

подталкивают компании к поиску эффективных решений и обеспечению качества продуктов и услуг;

3. Выявлены основные тенденции в развитии цифровой бизнес-среды, такие как, цифровые платформы, онлайн рынки и стартапы, которые позволяют малым и возможным предприятиям участвовать в глобальной экономике;

4. Оценено значение государства в разработке эффективного законодательства и политике, которые будут способствовать инновациям, защищать права потребителей и предотвращать кибербезопасность. А также акцентирована важность этических вопросов в цифровизации, связанные с конфиденциальностью данных, искусственным интеллектом и влиянием социальных сетей на общество.

### Список литературы:

1. Головенчик, Г.Г. Цифровизация белорусской экономики в современных условиях глобализации [Текст] / Г.Г. Головенчик. – Минск: Центр БГУ, 2019. – 257 с.
2. Круглов, В.В. Цифровизация как инструмент планетарной глобализации [Текст] / В.В.Круглов, В.Д. Никифорова, А.А. Никифоров // Эконом. и эколог. менеджмент. – М.: НИУ ИТМО, 2020. – № 1. – С. 49-54.
3. Стрелкова, И.А. Цифровизация экономики: новый формат глобализации [Текст] / И.А.Стрелкова // Экономика. Налоги. Право. – Москва, 2020. – Т. 13. – № 4. – С. 20-28.
4. Головенчик, Г.Г. Цифровая экономика как новый этап глобализации [Текст] / Г.Г.Головенчик //Цифровая трансформация. – М.: Цифровая трансформация, 2018. – № 1. – С. 26-36.
5. Развитие цифровой экономики в условиях глобализации: монография [Текст] / Е.В. Наливайченко. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2019. – 276 с.
6. Юдина, Т.Н. Глобализация 4.0, цифровизация 4.0, глобальное управление 4.0 [Текст] / Т.Н. Юдина // труды IV Всероссийской между. участ. научно-практ. конф.- Симферополь: КФУ, 2021. – С. 94-95.
7. Гурьянов, Н.Ю. Цифровая глобализация в контексте развития цифровой экономики и цифровых технологий[Текст] / Н.Ю.Гурьянов, А.В.Гурьянова // Вестник Московского гос. обл. универ. Серия: Философские науки. – М.: МГОУ, 2020. – №3. – С. 63-69.
8. Имамов, М.М. Влияние глобализации на цифровизацию экономики России [Текст] //Электр. экон. вестник Татарстана. – Казань:ЭЭВТ, 2019. – №3. – С. 22-25.
9. Бекташева, А.Дж. Цифровая экономика как хозяйственная система: причины и условия возникновения цифровой экономики [Текст] / А.Дж.Бекташева // Вестник Ошского гос. универ. – Ош: ОшГУ, 2022. – № 3. – С. 141-148.

DOI:10.54834/16945220\_2023\_3\_79

Поступила в редакцию: 31.01.2023 г.

УДК: 658.3

**Йылмаз К.**

*профессор (Ph.D.) Кыргызско-Турецкого универ. Манас, Кыргызская Республика*

**Бообекова К.**

*доцент Кыргызско-Турецкого универ. Манас, Кыргызская Республика*

### БАШКАРУУ СТИЛДЕРИ

*Бул жумушта изилдөөнүн предмети катары уюмдардагы башкаруу стилдери болуп саналат. Изилдөөнүн максаты башкаруу стилдерин классификациялап, ар бирине аныктама берүү. Изилдөөнүн методу катары илимий адабияттардын анализи, салыштыруу жана баяндоо методдору колдонулду. Чыккан натыйжага карап, келечек изилдөөгө багытталган айрым сунуштар жазылды. Башкаруу стили жалпысынан алганда – бул менеджерге мүнөздүү башкаруучулук көндүм, жүрүм-турум. Ал менеджер өзүнүн милдеттерин жана максаттарын ишке ашыруу үчүн чогуу иштеген*

адамдар менен түзгөн мамилелердин натыйжасында келип чыгат. Башкаруу стилдерин дифференциациялоонун эң негизги себеби – менеджердин башкарууга карата мамилеси. Башкаруу стилдери жалпысынан "автократиялык башкаруу, коргоочу / кам көрүүчү башкаруу, колдоочу башкаруу, биргелешкен башкаруу жана ой келди башкаруу" болуп бөлүнөт. Ар бир башкаруу стили жетекчиде жана ошол уюмда чогуу иштешкендерде, белгилүү бир жүрүм-турумду өзгөртүп, кызматчылардан ошол стилге ылайык болуусу күтүлөт жана кызматкерлерге ар кандай таасирлерди жаратат. Бул жумушта башкаруу стилдери жөнүндө маалымат берилет. Башкаруу стилдерин дифференциациялоо зарылдыгы, уюмда маанилүү чечимдердин ким же кимдер тарабынан кабыл алынган, ага жараша бийлик күчү кимдин колунда болгонуна карап иштеги ийгилик, иштешкендердин өз ара мамилеси жана ишке карата мамилеси өзгөрөөрү илимий адабияттарга карап анализденди.

**Негизги сөздөр:** башкаруу стилдери; автократиялык башкаруу; коргоочу башкаруу; колдоочу башкаруу; бирге башкаруу; ой келди башкаруу; жетекчи; кызматкер.

## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

В данной работе предметом исследования являются стили управления в организациях. Цель исследования - классифицировать стили управления и дать определение каждому из них. Использованы в исследовании анализ научной литературы, методы сравнения и описательный метод. По результатам написаны некоторые рекомендации для дальнейших исследований. В общем, стиль управления - это специфическое для руководителя управленческое поведение, возникающее в результате взаимодействия отношений менеджера с людьми, которыми он работает, для реализации своих обязанностей и целей. Важнейшей причиной дифференциации стилей управления является управленческий подход руководителя. Стили управления обычно классифицируются как «автократическое управление, защитное/защитающее управление (проявляющие заботу), поддерживающее управление, совместное управление и беспризорное управление». Каждый стиль управления влияет на поведение и отношения, лидера и тех кто работает вместе в этой организации. Ожидается, что сотрудники будут соответствовать этому стилю и это оказывает на сотрудников различное влияние. В этой статье содержится информация об этих стилях управления. На основе научной литературы проанализированы необходимость дифференциации стилей управления, кто принимает важные решения в организации, успехи в работе зависимости от чьих полномочий, взаимодействие сотрудников и изменения отношения к работе.

**Ключевые слова:** стили управления; автократическое управления; защитное управления; поддерживающее управления; совместное управление; бродячее управления; руководитель; сотрудник.

## MANAGEMENT STYLES

The subject of the research is management styles in organizations. The aim of the study is to classify management styles and define each of them. Analysis of scientific literature, comparison methods and a descriptive method were used in the study. Based on the results, some recommendations for further research were written. In general, management style is a managerial behavior specific to a manager that emerges from the interaction of a manager's relationships with the people he/she works with in order to achieve his/her duties and goals. The most important reason for the differentiation of management styles is the management approach of the manager. Management styles are generally classified as "autocratic management, protective management, supportive management, unionist management, and stray management". Each management style highlights certain behaviors and creates different effects on employees. Each management style affects the behavior and attitudes of the leader and those who work together in that organization. Employees are expected to conform to this style and it affects employees in different ways. This article provides information about these management styles. On the basis of scientific literature, we needed to differentiate management styles, who makes important decisions in the organization, success in work depending on whose authority, the interaction of employees and changes in attitude to work are analyzed.

**Key words:** management styles; autocratic management; protective management; supportive management; unionist management; stray management; manager and employer.

**Киришүү.** Башкаруу же менеджмент түшүнүгү адатта илим жана искусство аспектилери бар процесс катары аныкталат. Менеджменттин илимий аспекти жөнүндө көптөгөн изилдөөлөр, теориялар жана маалыматтар бар. Адамдардын башкаруу боюнча алган билимин процессте чагылдыруу жана колдонуу жөндөмдүүлүгү башкаруу искусствосун билдирет. Бул контекстте башкаруунун стилдерин, анын ичинде ар бир менеджер ээ болгон билимди жана аларды колдонуу көндүмдөрүн айтсак болот.

Ишкананы же уюмду башкаруу теориясынын өнүгүшү башкаруунун айрым аспектилерин иштеп чыгуучу агымдардын жана ыкмалардын көптүгү менен мүнөздөлөт. Башкаруу мектебинин илимий негиздөөчүсү Ф.В. Тейлор “менеджменттин негизги милдети - бул уюмда иштеген ар бир кызматкер үчүн максималдуу жыргалчылык менен бирге максималдуу пайданы камсыз кылуу болушу керек”, - деп эсептеген. Бирок “менеджмент” түшүнүгү анын так жана кеңири аныктамасын бере алгыдай формалдашкан эмес [1].

**Башкаруу стилдери жана анын түрлөрү.** Башкаруу стили – бул жалпысынан башкаруучу жетекчиге/ менеджерге мүнөздүү башкаруучулук көндүм, жүрүм-турум. Ал өзүнүн милдеттерине жана максаттарына жетүү үчүн чогуу иштеген адамдар менен болгон өз ара мамилелердин натыйжасынан келип чыгат [2]. Бул жагынан алганда, башкаруу стилдерин дифференциациялоо үчүн көптөгөн себептер болушу мүмкүн. Бирок бул себептердин ичинен эң негизгиси – менеджердин башкарууну түшүнүүсү. Анткени менеджердин башкарууну түшүнүүсүнө анын экономикалык, маданий жана социалдык капиталы (мисалы, анын социалдык-класстык абалы, билими, окуган китептери, жалпы маданияты, ээ болгон баалуулуктары, ээ болгон башкаруу жана билим берүү философиясы) таасир этиши мүмкүн. Башкаруу стилдерине байланыштуу кээ бир классификациялар жасалган [3-5]. Ал классификациялар негизинен демократиялык жана автократиялык максаттарды көрсөтүү үчүн жасалган. Дэвис [6] акыркы жүз жылда көптөгөн моделдер пайда болгонун ырастайт. Бирок, айрыкча алардын төртөө (автократиялык, коргоочу/ кам көрүүчү, колдоочу жана биргелешкен башкаруу) маанилүү жана жетиштүү деңгээлде талкууга арзырлык, айырмалуу экенин белгилеген.

**Автократиялык башкаруу.** Автократиялык башкаруу формасынын келип чыгуусу башкаруунун өзүнүн тарыхы сыяктуу эски, байыркы доорго барып такалат. Бирок, илимий жактан алып караганда автократиялык башкаруу формасы өнөр жай революциясынын башталышында кеңири тараган жана көрсөтүүгө жарамдуу үлгү болгон [6]. Башкаруунун бул формасында башкаруучунун күч булагы көбүнчө азыркы мезгилдеги мыйзамдар болуп саналат. Эгерде башкаруучу /менеджер/ жетекчи башкаруучулук компетенттүүлүккө ээ болсо, анда ал өзүнүн юридикалык күчүн адистик күчү жана компетенттүүлүгү менен бекемдейт [6; 2]). Мындай башкаруу формасынын булагы патриархаттык башкаруу жана ал бир адамдын башкаруусуна негизделген.

