

Кәсіпорынның басқару стилін жетілдіру

^{1*}**АУЕЗОВА Амина Танатаровна**, PhD, доцент м.а., auezova-amina@mail.ru,

²**САДЫКОВА Рысты Каруевна**, PhD, аға оқытушы, rystysadykova@mail.ru,

³**БҰЛАҚБАЙ Жанат Мұқанбетжанқызы**, э.ф.к., доцент м.а., bulakbay_zhannat@mail.ru,

³**КОЧЕРБАЕВА Айнура Анатольевна**, э.ф.д., профессор, ainura-koch@rambler.ru,

¹Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Қазақстан, 010008, Нұр-Сұлтан, Сәтпаев көшесі, 2,

²Қазақ экономика, қаржы және халықаралық сауда университеті, Қазақстан, 010005, Нұр-Сұлтан, Жұбанов көшесі, 7,

³Б.Н. Ельцин атындағы Қырғыз-Ресей Славян университеті, Қырғыз Республикасы, 720000, Бішкек, Киевская көшесі, 44,

*автор-корреспондент.

Аңдатпа. Бұл мақалада кәсіпорындағы персоналды басқарудың әртүрлі стильдері мен әдістері қарастырылып, сипатталаған. Кәсіпорын дамуының әртүрлі кезеңдерінде ең қолайлы басқару стилі анықталған. Мақалада қазіргі жағдайда кәсіпорындағы басқарудың тағайындалған стилінің негізгі элементтері, компоненттері және процедуралары тұжырымдалған. Басқарудың негізгі стильдерінің артықшылықтары мен кемшіліктеріне салыстырмалы талдау жасалды. Зерттеу жасау үшін бірнеше қызметкерлерге сауалнама жүргізілді. Оның нәтижелері әртүрлі критерийлер бойынша бағаланды. Нәтижесінде кәсіпорынға сәйкес келетін басқару стилі таңдалды және негізделді.

Кілт сөздер: көшбасшы, кәсіпорын, басқару стилі, персонал, шығындар, тиімділік, шешім, авторитарлы стиль, демократиялық стиль, либералды стиль, лидерлік, басшы, бағынышты.

Кіріспе

Қазіргі нарықтық экономикада, жаһандық бәсекелестік ортада шығындарды азайту үшін тиімді басқару стиль қажет. Тиімді көшбасшылық стильдерден нәтижелі ұйымдастырушылық мақсатқа қол жеткізуге болады.

Басқару стильдер кәсіпорынның тиімділігі мен қызметкерлердің жұмысына әсер етеді.

Нарықтық қатынастар біздің еліміздің мемлекеттік және жеке кәсіпорындарының басқару стиліне өзгерістер енгізді. Мемлекеттік кәсіпорындардың басшыларында еңбек өнімділігін үнемі арттыратын және бәсекеге қабілетті және қазіргі заманға сай болу үшін қызметкерлерді басқарудың әдістері мен стильдерін өзгерту қажет болатын жеке бәсекелестер пайда болды.

Осыған байланысты мемлекеттік кәсіпорындардың басшылары батыстық басқару дәстүрлерін қолдануға мәжбүр болды, мысалы, қызметкерлердің шешім қабылдауға қатысуы, кейбір өкілеттіктерін беру, ынталандыруға, әлеуметтік пакеттер мен бонустарды жұмылдыруға кешенді тәсіл қолдану.

Жеке кәсіпорындардың басшылары кәсіпорынның кірісін арттыру және өз ресурстарын тиімді пайдалану үшін басқарудың инновациялық әдістерін қолдана бастады, бірақ әлі күнге дейін елде авторитарлық көшбасшылық стилі

үстемдік етеді, ол бүкіл әлемде өзінің тиімсіздігін дәлелдеді.

Басқару стилі негізінен кез-келген кәсіпорынның, аймақтың және тұтастай алғанда мемлекеттің түпкілікті нәтижелеріне әсер етеді.

Бүгінгі таңда көшбасшылық стильдерді зерттеу өзекті болып табылады, өйткені бизнестің сәттілігі мен бәсекеге қабілеттілігі оған байланысты.

