

Management



Lecture 2:

Басқару ойының эволюциясы

Наметша Асхат Сержанұлы, э.ғ.к., «Экономика, менеджмент және туризм» кафедрасының аға оқытушысы



Басқарудағы жаңа көзқарастар



Қазіргі менеджерлерге бақылау және бағалау дағдылары жеткіліксіз

Табысты менеджер болуы үшін

- Көшбасшылық қажет
- Өзгерістерді инициировать ете білу қажет
- Менеджерлердің саны және басқару деңгейілері көп емес, тез бейімделетін ұйымда жұмыс істеуді және оны құруды білу қажет



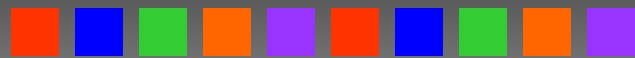
Менеджмент және Ұйым



- Жаңа қажеттіліктер туындаған сайын менеджмент философиясы мен ұйымдық формалары уақыттың ағымына сай өзгеріп отырады
- Баяғы бірсыпыра идеялар мен практикалық әдістер қазіргі кездегі менеджменті кеңінен пайдаланылып отыр



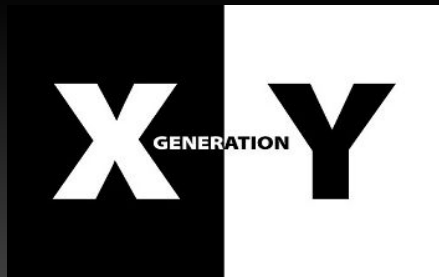
Тарихи перспективалар



- Ағымдағы мүмкіндіктер мен проблемаларды интерпретациялау контексті және орта менеджменттің тарихи перспективалары
- Динамикадағы ұйымдық қызметке ықпал ететін әлеуметтік күштерді түсіну
- Стратегиялық ойлануды үйрену
- Концептуалды дағдыларды жақсарту
- **Ең басында ұйымға және менеджмент практикасына әлеуметтік, саяси және экономикалық күштердің қалай ықпал еткенін қарастырайық**



Ұйымдарға және менеджментке ықпал ететін күштер



Әлеуметтік күштер – адамдарды өзара қарым-қатынасқа бағыттайтын және әсер ететін мәдени аспект, бұл құндылықтар, қажеттіліктер мен жүріс-тұрыс нормалары.



Саяси күштер термині – адам мен ұйымдарға саяси және заң институттарының әсер етуін сипаттау үшін қолданылады. Мысалы біздің елдің жоспарлы экономикадан нарықтық экономикаға өтуі.



Экономикалық күштер – қоғамдық ресурстардың бәсекелі пайдаланушылар арасында қол жетімділігін, өндірісін және таратуын анықтайды. Ресурстар мақсат жету үшін үкіметке, армияға, дін орталықтарына, оқу орындарына және коммерциялық ұйымдарға қажет