Бийлик күчү эң жогоруда турган жетекчинин колунда топтолгон башкаруунун бул формасында кол алдындагылар башчылары тарабынан берилген буйруктарды аткаруу үчүн жооп беришет. Мындай башкаруу стилинде жетекчилер уюмга тиешелүү ар бир жумушту жана ар бир теманы, предметти жакшы билген, мыкты даярдалган жана тандалган, жеткиликтүү адамдар деп эсептелинет. Демек, жогору жактагылар тарабынан кабыл алынган чечимдердин баалуулугу талашсыз же талкуулаганга болбойт. Жетекчи белгиленген принциптерди жана эрежелерди компромиссиз ишке ашыруу үчүн жооптуу. Бул үчүн жетекчи кол алдындагыларды дайыма тыкыр карап, көзөмөлдөйт жана бул текшерүүлөрдүн натыйжасында алынган маалыматтарга ылайык уюмдагы өз авторитетин, бийлигин бекемдөө үчүн сыйлык берүү жана жазалоо системасын колдоно алат. Жетекчилер өздөрүнүн ыйгарым

укуктарынын бир бөлүгүн кааласа кол алдындагыларга өткөрүп бере алышат. Кол алдындагылар жогорку жетекчилер тарабынан берилген ыйгарым укуктарга жараша гана күчтүү боло алышат [7]. Мындай башкаруу стилинде кызматкер өзүнүн жетекчисине, башчысына баш иет, аны ээрчийт, ошондой эле кол алдындагылардын милдети - кабыл алынган чечимдерди алардын жетекчиси ойлогондой түрдө ишке ашыруу. Жетекчинин кол алдында иштеген кызматкерлер анын ою боюнча пассивдүү, буйруктарга каршылык көрсөткөн, мажбурламайынча иштебеген, уюмду ойлобогон, керек болсо өз кызыкчылыгы үчүн уюмга зыян келтирүүчү, өз пайдасын гана ойлогон, жоопкерчиликтен качкан кишилер сыяктуу кабыл алынат. Бул жагынан алып караганда кол алдындагылардан баш ийүү күтүлөт. Баш ийүү жогоркуларга унчукпоо, макул болуу жана каяша айтпоо катары да болушу мүмкүн. Баш ийүүнүн деңгээли баш ийген адамдын баалуулугун, маанилүүлүгүн аныктайт. Кол астындагылардын иштеги өндүрүмдүүлүгү андан кийинки орунда болуп саналат [7].

Мындай башкаруу стилинде “кызматкерлерге ишеним жок, алар акча менен мотивациялана турган, активдүү эмес, пассивдүү, өз кызыкчылыгы үчүн гана иштеген адамдар” катары каралат. Акчага абдан чоң маани берилгендиктен, жазалар да көбүнчө айыппул, эмгек акыны кыскартуу түрүндө болот. Авторитариялык башкаруунун мотивациясы, таасири жана кубаттоочу күч куралдары көбүнчө коркутуу жана жазалоо түрүндө болот [2].

Авторитариялык башкаруу стилин ийгиликтүү ишке ашыруу үчүн жетекчи же менеджердин мотивациялык үлгүсү бийликке жана атаандаштыкка негизделген болушу зарыл. Мындай мотивациялык моделдерди иштеп чыккан башкаруучу же менеджерлер буйрук бергенди жакшы көрүшөт жана буйруктарын санкциялар, зордоп жасатуулар менен күчөтүшөт. Ошентип, авторитариялык башкаруунун өз бийлигин ишке ашыруу жолу көбүнчө коркутууга негизделген. Мындай типтеги жетекчилер кол алдындагылар жасабаш керек болгон жана өзү каалабаган иш-аракеттердин узун тизмелерин даярдашат жана андай иштер жасалса, кандай жазалар берилерин ар бирин тактап көрсөтүшөт [2]. Авторитариялык башкарууда жетекчилер басым жасап, эзүүчү жана көбүнчө жазалоочу күчкө таянышат. Бирок, авторитариялык башкаруу стили практикалануусу ылайыктуу болгон уюмдар бар [8]. Мисалы, аскердик бирдиктер жана түрмөлөр ушул моделге негизделген.

**Коргоочу/ кам көрүүчү башкаруу.** Коргоочу башкаруу стили иш берүүчү патернализми катары да белгилүү. “Кызматкерлерге гумандуу мамиле кылуу керек” - деген көз караш башкаруунун коргоочу стилинин негизги таянычы болгон. Бул жерде максат кызматкерлер менен жакшы мамиле түзүү аркылуу уюмдун натыйжалуулугун жогорулатуу [2]. Чындыгында максат кызматкерлердин бактылуулугун көздөгөн сыяктуу болуп көрүнгөнү менен, негизги ой, каалоо уюмдун максаттарын ишке ашыруу жана уюмдун натыйжалуулугун жогорулатуу болуп саналат.

Коргоочу/ кам көрүүчү башкаруу стили боюнча иштегендердин өндүрүмдүүлүгүн жогорулатуу үчүн уюм алардын муктаждыктарын канааттандырууга тийиш экенин түшүнүүгө болот. Кызматкерлер уюмдан айрыкча экономикалык муктаждыктарын канааттандырууну күткөндүктөн, уюм кызматкерлердин эмгеги үчүн толук эмгек акыны кынтыксыз төлөшү керек. Эгерде кызматкерлер алардан күтүлгөндөн да жогору сапатта иштеген болсо, аларга кошумча акы төлөнүшү керек [7]. Коргоочу башкаруу стилинде жетекчи же менеджерлер кызматкерлерди уюмга экономикалык канааттануу аркылуу кармап турууну максат кылышат, ошону менен уюмдун натыйжалуулугу үчүн анын бардык күчүн колдонууну каалашат. Башкаруунун бул формасында негизги күч булагы болуп башкаруучу ээлеген жана

бөлүштүрүүгө жооптуу болгон экономикалык ресурстар саналат. Буга сыйлыктарды же белектерди кошууга болот [2].