Кәсіпорынның табысты қызметіне, ұжымдағы мінез-құлық мәдениетіне жетекші мен оның көшбасшылық стилі тікелей әсер етеді, яғни оның жұмысты дұрыс ұйымдастыра білуі, қызметкерлерді ынталандыруы және қол астындағыларды түсінуі.

Кәсіпорындағы басқару стилін теориялық зерттеу

«Басқару стилі» ұғымы басшының субъективті-психологиялық сипаттамаларын көрсетеді және мақсатқа жетудің маңызы бар. Алайда, «басқару стилі» категориясының классикалық анықтамасы жоқ, өйткені әр ғалым өз анықтамасын береді (1-кесте).

Басқару және басшылықты дамыту стилінің жетекші ойшылдарының бірі Джон Адайр көшбасшыларды өздерінің бағыныштыларынан не күтетіндерінің алдыңғы көлеңкесі немесе көрінісі ретінде сипаттайды. Ол басшылар қалаған қасиеттерді қамтуы керек деп сендірді; ол көшбасшы-

ның сәтті болуы үшін алға қойылған тапсырманы, команданың қажеттіліктерін және адамның қажеттіліктерін ескеру керек екенін атап өтті.

Кәсіпорынды басқару деңгейінің негізгі факторы кәсіпорынды басқару стилі болып табылады. Ол көшбасшының мінез-құлқы мұлдем сипаттайды, бірақ типтік, «тұрақты, инвариантты, әр түрлі жағдайларда үнемі көрінеді». Әрине, кәсіпорындарда тек авторитарлық басқару стилі немесе тек демократиялық стиль қолданылады деп айту қиын, бұл жағдайда көшбасшының стиліне көптеген факторлар әсер етеді. Қазақстандық басшылар «Атамекен» қоры ұйымдастыратын кәсіпорын қызметін ұйымдастыру, ұжымды басқару, тайм-менеджмент бойынша курстардан өтуі қажет.

Отандық басқару келесі мәселелерге көңіл аударуы керек:

- өсіп келе жатқан бәсекелестік жағдайында ұйымдардың өміршеңдігін қамтамасыз ету;
- клиенттердің қажеттіліктерін барынша қанағаттандыру және олардың ұйымдастырушылық миссиясын орындау арқылы нарықтың нақты жағдайларында кірісті барынша арттыруға қол жеткізу;
- басқарудың оңтайлы стилін қолдана отырып, кәсіпорын қызметін үнемі жетілдіру және қызметкерлерді дамыту;

- ресейлік ерекшеліктерді, бизнес жағдайларын, менталитет пен ел тарихын ескере отырып басқару тәсілі;

- шетелдік және отандық ғылымның бейімделген теориялық әзірлемелерін зерделеу және енгізу.

Басқару стилі, басшы көрсеткен мінез-құлық 50-70% адамдар жұмыс істейтін климатты, олардың тиімділігін анықтайды. Сауалнамаларға сәйкес, жұмыстан шығарудың бірінші себебі – нашар менеджер, яғни жалақы емес, басшы құрған климат. Жалақы жұмыстан босатудың себептері тізімінде 4-5 орында.

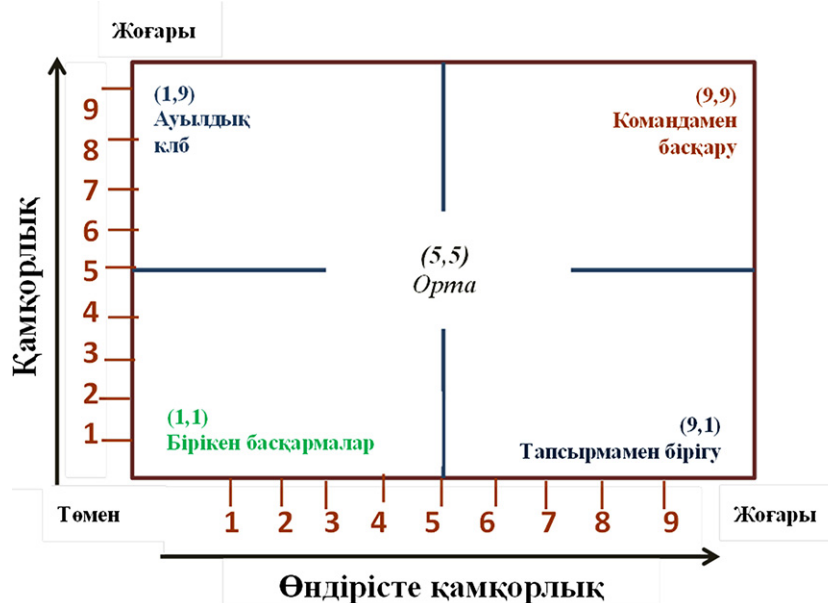
Қызметкерлердің міндеттерді орындауға бағытталуы: бір-бірімен біріктірілген кейбір белгілерге әсер ететін басқару әрекетін анықтау үшін бірқатар зерттеулер жүргізілді. Қызметкерлердің міндеттерді орындауға бағытталуы көшбасшылық стилін орнатуда үлкен маңызға ие екендігі анықталды. Қызметкерлердің бағыты қызметкердің бүкіл ұйымның маңызды құрамдас бөлігі және сонымен бірге демократиялық басқару стилінің бөлігі болып саналатындығына негізделеді. Өндіріске назар аудару жұмыстың өндірістік және техникалық аспектілеріне назар аударады, ал жұмысшылар жұмыс орындарын орындау құралы ретінде қарастырылады. Осылайша, өндірістің бағыты автократиялық көшбас-

