

“Мамандыққа кіріспе” пәні

лектор:Ильяс Асель Ильясовна

“Менеджмент және Маркетинг”
кафедрасының Э.ғ.к., доценті

Тақырып 1.

Менеджмент мамандығына кіріспе

- Тақырыпша: Менеджмент түсінігі
- Дәріс сұрақтары:
 - 1.Менеджмент ұғымдары
 - 2.Менеджмент қағидалары
 - 3.Менеджер және оның функциялары

1. Менеджмент ұғымдары

- Қазақстан Республикасының нарыққа өту кезеңіндегі басты міндеті - өндіріс пен бизнесті жаңа талаптарға сай іскерлікпен басқару, кәсіпкерлікке деген қызығушылықты одан әрі дамытып жетілдіру. Осы жағдайда мақсатқа жетудің басты құралы - менеджмент болып табылады.

- Басқару – адамдардың кәсіптік қызметі. Бұл қызметтің мән-мазмұнын айқындау үшін оның анықтамасын қарастырайық. Басқару – бұл ұжымдағы адамдарға және жекеленген адамдарға, олардың бірлескен жұмыс процессінде мақсатты жүйелі ықпал ету.
- Басқару процесстері басқарудың көптеген жүйелері мен салаларында жүзеге асады. Бұл жүйе: саяси, экономикалық, рухани, әлеуметтік басқару болып бөлінеді. Әлеуметтік басқару үш түрге бөлінеді:
 - 1. Экономикалық басқару;
 - 2. Әлеуметтік басқару
 - 3. Қоғам өмірінің рухани саласын басқару

- Қазақстан экономикасының нарықтық қатынастарға өтуіне байланысты “менеджер”, “менеджмент” ұғымдары тез енді.
- Менеджмент нарық жағдайында әрекет етуші фирманың, менеджменттің экономикалық қағидаларын, материалдық және еңбек ресурстарын тиімді пайдалана отырып, алдына қойған мақсаттарын кәсіби жүзеге асыратын жеке қызмет түрі. Яғни қарапайым сөзбен айтсақ, ол өзге адамдардың іс-әрекетін, ынта жігерін, еңбектерін пайдалана отырып алдына қойған мақсаттарға жету. н формаларының жиынтығы деген мағынаны білдіреді.

- Менеджмент қазақшаға аударғанда «басқару» ұғымын білдіреді. Яғни бұл әр түрлі ұйымдардағы адамдарды басқару бойынша қызмет түрі.
- “Менеджмент ” түсінігі шетел тілінен аударғанда - өндірісті басқару, басқаша айтқанда өндірісті басқару қағидалары мен әдістері, құралдары ме

- “Менеджмент ” түсінігі шетел тілінен аударғанда - өндірісті басқару, басқаша айтқанда өндірісті басқару қағидалары мен әдістері, құралдары мен формаларының жиынтығы деген мағынаны білдіреді.
- Менеджер дегеніміз - өндіріс, өткізу және қызмет көрсету саласындағы ұйымдастыру және басқару жөніндегі шаруашылық дербестігі бар іскер адам, өз ісін егжей-тегжейлі білетін мамандандырылған басшы. Менеджмент – дегеніміз өндірісті, адамды мақсатқа жетуде басқара білу тиімділігін жоғарылату.
- ,

- Менеджмент төмендегідей қызметтердің атқарылуын қарастырады:
- Кәсіпорын жұмысын жоспарлау және болжау. Басқару стратегиясын, бағдарлама іс-әрекетін жасау, қаржыландыру көздерін іздестіру және белгіленген шешімдер мен бағдарламаның орындалу мерзімін анықтау;
- Ранг дәрежесіне байланыссыз барлық жұмыскерлердің орындауға, жүзеге асыруға тиісті жұмыстарын ұйымдастыру, яғни жұмыстың орындалу құрылымын ұйымдастыра білу қажет; сөйтіп барлық қызметкерлердің күш-жігерін өнімді жұмысқа мақсатпен бөлу және оны жоғары тиімділікке мақсатты бағыттау

- Басшы мен қарамағындағылардың істерін үйлестіру. Өзінің және басқалардың қызмет атқаруын тұрақты қарау, сөйтіп оны өзінің және сол ұйымның қойған мақсатына жету үшін бағыттау;
- Алдағы мақсаттарды қамтамасыз ету үшін ұйымның жұмысын бақылау.
-

2. Менеджмент қағидалары (заңдылықтары):

- 1. Өндірісті басқару жүйесінің бірлігі – бұл сыртқы орта жағдайы өзгергенде жүйенің ішкі байланыстарының тұрақты болуын көрсетеді. Кез келген жүйе секілді, кәсіпорын жекеленген элементтердің ұйымдасқан бірлестігі, ал оның ерекше бірлескен бөлігі – жаңа сапаға ие болатын бірыңғай тұтас құрылым. Кәсіпорынның бірде бір бөлімшесі тығыз, әрі өзара келісілген байланыссыз ақырғы өнімді өндіре алмайды. Ұйымның әрбір элементі өзіне тән қызметтік мәнді орындайды, демек қасиеттерінің тәуелділігі мен ұйымдарға қатынасы да осыған байланысты.