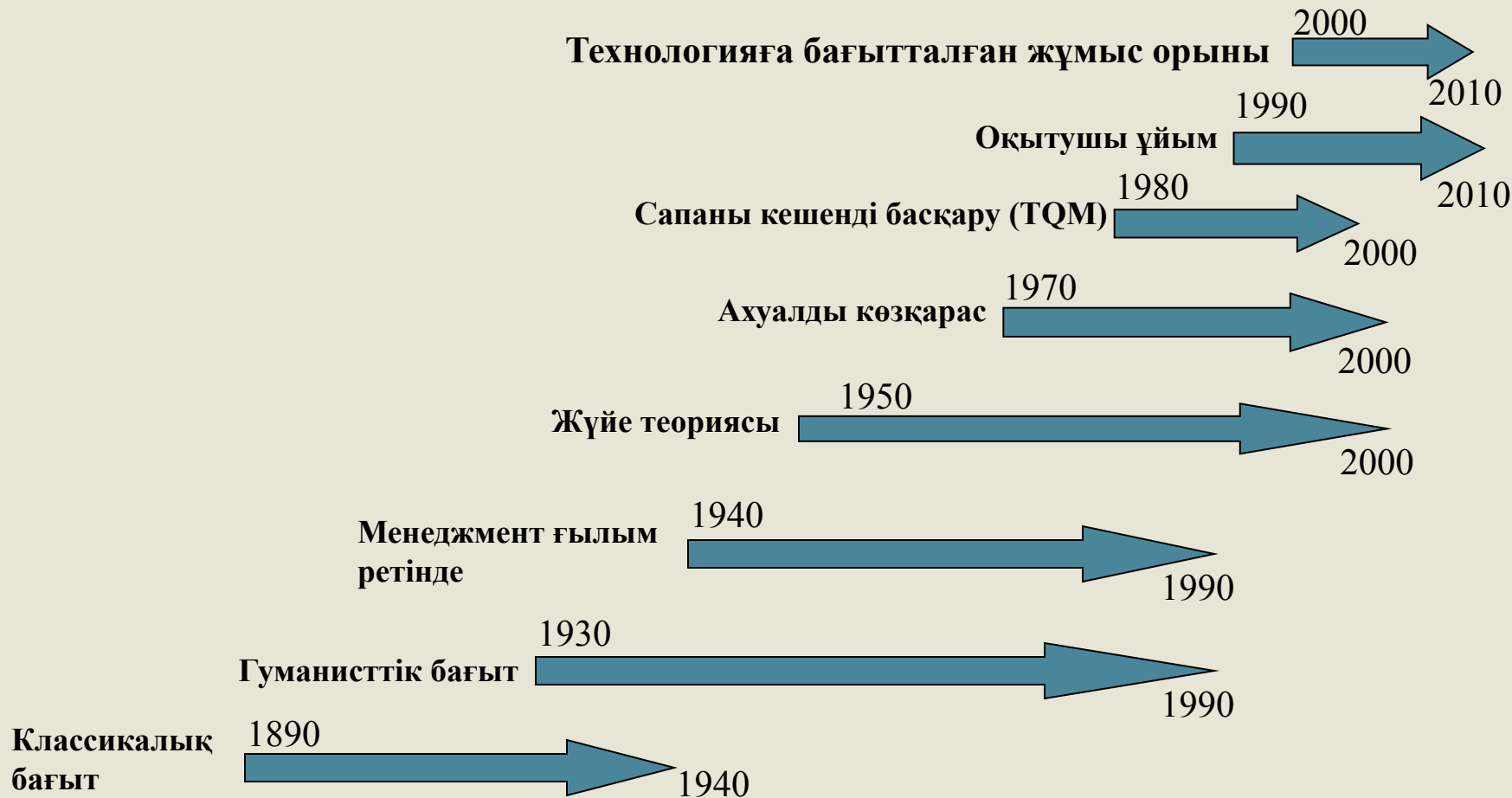


Менеджмент тарихына экскурс

- Ежелгі Қытай және соғыс өнері
- Ежелгі Мысыр және пирамидалар құрылысы
- Рим Империясы және жолдар мен көпірлердің құрылысы
- Индустриалды революция және қазіргі менеджмент



Менеджмент принципінің эволюциялық дамуының бағыты



Менеджменттің классикалық бағыты

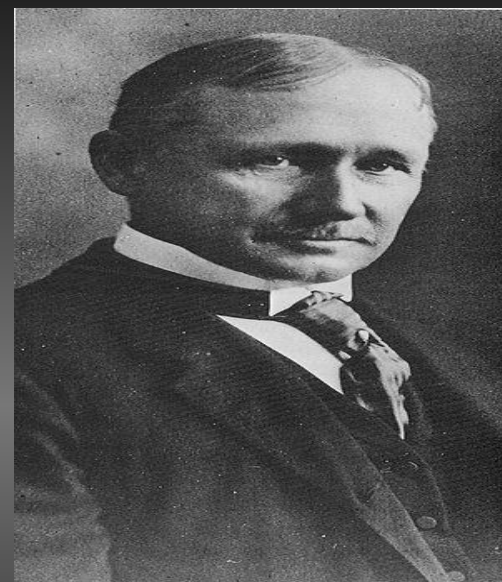
- Ғылыми менеджмент (Ф. Тейлор);
- Бюрократикалық ұйымдар (М. Вебер);
- Әкімшілік принциптер (А. Файоль, М. Фоллет және Ч. Барнард).