1-кесте – «Басқару стилі» ұғымының әртүрлі сипаттағы көрінісі

Автор	Басқару стилі-бұл басқарушылық қызмет пен мақсаттарға қол жеткізу үшін басшы бағыныштыларға психологиялық әсер етудің жеке тәсілі.
М.А. Афонасова	Басқару стилі-бұл кәсіпорынның тиімділігіне қол жеткізу процесінде басшының типтік мінез-құлқы.
Г.Я. Гольдштейн	Басқару стилі-басқарушылық функцияларды орындау кезінде менеджердің бағыныштыларға әсер ету әдістері мен тәсілдерінің жиынтығы.
А.Л. Журавлев	Басқару стилі – бұл жұмыстың өнімділігін арттыру үшін қызметкерлерге әсер ету тәсілі.
Е.П. Михалева	Басқару стилі-бағыныштыларға тиімді және нәтижелі әсер ету және мақсатқа жетуге ынталандыру мақсатында басшының бағыныштыларға қатынасының қалыптасқан түрі.
М.Р. Переверзев	Басқару стилі-белгілі бір субъектілерге тән бағыныштыларға өзгерістер мен әсер етуге жауап беретін белгіленген қағидаттар, өлшемдер, әдістер мен тәсілдер жиынтығы.



1-сурет – Қазақстандық компанияларда басқару мінез-құлқы



2-сурет – Роберт Блейкпен Джейн Мутонның қабылдаған басқарушылық торы

шылық стиліне параллель болады [2].

Суретте $81 = (9 \times 9)$ мүмкін санаттар көрсетілген, онда көшбасшы стилі төмен деңгейден жоғары деңгейге дейін өзгеруі мүмкін.

1. Нашар басқару (1,1): осы басқару стилі бар менеджерлер бағыныштылардың жұмысын орындау үшін аз күш жұмсайды. Олар адамдар үшін де, өндіріс үшін де ең аз қамқорлыққа ие және олар тек жұмыс орындары мен жұмыс тәжірибесін сақтау үшін жұмыс істейді. Сондықтан ұйымда дисгармония, қанағаттанбау және дисорганизация бар.

2. Тапсырмаларды басқару (9,1): мұнда басшы өндіріске көбірек көңіл бөледі және бағыныштыларының жеке қажеттіліктеріне аз көңіл бөледі. Басқарудың бұл стилі диктаторлық немесе поэтикалық стиль деп те аталады, мұнда бағыныштылар биліктің нұсқауы бойынша тапсырманы орындауы керек. Көшбасшылықтың бұл стилінде қысқа мерзімді перспективада нәтиже күрт артуы мүмкін, бірақ қатаң ережелер мен процедураларға байланысты жұмыс күшінің жоғары деңгейі болуы мүмкін.

3. Жолдың ортасы (5,5): осы стильдегі менеджер ұйымдық мақсаттар мен бағыныштылардың жеке қажеттіліктері арасындағы тепе-теңдікті сақтауға тырысады. Мұнда басшы жұмыс талаптары мен қанағаттанарлық мораль арасындағы тепе-теңдік арқылы жеткілікті өнімділікке назар аударады. Адамдар да, өндіріс қажеттіліктері де толығымен орындалмайды, сондықтан ұйым орташа өнімділікке қол жеткізеді.