- 2. Өндіріс және басқарудың пропорционалдығы, бұл кәсіпорынға да және негізгі және көмекші өндірістің тиімді дамуы үшін де қажет. Кәсіпорын өте күрделі, үлкен әрі біркелкі дамитын жүйе. Мұның өзі жекеленген бөлімдерден және олардың бірлестігінен тұрады.

- 3. Басқаруды орталықтандыру және орталықсыздандырудың тиімді үйлесуі қызмет мәселелерін және өкілеттіліктерді бөлу қажеттілігін білдіреді.
- 4. Басқарушы және басқарылушы жүйенің сәйкес келуі. Басқарушы мен басқарылатын жүйелердің барлығында алмасудың арасында кәсіпорынды басқару жүзеге асырылады.

- Басқару процесі тұрғысынан қарастырғанда мәліметтер, еңбек құралы, басқарылатын, басқаратын жүйелер және сыртқы орта туралы деректер жиынтығы ретінде қарастыруға болады. Бұл ұғымда мәлімет басқару процесінің негізі, шешімді әзірлеу, бақылау және жүзеге асыру ретінде орын алады.
- 5. Әр түрліліктің қажеттілігі. Әртүрлілік – бұл сыртқы жағдайлар және ішкі себептердің әсерінен жүйеде болуы мүмкін жағдайлар жиыны.

-

3. Менеджер және оның функциялары

- Қазіргі кезде менеджер - бұл тұрақты қызмет орнына ие және фирманың нақты түрлері бойынша шешім қабылдау құқығына ие басқарушы. «Менеджер» термині кеңінен таралған және келесілерге қатысты айтылады:
- 1. Жеке бөлімшелердің несие топтар шеңберінде жеке қызмет түрлерін ұйымдастыруға қатысты.
- 2. Кәсіпорынның немесе оның бөлімдерінің басшыларына қатысты.
- 3. Жұмыста қазіргі заманғы әдістерге сәйкес ұйымдастыратын кез келген басқару деңгейінің әкімшілік қызметіне қатысты айтады.

- «Кәсіпкер» термині XVIII ғасырдың басында өмір сүрген француз экономисті Ришар Кантильон арқылы енгізілді және бұл сөз қазіргі уақытқа дейін жаңа кәсіпорынды құрумен немесе қоғамға ұсынылатын жаңа идея, өнім және қызмет түрін жасап шығарумен байланысты тәуекелді өз мойнына алатын адам ұғымын білдіреді. Кәсіпкерлік жұмыс нәтижесі бойынша ұжымдық әкімшілік жауапкершілікті емес, ал жеке тұлғалық экономикалық жауапкершілікті білдіреді.
- Менеджер табиғатына П. Друкер сипаттама берді. Оның пікірінше, менеджер арнайы екі міндетті атқарады және бұл міндеттер іскер кәсіпорын жұмыскерлерінің ешқайсысында жоқ.

- Менеджердің бірінші міндетіне - қолда бар ресурстармен “нағыз тұтас” өндірістік бірлік құру. “Өндірістік бірлікті” құру міндетін шешу үшін менеджерге бүкіл әлсіз буындарды жою, барынша дамытуды қамтамасыз ету, ұйымдық мәселелердің барлық күшті жақтарын, бірінші кезекте адам ресурстарын пайдалану үшін тырысуына тура келеді. Кәсіпорынның күнделікті іс-әрекеті менеджердің көз алдына әрдайым елестеуі, қол жеткен нәтижелер барынша үйлестіріліп отыруы тиіс.

-

- Менеджердің екінші міндетіне – кез келген шешімді қабылдап, іс-әрекетке кіріскенде бүгінгі талапты ескерумен қатар кәсіпорынның болашағы туралы да ойланып-толғануы да жатады. Әрбір менеджерге өзінің басқару міндетіне жатпайтын көптеген істерді атқаруына тура келеді. Алайда барлық менеджерлер үшін олардың қызмет орнына қарамастан, ортақ қызмет міндеті болады.

Тексеруге арналған сұрақтар

- Менеджмент дегеніміз не?
- Менеджердің функциясы?
- Менеджменттің заңдылықтары неше?