Ғылыми басқару (1885-1920)



- Ғылыми басқару концепциясы ХХ ғ. басынан АҚШ-та дами бастады. Оның негізін қалаушы ретінде американдық инженер Фредрик Тейлор (1856-1915) болып саналады.
- Оның «Ғылыми басқару принциптері» (1911) атты кітабы менеджментті ғылым мен зерттеудің дербес саласы ретінде қабылдаудың бастамасы болып саналады.



Ғылыми менеджменттің негізгі қағидалары, құндылықтары және кемшіліктері

ЖАЛПЫ КӨЗҚАРАС

- Жұмыс тапсырмасын орындаудың стандартты тәсілдері жасалады.
- Жұмысшыларды іріктеу, нақты тапсырмаларды орындау қабілеттілігіне сай жүргізіледі.
- Жұмысшыларды қолдау, олардың жұмыс тапсырмаларын жоспарлау мен кедергілерді жою арқылы қамтамасыз етіледі.

Материалды стимулдарды пайдалану еңбек өнімділігін артуына алып келеді.

ҚҰНДЫЛЫҚТАРЫ (достоинства)

- Еңбек ақы төлеудің маңыздылығын көрсетеді.
 - Өртүрлі жұмыстар орындау және тапсырмаларды шешу процесстеріне ғылыми зерттеу жүргізу.
- Жұмысшыларды іріктеу және оқытуы маңызды деп көрсетіледі.

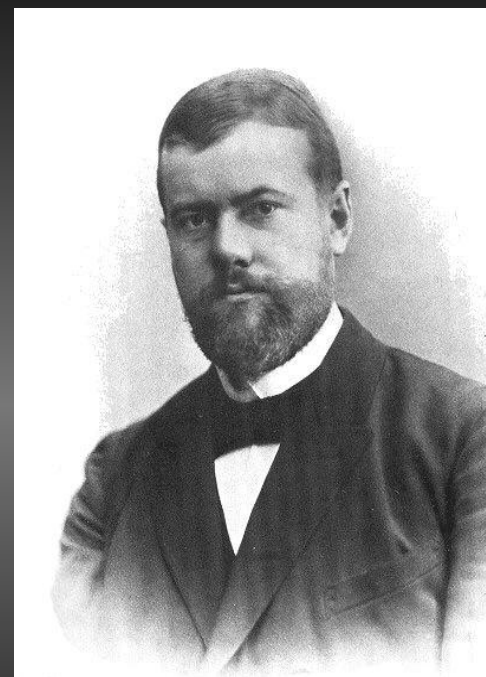
КЕМШІЛІКТЕРІ

- Жұмысшылардың еңбек процессінің әлеуметтік контекстті мен қажеттілігінің өсу ескерілмейді.
- Индивидтер арасындағы ерекшелік мойындалмайды.
- Жұмысшылардың кәсіпқой деңгейі төмен бағаланады, олардың идеялары мен ұсыныстары елеу етпейді



Бюрократикалық ұйымдар

- Бюрократикалық ұйым концепциясын европалық ғалым Макс Вебер (1864-1920) ұсынған
- Бюрократикалық ұйымдарға дейін
 - Европалық компаниялар жеке, отбасылық негізде басқарылған, жұмысшылар ұйымға емес нақты біреуге еңбек еткен
 - Ұйымдық ресурстар компания мақсатын емес жеке мүлдені қанағаттандыруға пайдаланатын
- **Жүйелі көзқарас – ұйымға жалпы түрде қарау**