4. Ауыл әкімшілігі (1,9): мұнда басшы бағыныштылардың жеке қажеттіліктеріне көбірек көңіл бөледі және шығарылымға аз көңіл бөледі. Менеджер бұл басқару стилін өзіне-өзі ынталан-дырылған және өздігінен жұмыс істейтін бағы-

ныштылар үшін достық және ыңғайлы жұмыс ортасына ие болу ниетімен қабылдайды. Алайда, өндіріске аз көңіл бөлу жұмыс мақсаттарына теріс әсер етуі мүмкін және қанағаттанарлықсыз нәтижелерге әкелуі мүмкін.

5. Команданы басқару (9,9): Блейк пен Мутонның пікірінше, бұл басқарудың ең тиімді стилі, онда көшбасшы адамдарды да, өндірісті де қолмен алады. Бұл стиль Мак Грегор у теориясына негізделген, онда қызметкерлер мақсатқа жетуге дайын және әр қадамда менеджердің араласуын қажет етпейді деп саналады. Осы стильдегі көшбасшы мүмкіндіктерді кеңейту, сенім, құрмет, міндеттеме қарым-қатынас тобын құруға көмектеседі, нәтижесінде қызметкерлердің қанағаттанушылығы мен ұйымның жалпы өндірісі артады [10].

Роберт Хаус әріптестерімен бірге әртүрлі жағдайларда көшбасшылық стильдердің тиімділігін болжауға тырысатын модель жасады. Ол кез-келген көшбасшының басты функциясы бағыныштылардың мақсаттарын нақты анықтау және оларға осы мақсатқа жетудің жақсы жолын табуға көмектесу деп санайды. Олар көшбасшылық стильдері мен жағдай арасындағы байланысты зерттеді. Олардың айтуынша, барлық жағдайларға сәйкес келетін бірыңғай көшбасшылық стилі жоқ, сондықтан олар әртүрлі жағдайларда көшбасшылық стильдердің тиімділігін болжауға тырысты (3-сурет).

Роберт Хаус пен Митчелл моделі бойынша мақсатқа жету моделі:

1. Қолдау: мұнда көшбасшы өзінің әл-ауқатына қамқорлық жасап, ұйым ішінде достық орта құра отырып, қол астындағылармен тұлғааралық қарым-қатынас орнататынын баса айтады. Көшбасшылықтың бұл стилі жұмыс неғұрлым ауыр



3-сурет – Роберт Хаус және Митчелл моделі бойынша басқару стильдерінің төрт түрі

немесе қауіпті болған кезде жұмысты қызықты ету ниетімен қабылданады.

2. Директивалық; көшбасшылық стилі бағыныштылар тәжірибесіз немесе жұмыс өте күрделі болған кезде басшылыққа алынады, оны менеджердің нұсқауынсыз орындау мүмкін емес. Мұнда менеджер бағыныштыларға тапсырма мен оны қалай орындау керектігі туралы дұрыс хабарлайды.

3. Басқарушылық; басқарудың бұл стилі бағыныштылардың тәжірибесі болған кезде қабылданады және жұмыс қиын болады. Мұнда көшбасшы шешім қабылдау процесіне өз үлесін қосу үшін сарапшылар болып табылатын топ мүшелерін тартады.

4. Басшылыққа бағытталған: мұнда менеджер құрдастарына осы мақсаттарға жетуге ынталандыру мақсатында жоғары стандартты мақсаттар қояды. Көшбасшы өз бағыныштыларына толықтай сенеді және топтың әр мүшесін өзін-өзі жетілдіру үшін осы көшбасшылық стильді қабылдайды және тапсырманы қызықты етеді. Әдетте, бұл стиль тапсырма өте күрделі болған кезде және бағыныштылар аз уәделген кезде байқалады [11].

Осылайша, жол-мақсат моделі көшбасшының негізгі функциясы қол астындағылармен мақсаттарды нақтылау және белгілеу, оларға мақсатқа жетудің ең жақсы жолын анықтауға және егер олар жолда болса, кедергілерді жоюға көмектесу деп санайды. Ол үшін көшбасшы жағдайға сәйкес келетін әр түрлі көшбасшылық стильдерді қабылдайды.

