д.Гэмптон, С.Самер және Р.Вебер «Дәстүрге негізделген жүйе өзінің адал, мойынсұнғыш жақтастарын жылулық пен қорғаумен қамтамасыз етпесе, күйреді» деп есептейді. Батыстың мәдени дәстүрлері мыңдаған жылдар бойы бастықтардың билігін күшейтті. Әрқайсымыз дерлік, қандай да бір жағдайда белгілі бір лауазымды атқаратын адамдарға бағынуға мәжбүр болдық. Мысалы, полиция қызметкерімен төбелесуге ешкімнің батылы жететіні сирек. Бүгінде кейбір жас жұмысшылар билікті қабылдауға бейім емес болса да, басқалары бастық болғандықтан бастықтың айтқанын істейді. Сіздің ата-анаңыз айтқандықтан, сіз өзіңізге ұнамсыз нәрселерді жасауға мәжбүр болған шығарсыз, оның үлкен беделі дәстүрлі түрде қанымызда бар. Дәстүр әсіресе ресми ұйымдар үшін маңызды. Марапаттау және жазалау қабілеті менеджердің бұйрық беру қабілетін арттырады. Бірақ егер басшылық қызметкерді тапсырысты орындаған сайын марапаттауы керек болса, бұл өте ыңғайсыз және көп уақытты қажет етеді, шығынды айтпағанда. Демек, ұйымның тиімділігі бағыныштылардың дәстүрлі басшылықтың беделін мойындауға дайындығына тікелей байланысты. Сонымен қатар, дәстүр басқарушылық ықпал етудің кең таралған және тиімді түрі болып табылады, өйткені қорқыныштан айырмашылығы, ол жағымды сыйды — қажеттілікті қанағаттандыруды ұсынады. Дәстүрге негізделген әсерді мойындай отырып, адам оның орнына өзінікі сезімін сезінеді әлеуметтік топ, бұл оған әлеуметтік қажеттіліктерді қанағаттандыруға және басқа маңызды қажеттілікті қанағаттандыра отырып, қауіпсіздік сезімін сезінуге мүмкіндік береді. Дәстүрлердің кейбір адамдарға әсері олар шешім қабылдау процесін жояды немесе айтарлықтай жеңілдетеді деген мағынада қызықты. Дәстүрі өте күшті жүйеде адамдар ненің жақсы, ненің жаман екенін анық біледі және бағынышты адам жағымсыз әрекеттер мен шешімдер үшін жауапкершілік пен кінәні өз иығынан басшының немесе жүйенің иығына аудара алады. Ол өз ұстанымын ақтаудың орнына, Тевьенің «Төбедегі скрипка» шығармасында айтқандай: «Дәстүр солай» деп жай ғана айта алады. Дәстүр – ұйымдастырушылық жағынан да, көшбасшылық жағынан да әсер етудің тартымды механизмі. Оның үлкен артықшылығы бар - тұлғасыздық. Адамдар көшбасшыға емес, оның мәртебесіне жауап береді, бұл ұйымның тұрақтылығын арттырады, өйткені бұл жағдайда ол бір адамның қабілетіне байланысты емес. Нағыз құзыретті қызметкерлерге емес, жүйеге жақсырақ сәйкес келетіндерге сыйақы беру арқылы ұйым адамдарды бағындыру үшін дәстүрді пайдалана алады. Дәстүр арқылы әсер етудің тағы бір белгісі - жылдамдық пен болжау. Дәстүрге негізделген биліктің кемшіліктері Бір қызығы, дәстүр осы кітапта сипатталған менеджмент теориясының кейбір дәлелденген концепцияларының тәжірибеде әрқашан кеңінен қолданыла бермейтінін бір сөзбен түсіндіре алады. Жақсы үлгі- нәтижелер бойынша сыйақы. Барлығы дерлік шынайы еңбек жалақыны көтеру немесе жоғарылату үшін ең жақсы критерий деп келіседі, бірақ іс жүзінде еңбек өтілі - бұл түсінікті. Еңбек өтілін есептеу оңай, ол объективті санат және барлығына бірдей есептеледі. Жұмыс өтілі өте ұзақ уақыт бойы критерий ретінде қолданылып келеді, ал қазіргі лауазымына жету үшін көп жылдар қажет болған адамдар үшін өнімділікке негізделген өтемақы жүйесіне көшу әділетсіз ғана емес, сонымен бірге қауіп төндіретін сияқты. Олар өздерінің ұйымының немесе қоғамның мүдделеріне сай болмаса да, статус-квоны сақтау үшін бар күшін пайдаланады. Дәстүрлер ұйымға зиян келтіруі мүмкін, мысалы, жас менеджер ұсыныс жасағанда Керемет идея«Біз мұны әрқашан осылай істедік және осы уақытқа дейін жұмыс істедік» деңіз. Бұл көзқарас көрінгеннен де көп проблема болуы мүмкін. Ұйымдар сыртқы ортаға бейімделу үшін өздерінің саясатын, стратегияларын, құрылымдарын және т.б. өзгертулері керек, ал дәстүр арқылы мұны қаламайтындарын ақтайтындар ақырында өмір сүруін тоқтатуы мүмкін. Тарихи тұрғыдан алғанда, дәстүр

Негізгі әдебиеттер**:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
5. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
6. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
7. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

8 Д.Эдер Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать-М.: АСМ, 2022-160 с.

9.Луиза Хейдің "Өмірің өз қолыңда" -Алматы: Мазмұндама, 2020-248 б.

10. Мұқан Ш. Көшбасшылық-Алматы: Мазмұндама қоғамдық қоры, 2020-300 б.

11. Нортхаус П.Г. Көшбасшылық: теория және практика**-**Алматы: Ұлттық аударма бюросы, ҚҚ, 2020 -560 б.

12. Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика-М.: Бомбора, 2022-496 с.

*13.Селезнева, Е. В.* Лидерство : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024. - 429 с.

14. Стивен Кови-Лидерство, основанное на принципах-М.: Альпина Паблишер, 2024-512 с.

14. Тарасов В.К. Технология лидерства-М.: Добрая книга, 2019-240 с.

Қосымша әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1. 1.URL: <https://urait.ru/bcode/535903>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=z2YQ-7SLf4k>
3. https://www.youtube.com/watch?v=yPi-F5D903I

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 215

2. Дәріс залы – 431