Бирок Герцбергдин мотивация теориясында айтылгандай, кызматкердин мотивациясын жогорулатуу үчүн иш жеринде негизги (санитардык-гигиеналык, тазалык) керектөөлөрүн эффективдүү түрдө канааттандыруу зарыл. Бирок, бул кызматкерди күчтүү мотивацияга ээ кылуу үчүн жетиштүү эмес. Коргоочу/ кам көрүүчү башкаруу стили кызматкердин уюмга көнүп, кам көрүүсүнө акырындык менен жол ачат. Тагыраак айтканда, кожоюнга карата жеке мамиле же милдеттүүлүк сезими азайып, уюмга карата милдеттүүлүк артат [6].

Бул башкаруу стилинде жетекчи же башкаруучу - коргоочу, баш ийген адам – корголуучу абалда болот. Уюмдун максаттарын ишке ашыруу кызматкерлерди коргоодон, аларга кам көрүүдөн кийин турат [7]. Коргоочу башкаруу стили уюмдун пайдасына караганда уюмдагы кызматкерлердин пайдасын жогору коёт [8]. Башкаруунун бул формасында кызматкерлерди кароо альтруисттик мамиле. Жетекчи кызматкерлерге ишенет, аларга таянат жана алар менен дос болгонду жакшы көрөт [2]. Кол астындагылар, кандайдыр бир жол менен, өздөрүн канатынын астында калкалап, коопсуз сездирген адам бар экенине ыраазы абалда болушат. Кызматкерлер бул канааттануу абалын бузбоо жана жетекчинин алар үчүн жасаган аракетине каршы мамиле жасабоо үчүн колдон келишинче ишин жакшы аткарганга аракет кылышат [7].

Коргоочу жетекчи же менеджер уюмдун максаттарына жетүү үчүн уюмдун ресурстарын натыйжалуу түрдө пайдаланууга аракеттенет. Бул типтеги башкаруучу же менеджерлер кызматташууда, эрежелерди коюуда жана аларга баш ийүүдө чебер, көпчүлүк менен чогуу иштегенге уста кишилер болушат [2]. Бул контекстте, анын эң маанилүү милдети кызматкерлердин уюм тарабынан жасала ала турган, күтүлгөн муктаждыктарын канааттандыруу болуп саналат. Мындай башкаруу стилинде жетекчилердин милдети кол алдындагылар оор кырдаалга туш болбоосу, араздашуу, уруш же салкын мамиледе болбошу, өзүн коопсуз сезиши, бири-бирине ынтымактуу, сый мамиледе болуусу, ошондой эле кинестикалык физикалык күчү менен бирге когнитивдик жана аффективдүү күчүн колдонушу үчүн чөйрөнү даярдаш керек [7].

Коргоочу жетекчинин күчүн колдонуу методу кырдаалга жараша өзгөрүп турат. Кээде жалгыз чечип, эрежелерди белгилесе, кээ бир учурда эрежелерди жана чечимдерди кабыл алууну кол алдындагыларга калтырып коёт [2]. Коргоочу башкаруу моделинин типтүү өзгөчөлүктөрүн төмөндөгүдөй санаса болот [9]:

1. Экономикалык ресурстарга негизделген.
2. Кызматкерлер коопсуздук жана пайда алуу сезимине таянып иштешет.
3. Башкаруу багыты экономикалык пайдага көз каранды.
4. Кызматкерлердин психологиялык өнүгүүсү уюмдун климатына көз каранды.
5. Кызматкерлердин муктаждыктары канааттандырылып, коопсуздук жакшы камсыз кылынат.

6. Иштин натыйжалары пассивдүү кызматташуу түрүндө.

Коргоочу же камкор башкаруу түшүнүгү үстөмдүк кылган уюмдарда кызматкерлердин канааттануусу, уюмга ыңгайлашуусу жана уюмду сактап калууга аракети жогорулайт, өндүрүшкө мамилеси стандарттарга ылайык уланат, бирок аткаруучулук милдети төмөндөшү мүмкүн [7].

**Колдоочу башкаруу.** Жүрүш-туруш (бихевиористик) илимдеринин жана демократиянын өнүгүшү уюмдарда колдоочу башкаруу стилин жактырып, аны кабыл алууга алып келди. Ал 1950-жылдардагы Лайкерттин колдоочу мамилелерге болгон көз карашынан

келип чыккан [6]. Лайкерттин колдоочу мамиле көрсөтүү принциби - бул “уюмда лидерликте жана башка процесстерде, башка уюмдар менен иштешүүдө, уюмдагы ар бир мүчөнүн жасаган иштерин, салымын, баалуулуктарын жана күтүүлөрүн эске алуу менен тажрыйбаны колдоо, жеке баалуулук, маанилүүлүк сезимин өнүктүрүү жана сактоо” принциби [6].