Осылайша, менеджердің мінез-құлқы мен жағдайға қойылатын талаптар жоғарыда айтылғандай басқарудың бірнеше стилін тудырады.

Басқару стильдерін бағалау

Басқару стилін анықтаудың көптеген әдістері бар, кең таралған әдістердің бірі-менеджерлерді,

сондай-ақ осы кәсіпорынның қызметкерлерін тестілеу.

Көшбасшылық стилін анықтау үшін біз кәсіпорын қызметкерлеріне анонимді сауалнама әдісін қолданамыз. Сауалнама жүргізу үшін кәсіпорында әртүрлі жұмыс өтілі бар, сондай-ақ әртүрлі білім беру құрылымдары мен жынысы бар 10 қызметкер таңдалды.

Сауалнама «Кайнама Көмір» ЖШС-де қолданылатын басқару стилін анықтау және басқарудың ең тиімді стильдерін және ұйымдастырушылық мақсаттарға қол жеткізу жолдарын ұсыну үшін әзірленді.

Сауалнама нәтижелері кестеде көрсетілген 4.

Кестеден кәсіпорын қызметкерлері басшының стилін авторитарлық стильге жақын бағалағанын көруге болады, бұл оның күшейтілген бақылауын көрсетеді.

Бұл көшбасшылық стильдің негізгі артықшылықтары:

- сыни жағдайдағы әрекет ету жылдамдығы;
- шешімдерді іске асырудың жоғары жылдамдығы;
- орындауды жүз пайыз бақылау;
- ресурстарды максималды пайдалану;
- біліктілік деңгейіне қойылатын төмен талаптар (тәртіп маңызды).

Басшылықтың бұл стилінің кемшіліктері бар:

- қызметкерлер тарапынан бастаманы толық басу (шығармашылық ұжымдар мен білікті мамандар үшін қолайлы емес);
- басшы тарапынан жұмысты бөлуге және бақылауға байыпты қарауды талап етеді, көп күш пен ресурстарды алады.

- қате шешім қабылдау қаупі жоғары (күрделі және кешенді міндеттерді шешу кезінде тиімді емес).

Әсіресе қызмет көрсету саласында бұл кемшіліктер қызметкерге де, компанияға да дамуға мүмкіндік бермейді.

Бұдан әрі кәсіпорын басшысының өзіне және оның негізгі орынбасарларына сауалнама жүргіземіз. Сауалнама жүргізу үшін кәсіпорын басшысы, басшының орынбасары, бас механик және кеңсе менеджері таңдалды – 4 адам.

Сауалнама нәтижелері 3-кестеде келтірілген.

Кестеден кәсіпорын басшылары өздерінің жетекші стилін жоғары дәрежеде көрсетілген авторитарлық стильмен бағалағанын көруге болады.

Қызметкерлер мен басшылардың пікірлері сәйкес келеді. Кәсіпорында авторитарлық көшбасшылық стилі көш бастап тұр.

Ұйымдастырушылық мәдениет пен көшбасшылық мінез-құлық арасындағы қарым-қатынасқа факторлық талдау жүргіземіз.

Бағыныштылар осы құндылықтар мен көшбасшылардың мінез-құлқын басшылыққа алады, сондықтан екі жақтың да Мінез-құлқы қатал бола бастайды. Күшті біртұтас мінез-құлық, құндылықтар мен сенімдер дамыған кезде күшті ұйымдастырушылық мәдениет пайда болады.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің орташа балы 3,73-тен 3,19-ға дейін болды, бірақ ең жоғары балл 3,73 болды: «клиенттердің қажеттіліктерін ең

үлкен көлемде қанағаттандыру».

Екінші ең жоғары балл 3,68 болды: «клиенттің пайдасы өте жоғары».

Ең төменгі балл 3,19 болды: «қызметкерлердің жеке дамуына қамқорлық» (4-5 кестелер).

Кестеден «қызметкерлердің бағдары» критерийлерінің орташа мәні бес балдық шкала бойынша 3,21 құрайды, орташа деңгейден жоғары фактор «мадақтау мен жазалаудың нақты стандартының болуы», ал тестілеу нәтижелері бойынша төмен деңгей «қызметкерлердің пікірлерін тыңдау» факторы болып табылады.