М. Вебер бойынша идеалды бюрократия сипаттамасы



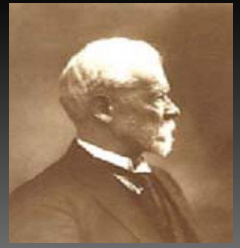
Әкімшілік принциптер



- Әкімшілік принциптер концепциясына Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет және Честер Барнард үлкен үлес қосты
- Назар аударылады:
 - Жеке жұмыскерден жалпы ұйымға
 - Менеджменттің негізгі қызметтері, жоспарлау, ұйымдастыру, командалық бау (цепочка), координация мен бақылау



Анри Файольдың басқару принциптері



- ☒ ЕҢБЕК БӨЛІНІСІ.
- ☒ ӨКІЛЕТТІК ЖӘНЕ ЖАУАПТЫЛЫҚ
- ☒ ҚЫЗМЕТТІК ТӘРТІП (ДИСЦИПЛИНА)
- ☒ БІРБАСШЫЛЫҚ
- ☒ БАҒЫТТЫҢ БІРЖАҚТЫЛЫҒЫ
- ☒ ЖЕКЕ МҮЛДЕНІНІҢ ЖАЛПЫҒА БАҒЫНЫШТЫЛЫҒЫ
- ☒ ПЕРСОНАЛДЫ КӨТЕРМЕЛЕУ (ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ)

- ☒ ОРТАЛЫҚТАНДЫРУ
- ☒ ИЕРАРХИЯЛЫҚ БАҒЫНЫШТЫЛЫҚ
- ☒ ТӘРТІП (ПОРЯДОК)
- ☒ ӘДІЛДІК
- ☒ ПЕРСОНАЛДЫҢ ЖҰМЫС ОРНЫНЫҢ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫ
- ☒ БАСТАМАШЫЛЫҚ (ИНИЦИАТИВА)
- ☒ КОРПОРАТИВТІК РУХ



Мэри Паркер Фоллет 1868-1933

- Ұйымның нақты мақсат қою процесі конфликт санына ықпал ету проблемасы қызықтырған
 - Жұмысы басшылар арасында белгілі болған, өкінішке орай академиялық ғылымда қабылданбаған
 - Идеялары ғылыми басқару принциптеріне қарама-қарсы (контрастирует) болған
 - Атқаратын ісі ғаламдық ортаның тез өзгеруіне байланысты қазіргі менеджерлерге өзекті
- Көшбасшылық концепциясы техникалық процесспен емес, адамға көңіл бөлуімен қызықты



Фоллет әлі күнге дейін өзектілігін жоғалтпаған: *Этика - Билік - Бағыныштылардан максимальды қайтарым алу (отдача)*, сұрақтарына жауап іздеген



Честер Барнард 1886-1961



- Ч. Барнардтың ең маңызды жетістерінің бірі – **формальды емес ұйым** концепциясы
 - Формальды емес ұйым әрбір формальды ұйымның ішінде кездеседі
 - Оны группировкалар мен табиғи түрде қалыптасқан әлеуметтік топтар құрады
 - Ұйымды жансыз механизм деп санамауды ұсынды
 - Ұйымның тиімділігін арттыру мақсатында формальды емес қатынастар менеджмент үшін орасан күш екендігін атап өткен

Ч. Барнардтың басқа теориясы – **Билікті қабылдау теориясы**

- Бұл жерде еркі бар еркін индивид бастықтардың бұйрығын орындауды немесе орындамауды шешу құқығының болуы
- Көп жағдайда адамдар бұрыққа бағынады, өйткені ол үшін пайда алып келеді, бірақ басқа жол бар екенін ұмытпау керек



Ұйымдық жүріс-тұрыс теориясының басты жақтастары олардың идеялары

- Менеджер-практик, оның көзқарасы бойынша ұйым – бұл барлық элементтердің өзара әрекет етуін қажет ететін әлеуметтік жүйе
- Менеджердің жұмысы жұмысшылармен байланыста болу және олар жағын ынталандыру арқылы максимальды қайтарым (отдача) алуда деп санаған
- Ұйым ашық жүйе деген ойды бірінші болып айтқан