Әдебиеттер тізімі

- Нәрібаев К., Жұмамбаев С.
Менеджмент: оқулық. – Алматы: Қазақ университеті, 2012. – 385 бет.
- Основы менеджмента / Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.- М.:ДЕЛО, 2009.- 704 с.
- Ильяс А Менеджмент: ұйымдастырушылық тәртібі және бизнестік этика LEM, 2016, 330 б.

Тақырып 2. Менеджмент эволюциясы

- Тақырыпша Менеджменттің пайда болуы
- Дәріс сұрақтары:
- **1.Менеджмент эволюциясы**
- **2.Американдық және жапондық менеджменттің ерекшеліктері**
- **3.Менеджменттің Қазақстанда пайда болуы**

1. Менеджмент эволюциясы

- ғылым ретінде зерттеу саласы ретінде XX ғ.-да танылды. Ұйымдар өте ерте заманнан бері қалыптасқан болса да, XX ғасырға дейін ұйымды жүйелі түрде қалай басқару керектігі адамдарды ойландырған жоқ. Адамдар ұйымды қолдана отырып, ақшаны неғұрлым көп табуға тырысты. Басқарудан туындайтын әдістер мен құралдарына көңіл бөлмеді. Мысалы, XIX ғасырдың басында Роберт Оуэн (ағылшын экономисті) ұйым мақсатына басқа адамдардың көмегімен жету мәселелеріне көп уақытын жұмсады. Ол жұмысшыларды тұрғын үймен қамтамасыз етті, жұмыс жағдайын жақсартып, жұмысшылардың жұмысын ашық және әділ бағалау жұмысын жасады. Бұл сол дәуірге сай басшы роліне қатысты новаторлық идея болды. Адамдар бұл экспериментті өз көздерімен көру үшін алыстағы фабрикаға келіп жатты. Бірақ фабриканың пайдалылығы жоғары болғанымен, сол кездегі басқа бизнесмендер оның тәжірибесін қолданған жоқ.

- ғылым ретінде зерттеу саласы ретінде XX ғ.-да танылды. Ұйымдар өте ерте заманнан бері қалыптасқан болса да, XX ғасырға дейін ұйымды жүйелі түрде қалай басқару керектігі адамдарды ойландырған жоқ. Адамдар ұйымды қолдана отырып, ақшаны неғұрлым көп табуға тырысты. Басқарудан туындайтын әдістер мен құралдарына көңіл бөлмеді. Мысалы, XIX ғасырдың басында Роберт Оуэн (ағылшын экономисті) ұйым мақсатына басқа адамдардың көмегімен жету мәселелеріне көп уақытын жұмсады. Ол жұмысшыларды тұрғын үймен қамтамасыз етті, жұмыс жағдайын жақсартып, жұмысшылардың жұмысын ашық және әділ бағалау жұмысын жасады. Бұл сол дәуірге сай басшы роліне қатысты новаторлық идея болды. Адамдар бұл экспериментті өз көздерімен көру үшін алыстағы фабрикаға келіп жатты. Бірақ фабриканың пайдалылығы жоғары болғанымен, сол кездегі басқа бизнесмендер оның тәжірибесін қолданған жоқ.

- ғылымдар (1950 – қазіргі кезге дейін).
Адамдық қатынастар мектебінің өкілі М.П. Фоллет және Э. Мэйо ұжымдық арақатынастан туатын күш, материалдық ынталандырудан басым түсетінін анықтаған. Кейін А.Маслоу арқылы жүргізілген зертеулер барысында бұл құбылыстың себептері анықталған. Маслоу бойынша адамның іс-әрекетіне тек қана экономикалық күштер әсер етпейді, ал қажеттіліктерде әсер етеді. Бұл қажеттіліктер ақшамен тек қана жанама түрде қанағаттандыру мүмкін. Адамдық қатынастарды басқару үшін тиімді әдістерін ұсынды. Мысалы тиімді іс-әрекет жасауы, кеңес беру, жұмыста қарым – қатынасқа түсуге кеңінен мүмкіндік берді.

- 4. Шет елдегі басқару теориясының жаңа бағыттарының бірі – “басқару ғылымы” деп аталатыны – басқару ғылымына сандық тәсілдер мен дәл ғылым аппаратын енгізуге тырысумен сипатталады. “Жаңа” мектептің ең көрнекті өкілдеріне Р. Акофф, Л. Берланфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Каллин, Д. Форрестор секілді ғалымдар жатады

- Қазіргі кезде басқару теориясы мен практикасының дамуына 4 бағыт қолданылады:
- 1.Әр түрлі мектептерге бөлу негізінде жүргізілетін бағыт. Бұл жерде басқару төрт көзқарас негізінде қарастырылады:
 - а) ғылыми басқару мектептерінің көзқарасы
 - б) классикалық немесе әкімшілік басқару мектебі
 - в) адамдық қатынастар мектебі
 - г) басқару ғылымы немесе сандық әдістер.
- 2.Процестік бағыт – басқаруды өзара байланысты басқару функцияларының үздік процесі ретінде қарастырады.
- 3.Жүйелік бағыт – бұл жерде басшылар ұйымды өзгермелі сыртқы орта жағдайында әр түрлі мақсаттарға жетуге бағытталған адамдар құрылым, тапсырмалар және технология секілді өзара тәуелді элементтерінің жиыны ретінде қарастырады.