Колдоочу башкаруу стили - бул кол алдындагылар ишти аткарат, ал эми жетекчилер кол алдындагыларды колдогон стиль. Колдоочу башкаруунун багыты кызматкерлерди баш ийүүгө көнүктүрүү, тынчтандыруу, аларга экономикалык ыңгайлуу шартты камсыз кылуу эмес. Мындай башкаруу стилинин багыты жана каалоосу кызматкерлердин иштөөсүн жакшыртуу, алардын сапаттык жана сандык көрсөткүчтөрүн жогорулатуу болот [7]. Бул стиль кызматкерлердин муктаждыктарын жогорку деңгээлде канааттандырууга багытталган башкаруу стили. Ошондой эле бул модель башкарууну кызматкерлерге колдоо көрсөтүүчү кызмат катары жана менеджерди уюмдун лидери катары көрүү идеясына негизделген [2]. Бул моделде жетекчилер уюмдун ишин жакшы билген адамдар эле эмес, уюмду жакшы башкарган адамдар. Андыктан, жетекчилер уюмдун лидерлери. Жетекчи деген бул - кол алдындагылардын ар биринин компетенциясына жараша баа бере алган, алар менен эффективдүү баарлаша алган жана башкарууда уста, жеткиликтүү болгон адам деп эсептелинет [7]. Колдоочу башкаруу стилинде менеджерлер уюмдун максаттарын ишке ашырууда кызматкерлерге ар дайым колдоо көрсөтүп турушат [2]. Колдоочу моделде башкаруучунун/ менеджердин күч булагы анын лидерлик сапаты болуп саналат. Лидер башкаруу күчүн кол алдындагылардан алат. Жетекчинин инсандык сапаттары, анын башкаруудагы жана өндүрүштөгү тажрыйбасы, албетте кызматкерлердин аны жасоого жана жасатууга укугу бар деген оюн түшүндүрөт [2].

Ал эми кол алдындагылар - өз милдеттерин эң жогорку деңгээлде аткарууга жөндөмдүү, бүт күчүн ишине жумшай алган, аткаруу менен бирге чыгармачылык жөндөмү бар, жоопкерчиликти ала алган, өзүн-өзү башкарып, контролдой алган адамдар. Кол астындагылар уюмдун максаттарын кабыл алышы мүмкүн, ал максаттарга шыктанышат, максаттарды ишке ашырууда активдүү роль ойношот жана зарыл болгон учурда башкарууга катышуу менен жардам бере алышат [7].

Колдоочу менеджерлер кызматкерлери менен жакшы, чын дилден, натыйжалуу мамиле түзүүгө аракет кылышат жана муну орнотуу үчүн бардык мүмкүнчүлүктөрдү колдонушат. Бул адамдар кызматкерлердин төмөнкү деңгээлдеги муктаждыктарына, ошондой эле жогорку деңгээлдеги (өзүн-өзү актуалдаштыруу) муктаждыктарына жооп бере турган чөйрөнү даярдоого аракет кылышат жана ушундай жол менен кызматкерлердин жумуштан канааттануусун жогорулатууга аракет кылышат. Колдоочу башкаруучу же менеджерлер кызматкерлер менен уюмдун ортосунда пайда болгон карама-каршылыктарды, пикир келишпестиктерди кызматкерлердин жана уюмдун пайдаларына тең салмактуу карап, туура чечүүгө аракет кылышат [2]. Колдоочу менеджер/ жетекчи ийгиликке жетүү үчүн өз мотивациясы бар жана кызматкерлерине бул ырахаттанууну сезүүлөрү үчүн колдоо көрсөтөт. Ал өзүнүн жүрүм-турумун кызматкерлердин инсандык өзгөчөлүктөрүнө жана жүрүм-турумуна ылайык жөнгө салат [2]. Колдоочу башкаруу стили колдонулган уюмдарда кызматкерлердин өндүрүштүк жүрүм-туруму, жумуштан алган канааттануу, уюмду сактап калуу, уюмга ыңгайлашуу жана уюмду башкарууга катышууда өсүш байкалган [2].

Колдоочу менеджерлер кызматкерлер менен жакындан таанышууга аракет кылышат; алардын күчтүү жана алсыз жактарын билип, алар ийгиликтүү боло турган иште иштешине мүмкүнчүлүк берет. Ошентип, алар кызматкерлердин арасында түшүнбөстүккө жол бербөөгө аракет кылышат. Алар кызматкерлердин бири-бири менен жакшы, чын дилден жана

позитивдүү мамиле түзүшү үчүн шарттарды даярдашат. Алар эрежеге баш ийбей, түшүнбөстүк чыгарган кызматкерлерди уюмга ылайыкташтырууга аракет кылышат, керек болсо эксперттерден жардам алышат [2]. Колдоочу моделдердин өзгөчөлүктөрүн жалпысынан төмөндөгүдөй иретте кароого болот [9]:

1. Лидерликке берилгендик бар.
2. Башкаруу багытка, аракетке колдоо көрсөтөт.
3. Кызматкерлердин аракети – милдеттерин, тапшырмаларды аткаруу жана ишти жакшыртуу.
4. Кызматкерлердин психологиялык абалы алардын башкарууга катышуусуна байланыштуу.
5. Кызматкерлердин керектөөлөрү алардын иштеги ийгилигине жараша канааттандырылат.
6. Иштин натыйжалары мотивациядан көз каранды.

### **Биргелешкен башкаруу**

Колдоочу моделдин кеңейтилген формасы катары каралган бул модель, жалпы максатка жетүү идеясы менен биргелешип иштеген адамдардын тобуна тиешелүү. Эмерсон, Нэбатчи жана Бэлоф [10] биргелешкен башкарууну инсандарга ар кандай уюмдар аркылуу чечимдерди кабыл алууга жана коомго пайдалуу конструктивдүү башкаруу процессине катышууга мүмкүндүк берген башкаруу формасы катары аныкташат. Биргелешүү – бул жалпы орток максаттын ишке ашуусу үчүн адамдардын биригүүсүнө, чогуу аракеттенүүсүнө байланыштуу.