Честер Барнард

- Нашар еңбек жағдайы проблемасымен айналысты
- Идеальды жұмыс орыны теориясын ұсынды
- Еңбек жағдайын жақсартуға кететін шығынды, ең тиімді инвестиция түрі деп санаған

**Роберт Оуэн
XVIII ғ. аяғы**

**Ұйымдық жүріс-
тұрыстың
(поведение)
бірінші теоретиктері**

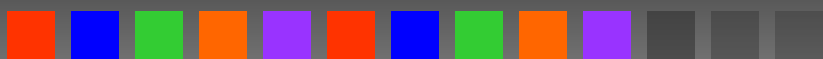
- Өндірістік психология теориясын шығарды
- Жұмысшыларды іріктегенде психологиялық тестерді пайдалануды ұсынды; Тиімді оқу әдістерін әзірлеу үшін теорияны білуді және жұмысшылардың мотивациясына ең әсерлі әдісті шығару мақсатында адам мінез-құлықын зерттеудің маңыздылығын атап өткен

**Хьюго Мастенберг
XX ғ. басы**

**Мэри Паркер Фоллет
XX ғ. басы**

- Ең бірінші болып ұйымды топ пен индивид арасындағы қарым-қатынасы деген көзқарасты ұсынған
- ғылыми басқару мектебінің жақтаушыларына қарағанда адамға бағытталған идеяларды дамытқан
- Ұйым топтық этика принципінде негізделуі қажет деп санаған

Гуманисттік бағыт



- Еңбек процессіндегі адам мінез-құлықтарына, олардың қажеттіліктеріне, жұмыс орынындағы қарым-қатынасқа, сондай-ақ әлеуметтік өзара іс-қимыл мен топтық процесстерге назар аударады. Бұл жерде гуманисттік бағыттың үш саласын ата кетуге болады:
 - Адамдық қатынастар қозғалысы
 - Адам ресурстар концепциясы
 - Ғылыми бихевиоризм



Адамдық қатынастар қозғалысы



- Адамдық қатынастар мектебінің жақтастары шынайы еңбек процессін тиімді бақылау, қатаң авторитарлы басқару жүйесінен емес, жұмысшылардың өзінен туындайды деп тұжырымдаған
- Көптеген аспектілері адам ресурстарын (персонал) басқару сферасына біріктірілген
- Мысалы: мотивация, көшбасшылық, сенім, коллективтегі қарым-қатынас туралы түсініктер осы мектептің алғашқы зерттеулерінің нәтижесі болып табылады
- Жұмысшылардың негізгі қажеттіліктерін қанағаттандыру, еңбек өнімділігінің артыруының кілті деген тезисті осы теория жақтаушылар әлі күнге дейін қорғап келеді

Хоторндық зерттеулер

- 1924 жылы Хоторн қаласында (Иллинойс, АҚШ) орналасқан Western Electric зауытын басталды
- Зертеу он жыл бойы жүргізілді
- Төрт экспериментальды және үш бақылау топтарынан тұрды, алты әйелден қатысқан
- Бес әртүрлі эксперименттер өткізілді
- Олардың нәтижесі бригаданың өнімділік деңгейіне жұмыс орынының жарықтылығы емес, басқа факторлар ықпал ететінін көрсетті
- Эксперимент Э. Мэйо және Ф. Ротлисбергер басшылықтарымен алты жылдай жүргізілді
- Зерттеудің бастапқы интерпретациясында еңбек өнімділігінің өсу факторы “ақша” емес, **Адамгершілік қатынас** көрсетілді



Адам ресурстар концепциясы



- Жұмыскерлер (негізгі нысан) өзінің потенциалын толығынмен іске асыра алатын және осыған қоса өзінің жоғарғы қажеттілігін қанағаттандыра алатын мотивация теориясына сәйкес жұмыс тапсырмаларын жасау
- Адам ресурстар концепциясының белгілі өкілдеріне Абрахам Маслоу мен Дуглас Макгрегорды жатқызады