Кестеден «клиентке бағдарлау» критерийлері бойынша орташа мән бес балдық шкала бойынша 3,58 құрайды, орташа мәннен жоғары фактор «клиенттің пайдасын ерекше атап өту өте маңызды», ал тестілеу нәтижелері бойынша төмен деңгей «клиенттерге шынайы қызмет көрсету», «жаңа өзгерістерді қабылдауға дайын» факторы болып табылады.

Біздің тұжырымдарымыз менеджерлердің өздері жұмыс істейтін ұйымдық ортаға әсер етудегі маңыздылығын көрсетеді. Алдыңғы зерттеушілер көрсеткендей, трансформация жетекшілерінің

2-кесте – «Кайнама Көмір» ЖШС басқару стилін анықтау бойынша сауалнама нәтижелері		
Басқару стилі	Балы	Ескерту
Авторитарлық – қызметкерлер толығымен басшыға бағынады 1,4,7,10,11 және 13 нөмірлерге жауаптар сомасы	4,2	Ол басым, өйткені басшы кәсіпорынның иесі және бәрін бақылауда ұстағысы келеді
Демократиялық – (гуманистік және инновациялық бағдармен) – көшбасшы бағыныштылардың пікіріне жүгінеді, олардың шығармашылық қабілеттерін бағалайды, олар бір команда	2,5	Белгілі бір мәселелерді шешуде демократиялық стильдің элементтері бар, бірақ сирек
Кездейсоқ немесе либералды-көшбасшылар басшылықтан абстракцияланады және топ мүшелеріне өз бетінше шешім қабылдауға мүмкіндік береді. 3,6,8,9 нөмірлерге жауаптар сомасы	1,2	Өте сирек, көшбасшы нақты мәселелерді шешуге нұсқау бермейді

3-кесте – Кәсіпорындағы басшылық стилін анықтау бойынша «Кайнама Көмір» ЖШС басшыларына сауалнама жүргізу нәтижелері		
Басқару стилі	Балдары	Сипаттамасы
Өктемшіл қызметкерлері тұтастай басшысына бағынады. Жауаптардың нөмірлері сомасы 1,4,7,10,11 және 13	4,2	Басымдылыққа ие, өйткені басшысы меншік иесі болып табылады кәсіпорынның және барлығын бақылауда ұстауды қалайды
Демократиялық – (гуманистік және инновациялық бағдарланған) – жетекшісі бағынышты пікіріне жүгінеді, олардың шығармашылық қабілеттерін бағалайды, олар – бір команда. Жауаптардың нөмірлері сомасы 2,5,12 және 14	2,5	Белгілі бір міндеттерді шешуде демократиялық стиль элементтері бар, бірақ сирек
Либералды – басшылары топ мүшелеріне өз бетінше шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Жауаптардың нөмірлері сомасы 3,6,8,9	1,2	Жетекшісі нақты проблемаларды шешу бойынша нұсқаулар бермейді. Сирек кездеседі

4-кесте – Ұйымдастырушылық мәдениетті және көшбасшылық мінез-құлықты факторлық талдау (қызметкерлердің бағыты)

Зерттеу заты	Сауалнама нәтижесі	Стандартты мәні	Факторды жүктеу
Қызметкерлердің жеке дамуына қамқорлық жасау	3,19	0,926	0,748
Қызметкерлерінің пікіріне назар қою	3,18	0,960	0,778
Мақтау мен жазалаудың нақты стандартының болуы	3,24	0,985	0,776
Ол жан-жақты жүйе мен ережелерге ие	3,21	0,885	0,806
Қызметкерлер үшін нақты мақсаттар қою	3,23	0,891	0,766
Орташа мән	3,21	0,929	0,775

5-кесте – Ұйымдық мәдениетті және көшбасшылық мінез-құлықты факторлық талдау (тұтынушыға бағдарлану)