Биргелешип башкаруу стилинде уюмдук жүрүм-туруму боюнча жетекчилер менен кол алдындагылардын ортосунда бөлүнүү болот. Башкаруунун /менеджменттин бул формасында жетекчилер адатта шайлоо аркылуу, кээде дайындоо жолу менен келген, жогорку деңгээлде башкаруучулук компетенттүүлүгүнө ээ болгон адамдар. Биргелешип (профсоюздук) башкаруу стили илимпоздор же өз кесиби боюнча жогорку деңгээлдеги адистер болгон уюмдарда (ассоциация) көбүрөөк колдонулушу мүмкүн жана бул адамдар өзүн-өзү башкаруу компетенциясына ээ болот деп болжолдонууда [7].

Биргелешип башкаруунун табиятында сүйлөшүүлөр, катышуу, тилектештик, маалымат агымы, маалымат бөлүшүү, жаңылануу, консенсуска негизделген макулдашуулар жана өз ара түшүнүшүү болот [11]. Башкаруунун бул формасы кызматкерлердин өзүн-өзү көзөмөлдөөсүнө жана өзүн-өзү башкаруусуна негизделген, кесиптик энтузиазм менен өзүн-өзү актуалдаштыруу муктаждыктарын камсыз кылууга түрткөн, алардын өз ара салымдары менен командалык түрдө иштөөгө да ылайыктуу башкаруу стили [2]. Бул моделде жетекчилер менен кызматкерлердин өз ара бири-бирине салым кошо алат. Ар бир кызматкер бүтүндүн бир бөлүгү болуу сезимин өрчүтүп, бир нерсеге салым кошуусу зарыл жана башкалардын салымын кабыл алуусу керек. Бул моделде жетекчилик босс катары эмес, биргелешип орток катышкан, бүтүндүн бөлүгү катары иш алып барышы күтүлүүдө. Биргелешип (профсоюздук) башкаруунун стили негизинен коллективдүү/ командалык иштөөгө таянат. Командада иштөө практикаланган уюмдарда уюмдун шайланган же дайындалган топ-менеджери болот; бирок башка алдыңкы башкаруучулар кандайдыр бир маселе же тапшырма үчүн түзүлгөн команданын ичинен команда мүчөлөрү тарабынан тандалат. Команда тарабынан тандалып алынган башчы /менеджер зарыл болгон учурда өз ыйгарым укуктарын команданын башка мүчөсүнө өткөрүп бере алат [7].

Мындайча айтканда, жетекчиликтин милдети кызматкерлерди көптөгөн принциптер жана эрежелер менен иштөөгө мажбурлоо эмес, алар өз иштерин эркин аткара ала турган чөйрөнү даярдоо болуп саналат. Бул деңгээлдеги кызматкерлер зарыл болсо, өздөрүнүн

принциптерин жана эрежелерин белгилей алышат. Уюмдун максаттарын аныктоо процессине катышкан кызматкерлер бул максаттарга жетүү үчүн дагы көбүрөөк шыктанышы мүмкүн [7]. Биргелешкен башкаруу стилинде жетекчилер жана кызматкерлер уюмдун максаттарын ишке ашыруу үчүн жетекчи - кызматкер мамилесинин кысымынан кутулуу менен демократиялык чөйрөдө иштешет [8]. Ийгиликке жетүүдө уюмдун ишинин техникалык, социалдык жана экономикалык эффективдүүлүгү маанилүү. Техникалык эффективдүүлүк компаниянын ишмердүүлүгүн техникалык көрсөткүчтөрдүн негизинде баалоо жүргүзүлүп жатканын билдирет (эксплуатациялык, долбоорлоо, технологиялык). Иштин социалдык натыйжалуулугу бул үчүн эң актуалдуусун камтыйт, социалдык өнүгүүнүн коллективге тиешелүү проблемалары: эмгек, турмуш жана эс алуу шарттарын жакшыртуу, коллективдеги мамилелерди жакшыртуу, социалдык-психологиялык колдоо, өнүктүрүү процесстери болуп саналат [12].

Биргелешкен стилдеги башкаруучу юридикалык жана ыйгарым укуктарга таянбай, өз күчүн башкаруудагы жана өндүрүштөгү тажрыйбасынан, ишбилгилигинен алат. Биргелешкен моделдеги жетекчи өзүнүн башкаруу бийлигин кызматкерлерге өткөрүп бергендиктен, ал команданын мүчөсү катары жана команданын ичинде өзүнүн тажрыйбасы керек болгон талаптарды гана аткарат [2]. Биргелешкен же кооперативдик башкаруунун сыйлыгы бул команда мүчөлөрүнө алып келе турган ийгилик сезими. Ар бир кызматкердин иштеги өндүрүмдүүлүгү, жумуштан канааттануу, уюмга көнүү, ыңгайлашуу, уюмду сактап калуу жана башкарууга катышуу эң жогорку деңгээлге жетиши мүмкүн деп болжолдонууда [7].

Биргелешкен башкаруу моделинде жетекчи же менеджер кызматкерлердин өз милдеттерине, аткарган жумуштарына байланыштуу керектүү чечимдерди кабыл алышын жана көйгөйлөрүн чечүүсүн каалайт. Менеджмент адиси катары, керек болсо, алардын чечимдерин кабыл алууга, көйгөйлөрдү чечүүгө катышуу менен лидерлик кылат. Мындай типтеги менеджер-жетекчилер кызматкерлерди мотивациялоого, таасир этүүгө жана шыктандырууга аракет жасашпайт, алар бул маселелерди командага же команданын лидерлерине тапшырышат [2]. Биргелешкен /унитардык моделдин өзгөчөлүктөрү жалпысынан төмөнкүдөй [9]:

1. Өнөктөштүккө көз каранды.
2. Башкарууга багытталуу – бул командалык иш.
3. Кызматкердин багыты жоопкерчиликтүү жүрүм-турум.
4. Кызматкерлердин өз алдынча иштеп, өзүн көрсөтүүсүнө мүмкүнчүлүк берет.
5. Кызматкерлердин керектөөлөрү өзүн-өзү актуалдаштыруу мүмкүнчүлүгү катары канааттандырылат.
6. Аткаруу натыйжалары - энтузиазм жана кызматташуу.