Дуглас Макгрегордың X & Y теориясы



Theory X

- **Адамдар жалқау**
- **Адамдарды бақылау үнемі қажет**
- **Адамдарда амбиция жоқ**
- **Жауапкершіліктен қашады**
- **Жұмыста жазалау қауіпі мотивациялайды**
- **Адамдар өзгергісі келмейді**

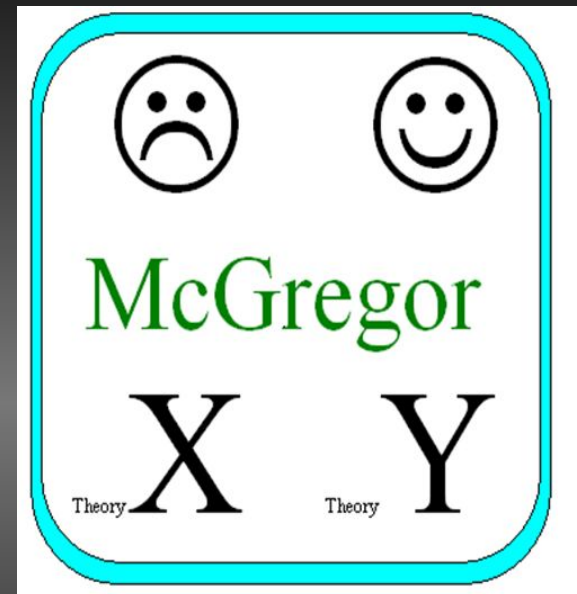


Theory Y

- **Адамдардың энергетикасы жоғары**
- **Адамдар өз-өзін көрсеткісі келеді**
- **Адамдардың амбициясы жоғары**
- **Адамдар сыйлы болғысы келеді**
- **Адамдар инновация мен креативтілікке тырысады**

Дуглас Макгрегордың X & Y теориясы

- Ғалымның ойынша классикалық менеджмент X теориясына негізделеді, ал адамгершілік қатынастар концепциясы оның модификацияланған варианты деп есептеді
- Y негізгі идеясында өзінің жұмысшыларының интеллекті мен көрінісін (воображение) толығымен пайдаланатын ұйымдар, қосымша артықшылықтар алады деген пікір жатыр
- Қазіргі күні бірсыпыра компаниялар X теориясының принципіне сәйкес басқарылып отыр, көптеген ұйымдарға Y теориясының идеясы ендірулуде



Бихевиористтік көзқарас



- Гуманисттік менеджмент саласы ретінде, адамдардың жүріс-тұрысын (поведение) зерттеуде ғылыми тәсілдерді пайдалануды ұсынады
- Оның түбі социологияға, психологияға, антропологияға, экономикаға және басқада ғылыми пәндерге кетеді
 - Басты міндеті қызметкердің жүріс-тұрысына ықпал ететін мотивтерін және оның ұйымдық ортада басқа адамдармен өзара әрекетін идентификациялау мен талдау
 - Бихевиоризм принципі негізінде ұйымдық даму концепциясы пайда болды

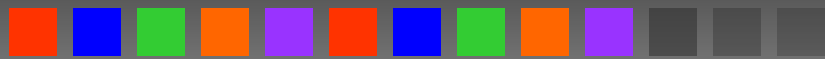


Менеджмент ғылым ретінде

- Екінші дүниежүзілік соғыс басқару процесстерінің теориясы мен практикасының ары қарай қарқынды дамуының катализаторы болды
- Менеджмент ғылым ретінде қарастырыла бастады
- Математикалық және статистикалық әдістерді және басқада сандық пәндерді басқару шешімдерін қабылдауда кеңінен қолданыла бастады
- Соғыс кезінде материалдық және адам ресурстарын тез және тиімді орнын ауыстыру проблемаларын шешу үшін математиктерден, физиктер және басқа ғалымдардан тұратын әртүрлі топтар құрылған
 - Осы топтардың қызметінің нәтижесінде **Зерттеу операциясы** (басқару проблемаларын шешуде математикалық модель құру) деген менеджменттің жаңа концепциясының фундаменті пайда болды.
 - **Операционды менеджмент** – тауарлар мен қызметтерді өндірудегі процесстер және технологиялармен байланысты басқару салласы
 - **Ақпараттық технологиялар** – басқарушылық ақпарат жүйе түрінде көрсетілген