Зерттеу заты	Сауалнама нәтижесі	Стандартты мәні	Факторды жүктеу
Шынайы клиенттерге қызмет көрсету	3,50	0,908	0,693
Клиент – бірінші нөмір	3,60	0,962	0,781
Клиенттерге бірінші дәрежелі қызмет көрсету	3,62	0,943	0,740
Клиенттің пайдасын атап өте маңызды	3,68	0,855	0,785
Үнемі жаңа өнімдер мен қызметтерді дамыту	3,61	0,873	0,779
Жаңа өзгерістерді қабылдауға дайын	3,50	0,874	0,60
Орташа мән	3,58	0,903	0,730

ұйымдастырушылық айнымалыларға оң әсер ету қабілеті олардың көшбасшылығының басқа маңызды айнымалыларға әсерін арттыруға мүмкіндік береді. Трансформациялық көшбасшылық стилі адамдардың тәуекелге бару ықтималдығын және олардың іс-әрекеттері мен қанағаттанушылығын арттыруы мүмкін.

Болашақ зерттеулерге ұсыныс ретінде және осы зерттеуде алынған қорытындыларды күшейту үшін бұл зерттеуді салыстырмалы талдауды қамтамасыз ету үшін әртүрлі мөлшердегі фирмаларға сандық тәсілмен қолдануға болады, сондықтан алынған нәтижелерді жалпылау мүмкіндігі бар. Тағы бір ұсыныс – бұл нәтижелер әлі де өзгеретінін немесе өзгеретінін анықтау үшін жақын арада қайтадан қарастырылған жағдайларды талдау мүмкіндігі.

Осы шектеулерге қарамастан, біз осы зерттеуде алынған нәтижелер мен тұжырымдар шағын және орта бизнесте басшылық стилін жетілдіруге құнды үлес қоса алады деп санаймыз.

Қорытынды

Басқару әдістерін зерттеу нәтижесінде бизнесмендердің басқару әдісінің абстрактілі әдістемелік негіздерін де ескере отырып, тиісті қоры-

тындылар жасауға болады:

- менеджмент имиджі – дамудың негізі де компанияның толық қалыптасып, белгіленгенін толыққанды орындау болып табылады;

- Көшбасшылық әрекетінің көптеген модификациялары бар, сонымен қатар бағыныштылардың қызметімен байланысы бар: Танненбаум және Шмидт бойынша әкімшілік әрекеттің үздіксіздігі, Ликворды басқару жүйесі, Роберт Блейк пен Джейн Маттонның аудит желісі, басқарудың 4 түрі. Роберт Хаустың айтуы бойынша әдептілік.

- қазақстандық кәсіпорындар менеджменттің классикалық бейнесін пайдаланады, негізінен императорлық, бұл басқару тәсілін жетілдіруді және муниципалдық және жеке фирмалардың басқару тәсіліне соңғы модификацияларды енгізуді талап етеді;

- неғұрлым тиімді жұмыс істеу үшін бірнеше стильдердің үйлесімі қажет, өйткені олардың ешқайсысы мақсаттарға жетуді толық қамтамасыз етпейді, бірақ бастысы ұйымның мақсаттарына, оның құрылымы мен қызметі, сондай-ақ оның қызметі жүзеге асырылатын жағдайға байланысты басқару стилін таңдауды ескеру қажет.

REFERENCES

1. Афоносова М.А. Менеджмент / А.Ф. Афоносова. – Томск: ТМФА, 2015. – 251 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн – 2-е изд., доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – 230 с.
3. Мизюк М.Б. Системные основы теории и инструментов управления предприятием: Монография / М.Б. Мизюк. – М., 2010. – 160 с.
4. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций / Е.П. Михалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 191 с.
5. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и пересмотрен. / Под ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М. – 2018. – 330 с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: лидерство / Л.Е. Орбан. – М.: Академвидав. – 2013. – 528 с.
7. Искусство управления людьми и собой: понятие безусловного успеха. Джон Адейр: Учебник. М.: Эксмо. – 2016. – 450 с.
8. Травин В.В. Основы управления персоналом: производственно-практическое издание / В.В. Травин. 2-е изд. – Москва: Бизнес, 2017. – 333 с.