**Ой келди / адашкан (*stray management*) башкаруу.** Ой келди же адашкан башкаруу стили иш жүзүндө башкаруу/ менеджмент боюнча жүрүм-турум же мамиле теориясы эмес. Башкача айтканда, башкаруунун бул формасы башкаруунун каалаган же күтүлгөн формасы эмес. Бирок, башкаруунун мындай түрү кээ бир уюмдарда кездешет [2]. Башкаруу мамилесинин бул түрүндө уюм бизнес, өндүрүш жана тейлөө чөйрөлөрүндө көздөгөн максаттарга да, уюмдун ичиндеги адам мамилелерин жакшыртуу жана коргоого да ашыкча көңүл бурулуп, маани берилбейт. Бул башкаруу формасы тарабынан кабыл алынган негизги саясат уюм ичинде көйгөйлөрдөн алыс болуу, жеке жана эмоционалдык жүрүм-турумдарга кийлигишпөө түрүндө байкалат [13].

Ой келди /адашкан башкаруу стили уюмдун иерархиялык түзүмүнүн башында турган адам же адамдар өз ыйгарым укуктарын колдонбогондуктан келип чыгат. Бийлигин же



авторитетин колдонбоо “уюмга чоочундашуу, алыстоо, таарыныч; өз бийлигин колдонуудан тартынуу, коркуу; башкаруудагы компетентсиздик; бийликти колдонуунун зарылдыгын көрбөө же ага ишенбөө” сыяктуу себептерден улам пайда болушу мүмкүн [2]. Мындай уюмдарда иштегендер иштеп жаткансыйт; бирок, чындыгында, алар эч кандай уюмдун максаттарына эч пайдасы жок, же өтө аз салым кошкон жумуштар менен алектенишет. Кызматкерге эми эмне кылуу, кантип, эмнени иштеши керектиги айтылгандан кийин, ал адам бош калат, контролдоо керек эмес сыяктуу көрүнөт. Кызматкер өз ишин өзү билгендей көрөт, “жасамыш болот” жана жетекчи ага эч качан кийлигишпейт [13].

Адашкан башкаруу стилиндеги менеджерлер башкарууда инсандык сапаттарынын жакшы же жаман жагын көрсөтпөйт. Алар кызматкерлерге түрткү берүүгө, мотивациялоого, таасир этүүгө же шыктандырууга эч кандай аракет кылышпайт. Мындай адамдар кеңешкенде жардам берүүгө аракет кылышат, бирок алар бул жардамды өзү каалаган кызматкерлерине гана беришет. Адашкан башкаруу стили менен иштеген менеджерлердин жүрүм-туруму түзүмдү курууга, милдеттерди аткаруу жана мамилелерди орнотууга карата үстүртөн болот. Негизинен алар ишти, милдетти бөлүштүрүүнү, кызматтык нускамаларды, милдеттердин аныктамаларын жана иштин жүрүшүн кичи бөлүмдөрдүн жетекчилерине калтырышат жана уюмду жаңыртуу боюнча эч кандай демилге көтөрүшпөйт [2].

“Көгүчкөн түрү” менеджерлер деп аталган бул менеджерлер жалпысынан бардык кош көңүл, утурумдук мамиле менен карап, “сен мага тийбе, мен сага тийбейм” же “мени чакпаган жылан миң жыл жашай берсин” - деген көз карашка, түшүнүккө ээ. Башкарууда “качуу, кийлигишпөө, иштебөө” саясатын колдонгон жетекчилер мына ушулар. Мындай жетекчилерди жетекчи деп айтуу да туура эмес. Алар формалдуу гана башкаруучу же жетекчилер. Мындай жетекчи менеджерлер уюмга, коомго же кызматкерлерге пайда алып келбейт [14]. Ой келди, адашкан, баш аламан башкаруу стилин жалпысынан мамлекеттик мекемелерде жана уюмдарда, чөйрөсүн өзгөртпөгөн жана бир нерсени өндүрүүнү монополия кылган жеке менчик мекемелерде көрүүгө болот [2].

Адатта ой келди башкаруу стилине ээ жетекчилер кызматкерлердин жумушунан канааттанууларына көп кызыкдар эмес, анткени алар өздөрү жумуштан канааттануу ала алышпайт. Уюмда болуп жаткан чыр-чатактар же уланат же убакыттын өтүшү менен өзүнөн-өзү унутулат. Уюмда бири-бирине дал келбеген, чатакташкан кызматкерлер көңүл бурулбай, өз алдынча, тынч калтырылат. Кызматкерлердин ишине кийлигишпей, алар көзөмөлдөнбөй, өздөрү каалагандай иштегендиктен, көбүнчө жумушун кош көңүл, кол учунан жасап, ал чөйрөгө ыраазы экенин көрсөтүүгө аракет кылышат. Мындай уюмдардагы кызматкерлер көбүнчө өз жумушун экинчи жумуш катары карашат, ошондуктан алар уюмдан тышкары башка жумушка ээ болушат [2]. Эмгекте башкаруучу, жетекчи, менеджер, лидер түшүнүктөрү жана алардын кимдерге карата айтылаары талкууланды. Башкаруу стилдери тууралуу аныктамалар мисалдар аркылуу берилип, автократиялык башкарууда, коргоочу/ кам көрүүчү башкарууда, колдоочу башкарууда, биргелешкен башкарууда жана ой келди башкарууда уюмдун башында отурган, жоопкерчилик жүктөлгөн адам жетекчиби, лидерби же башкаруучубу? - деген суроого жооп изделди. Себеби, ар бир башкаруу стили ар бир уюмдун ийгилиги, ынтымагы, иштин жемиштүүлүгү жана иштешкен кызматкерлердин ден соолугу, бактылуулугу, ыраазылыгы, уюмду кабыл алуусу, өзүн ошол жерге таандык сезүүсү, жоопкерчилик алууну каалоосу, ишине чыгармачыл мамиле кылуусу үчүн маанилүү экени талкууланды.