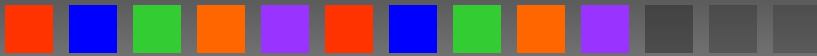
Қазіргі тенденциялар



- Жүйе теориясы
- Кездесетін жағдайлар концепциясы
- Сапаны кешенді басқару (TQM)



Жүйе теориясы



- **Жүйе – бұл біртұтас ұйымдасқан өзара байланысқан және өзара тәуелді элементтердің жиынтығы**
- **Жүйенің 2 түрі бар, ашық және жабық**
- **Ашық жүйе сыртқы ортамен өзара әрекет етеді, жабық жүйеге оның қажеті жоқ**

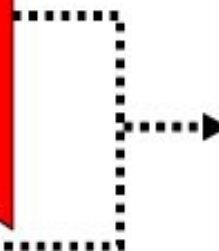


Ұйымға жүйелі көзқарас



Менеджмент және кездесетін жағдайлар концепциясы

Уникальдылық
идеясы



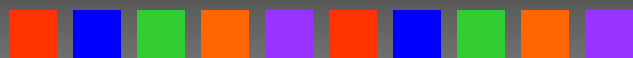
Жағдайлы көзқарас

- Ұйымдық феномендер логикалық құрылымдарға келтіріледі
- Сипаты жақын жағдайда, менеджерлер ұқсас әрекеттерді дайындайды және іске асырады

Әмбебаптық
идея



Сапаны кешенді басқару (TQM)



- TQM – сапаны үнемі жетілдіру мен қажеттіліктердің өзгеруіне тез реакцияға және клиенттің күтіміне бағытталған менеджменттің философиясы
- “Сапаны басқару атасы”
Эдвард Демингтің идеялары Америкада күлкіге ие болған, бірақ Жапонияда мойындалған
- Осыны ендіру арқысында экономикалық супер-державға айналды



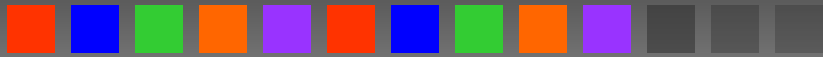
Сапаны кешенді басқарудың негізгі концепциялары



- Клиентке ерекше көңіл бөлу
- Үздіксіз жетілдіру туралы қам
- Өндірістік процеске айрықша мән беру
- Ұйымның барлық іс-әрекетінің сапасын артыру
- Өлшеудің дәлділігі
- Қызметкерлерге өкілетілікті беру