Совершенствование стиля управления предприятием

¹*АУЕЗОВА Амина Танатаровна, PhD, и.о. доцента, auezova-amina@mail.ru,

²САДЫКОВА Рысты Каруевна, PhD, старший преподаватель, rystysadykova@mail.ru,

¹БУЛАКБАЙ Жанат Муканбетжанкызы, к.э.н., и.о. доцента, bulakbay_zhannat@mail.ru,

³КОЧЕРБАЕВА Айнура Анатольевна, д.э.н., профессор, ainura-koch@rambler.ru,

¹Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Казахстан, 010008, Нур-Султан, ул. Сапиева, 2,

²Казахский университет экономики, финансов и международной торговли, Казахстан, 010005, Нур-Султан, ул. Жубанова, 7,

³Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина, Кыргызская Республика, 720000, Бишкек, ул. Киевская, 44,

*автор-корреспондент.

Аннотация. Рассмотрены и описаны различные стили и методы управления персоналом на предприятии. На разных этапах развития предприятия определен наиболее подходящий стиль управления. В статье сформулированы основные элементы, компоненты и процедуры назначенного стиля управления на предприятии в современных условиях. Проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков основных стилей управления. В ходе исследования было проведено анкетирование нескольких сотрудников. Его результаты оценивались по разным критериям. В результате был выбран и обоснован стиль управления, соответствующий предприятию.

Ключевые слова: лидер, предприятие, стиль управления, персонал, затраты, эффективность, решение, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль, лидер, руководитель, подчиненный.

Improving the Management Style of the Enterprise

¹*AUEZOVA Amina, PhD, Acting Associate Professor, auezova-amina@mail.ru,

²SADYKOVA Rysty, PhD, Senior Lecturer, rystysadykova@mail.ru,

¹BULAKBAY Zhanat, Cand. of Econ. Sci., Acting Associate Professor, bulakbay_zhannat@mail.ru,

³KOCHERBAEVA Ainur, Dr. of Econ. Sci., Professor, ainura-koch@rambler.ru,

¹L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan, 010008, Nur-Sultan, Satpayev Street, 2,

²Kazakh University of Economics, Finance and International Trade, Kazakhstan, 010005, Nur-Sultan, Zhubanov Street, 7,

³Kyrgyz-Russian Slavic University n.a. B.N. Yeltsin, Kyrgyz Republic, 720000, Bishkek, Kievskaya Street, 44,

*corresponding author.

Abstract. Discusses and describes various styles and methods of personnel management at the enterprise. At different stages of the company's development, the most appropriate management style has been determined. The article formulates the main elements, components and procedures of the assigned management style at the enterprise in modern conditions. A comparative analysis of the advantages and disadvantages of the main management styles is carried out. Several employees were interviewed for the study. Its results were evaluated according to different criteria. As a result, the management style appropriate to the enterprise was chosen and justified.

Keywords: leader, enterprise, management style, personnel, costs, efficiency, decision, authoritarian style, democratic style, liberal style, leader, supervisor, subordinate.

REFERENCES

1. Afonosova M.A. Menedzhment / A.F. Afonosova. – Tomsk: TMFA, 2015. – 251 p.
2. Gol'dshtejn G.YA. Osnovy menedzhmenta: uchebnoe posobie / G.YA. Gol'dshtejn – 2-e izd., dop. i pererab. – Taganrog: Publ. TRTU, 2013. – 230 p.
3. Mizyuk M.B. Sistemnye osnovy teorii i instrumentov upravleniya predpriyatiem: Monografiya / M.B. Mizyuk. – Moscow, 2010. – 160 p.
4. Mihaleva E.P. Menedzhment: konspekt lekcij / E.P. Mihalev. – 2-e izd., pererab. i dop. – Moscow: Publ. YUrajt, 2010. – 191 p.
5. Pereverzev M.P., SHajdenko N.A., Basovskij L.E. Upravlenie: Uchebnik. – 2-e izd., dop. i peresmotren. / Pod red. prof. M.P. Pereverzeva. – Moscow: INFRA-M. – 2018. – 330 p.
6. Orban-Lembrik L.E. Psihologiya upravleniya: liderstvo / L.E. Orban. – Moscow: Akademvidav. – 2013. – 528 p.
7. Iskustvo upravleniya lyud'mi i soboj: ponyatie bezuslovnogo uspekha. Dzhon Adejr: Uchebnik. Moscow: Eksmo. – 2016. – 450 p.
8. Travin V.V. Osnovy upravleniya personalom: proizvodstvenno-prakticheskoe izdanie / V.V. Travin. 2-e izd. – Moscow: Biznes, 2017. – 333 p.