### **Жыйынтыктар:**

1. Ар бир уюмдун жетекчисинде лидерлик өзгөчөлүк жетиштүү болбошу мүмкүн. Лидерлик үйрөнүлө турган көндүм болгондуктан, атайын курстардын жардамы менен аны өнүктүрүүгө багыттоо, иштин жемиштүү болушуна түрткү болушу белгиленген. Ар бир уюмдун өзгөчөлүгүнө жараша башкаруу стили болгону менен, ал жерде иштегендердин ишин сүйүп кабыл алуусу жана ийгилигин арттыруу үчүн колдоочу жана биргелешкен башкаруу стилин жайылтуу маселеси учурда курч турары көрсөтүлгөн;

2. Жетекчилик жана анын сырлары, лидерлик, чогуу башкаруу, жоопкерчиликти алууга көнүктүрүү, көндүмүн өзгөртүү же кайзен моделин колдонуу сыяктуу курстардын уюштурулушу жана жайылтылышы көптөгөн уюмдарда жаңыланууга негиз болору сунушталган;

3. Иштеген адамдардын ишине ыраазы жана чөйрөсүндөгүлөр менен жакшы мамиледе болуусу үчүн ар дайым кызматкерлерге тармактагы жаңылануулар, талаптар тууралуу кошумча квалификациясын жогорулатуу курстары уюштурулуп туруусу жакшы натыйжа бермек. Жетекчилерине нааразы болгон, ишине кайдыгер мамиле кылганга көнгөн кызматкерлер мындан өздөрүнө жакшы сабак алмак. Иш жана жаңылануу боюнча сунуштар, демилгелер талкууланып, колдоого алынуусу же толуктоо үчүн кайрадан каралышы да кызматкердин ишине мамилесин оңдошу мүмкүн. Жетекчилик, башкаруучулук жана лидерлик өзгөчөлүктөрдү салыштыруу жаан айырмасын аныктоо, натыйжасын тактоо боюнча изилдөөлөр жүргүзүлсө болору белгиленген.

#### Колдонулган адабияттар тизмеси:

1. **Примов, Э.Б.** Механизм управления текущими затратами в торговых организациях [Текст] / Э.Б. Примов // Наука. Образование. Техника. – Ош: КУУ, 2018.- №1.- С. 57-62.
2. **Başaran, İ. E.** Yönetimde İnsan İlişkileri [Текст] / İ.E. Başaran // Ankara: Gül Yayınevi, 1998.
3. **Kohler-Koch, V.** Regime types and international conflict [Текст] / V. Kohler- Koch // 1816-1976. Journal of Conflict Resolution.- 1989. - 33(1).- Б. 3-35.
4. **Kohler-Koch, V.** The evolution and transformation of European governance [Текст] / V.Kohler-Koch // The Transformation of Governance in the European Union (Edt: V. Kohler-Koch ve R. Eising). London: Routledge, 2003.- Pp. 29-50.
5. **Debs, A.** (Regime type, the fate of leaders, and war. [Текст] / A. Debs, & H. E.Goemans // American Political Science Review.- 2010. - 104(3).- Pp. 430-445.
6. **Davis, K.** Evolving models of organizational behavior [Текст] / K. Davis // The Academy of Management Journal.- 1968.- 11(1).- Pp. 27-38.
7. **Başaran, İ. E.** Örgütsel Davranış [Текст] / İ.E. Başaran.- Ankara: Kadioğlu Matbaası,1991.
8. **Başaran, İ. E.** Yönetim [Текст] / İ. E. Başaran.- Ankara: Gül Yayınevi.-1989.
9. **Wibowo, G.** Comparison of the models of organizational behavior: A review [Текст] / G. Wibowo // Management and Economics Research Journal.- 2016.- Pp. 32-40.
10. **Emerson, K.** An integrative framework for collaborative governance [Текст] / K.Emerson, T.Nabatchi & S.Balogh // Journal of Public Administration Research and Theory.- 2011.- 6(4).- Pp. 1-30.
11. **Vigoda, E.** From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration [Текст] / E.Vigoda // Public Administration Review.- 2003.- 62(5).- Б. 527-540.
12. **Примов, Э.Б.** Анализ и пути повышения эффективной деятельности промышленных предприятий [Текст] / Э.Б. Примов // Наука. Образование. Техника. – Ош: КУУ, 2017.- № 3-4.- С. 23-27.
13. **Cem, C.** Yönetim biçimleri [Текст] / C. Cem // Amme İdaresi Dergisi, 4(1). - 19971.- Pp.91-103.
14. **Arlı, D.** İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. [Текст] / D. Arlı // магистрдик дисс. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. – 2007.

DOI:10.54834/16945220\_2023\_3\_86

Поступила в редакцию: 31.01.2023 г.