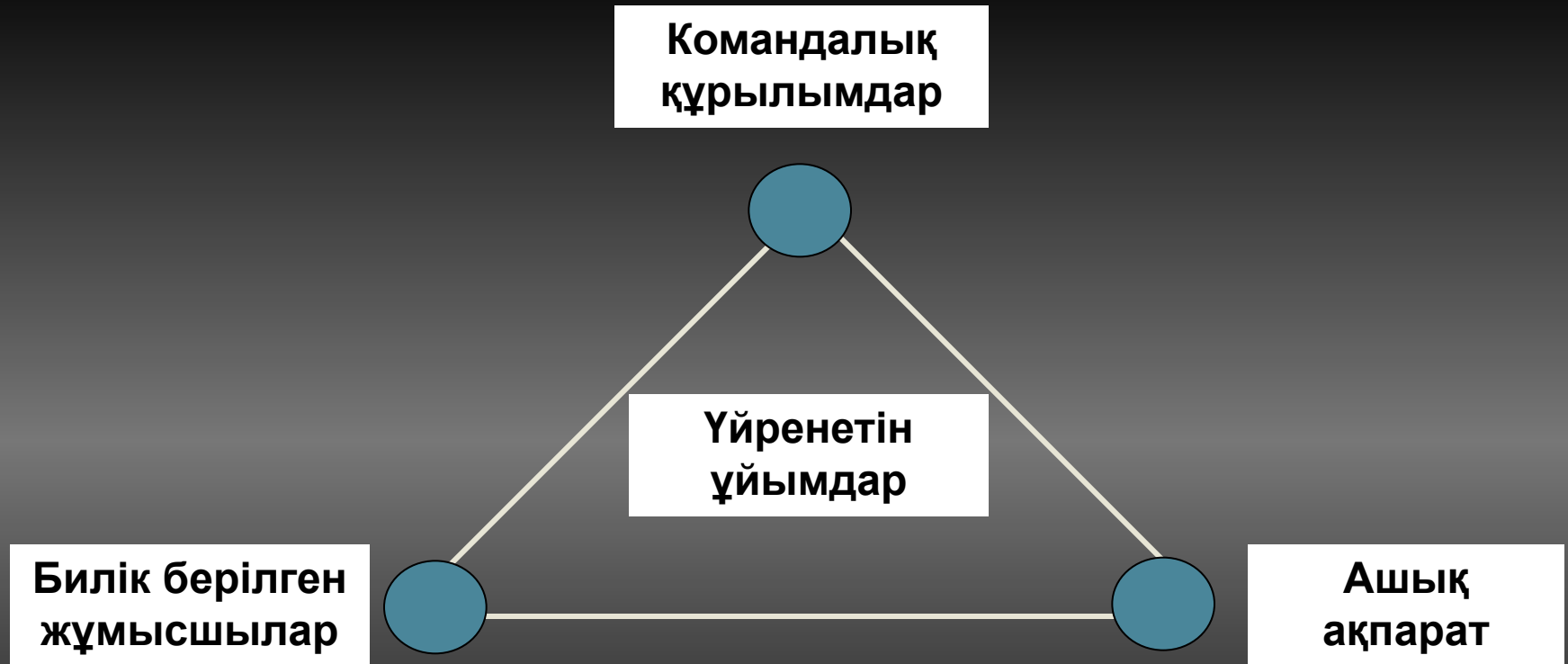
Өзгерістер дәуіріндегі жаңа үрдістер



- Үйренетін ұйымдарға (научающаяся организации) өту
- Технология бағытталған жұмыс орынын басқару



Үйренетін ұйымдардың элементтері

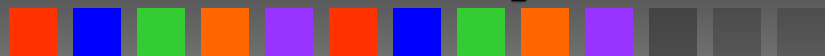


Үйренетін және дәстүрлі ұйымдардың сипатының ерекшеліктері

	ДӘСТҮРЛІ ҰЙЫМ	ҮЙРЕНЕТІН ҰЙЫМДАР
Өзгеріске деген көзқарас	Егер барлығы дұрыс істеп тұрса, ешнәрсені өзгертудің қажеті жоқ	Егер ешнәрсені өзгертпесе, уақыт келе барлығы жұмыс істемей қалады
Жаңа идеяларға көзқарас	Егер біз оны ойлап шығармасақ, біз оны қабылдамаймыз	Егер біз оны ойлап шығарсақ немесе қайтадан ойлап шығарсақ, біз оны қабылдамаймыз
Жаңа енгізілімдерге (нововведение) кім жауапты	Дәстүрлі бөлімшелер, мысалы ғылыми-техникалық зерттеу бөлімі	Ұйымның әрбір қызметкері
Негізгі қауіптер	Қателік жасау	Үйрене алмасаң, бейімделе алмайсың
Бәсекелестік артықшылықтары	Тауарлар мен қызметтер	Үйрену қабілеттілігі, білім және тәжірибе
Менеджерлердің міндеті	Басқа қызметкерлер үстінен бақылау	Басқа қызметкерлерді ынталандыру



Е-коммерцияның үш түрі



Бизнестен – Тұтынушыға **B2C**
Тауарлар мен қызметтерді онлайн
сату



Бизнес – Бизнесмен **B2B**
Ұйымдар арасындағы
транзакция

Тұтынушыдан – Тұтынушыға
C2C
Е-нарықтар, делдал веб-
сайттармен құрылған