- *Процесстік тәсіл және басқару теориясына қосқан үлесі*
- Процесстік бағыт – мұнда басқару өзара байланысты іс-әрекеттер жиынтығынан тұратын процесс ретінде қарастырады. Бұл іс-әрекеттерді басқару функциялары деп аталады.
- Яғни басқару процесі төрт өзара байланысты функциялардан тұрады:
- 1. Жоспарлау – ұйым мақсаты қандай болу керектігін және осы мақсатқа жету үшін ұйым мүшелері не істеу керектігін жорамалдайды. Жоспарлау функциясы келесі 3 сұраққа жауап береді:
- а) қазіргі кезде қайда тұрмыз, яғни қазіргі кездегі нақты жағдайымыз.
- б) біз қайда жылжуымыз немесе бағытталуымыз қажет.
- в) бұларды қалай жүзеге асырамыз.
- не коммуникация байланыстырушы процестер болып табылады.

- Жоспарлау келесілерге қатысты үнемі жүзеге асырылып отырады: ұйымның одан әрі жұмыс істеу үшін және болашақтың белгісіздігі
- 2. Ұйымдастыру – яғни қандайда бір құрылым құру. Ұйым өзінің жоспарын орындау үшін қандай да бір құрылым қалыптастыру қажет болады. Ұйымда жұмысты адамдар атқаратын болғандықтан ұйымдастыру функциясында олардың нақты атқаратын міндеттерді анықталады.
- 3. Үнталандыру – бұл ұйым мүшелерінің өздеріне жүктелген міндеттеме бойынша жоспарға сәйкес жұмыс істеуге итермелеу.
- 4. Бақылау – ұйымның өз мақсатына жетуін қамтамасыз ету процессі.
- Аталған басқарудың төрт функциясы екі ортақ сипатқа ие болады. Олардың барлығы шешім қабылдауды қажет етеді және дұрыс шешім қабылдау үшін ақпарат алмасу қажет болады.

- 4. Жағдайлық бағыт – бұл жерде басқарудың әр түрлі әдістерін қолдану ситуацияға байланысты анықталады. Ұйымға әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар көп болғандықтан ұйымды басқарудың бір ғана әдісі қолданылмайды, нақты жағдайға байланысты осы ситуацияға неғұрлым сәйкес келетін әдіс тиімді болып табылады.
- *Басқарудағы әртүрлі мектептерді бөлу позициясының тәсілі*

- Әр түрлі мектептерге бөлу негізінде жүргізілетін бағыт бойынша негізгі мектептер:
- 1. Ғылыми басқару мектебінің өкілдері (1885-1920) – Ф.У.Тейлор, Френк және Лилиан Гильберт, Генри Ганта еңбектерімен тығыз байланысты. Бұл мектеп өкілдері бақылау, логика және талдау негізінде қол еңбегінің операциясын жетілдіру арқылы тиімді орындауға болады деп санады. Бұнда белгілі бір тапсырманы орындауға жұмсалатын уақыт саны қарастырылды. Ғылыми басқару ойластыру және жоспарлау сияқты басқару қызметін жұмысты орындауға қатысты қызметтен бөлуге негіз болды.

- 2. Классикалық немесе әкімшілік мектеп (1920-1950). Бұл мектептің өкілдері негізінен басқарудың жоғары деңгейіндегі басшылар болып келеді. Анри Файоль көмір өндіру бойынша ірі француз компаниясын басқарды, Линдалл Урвик оның Англиядағы басқару мәселері бойынша кеңесшісі болды. А.К.Рейлимен бірге әкімшілік басқару туралы еңбек жазған Джеймс Д.Муни, Альфред П.Слоун жетекшелігінде «Дженерал Моторс» компаниясында жұмыс істеді. Классикалық мектеп өкілдерінің мақсаты - әмбебап басқару принциптерін құру болды және олар осы принциптерді сақтай отырып, ұйым табысқа жетеді деп есептеді. Бұл принциптері 2 аспектіні қарастырды.
- а) Ұйымды басқарудың рационалды жүйесін жасау. Бизнестің негізгі функцияларын анықтай отырып, классиктер ұйымды бөлімдерге және жұмысшы топтарына бөлудің ең жақсы әдістерін табатындықтарына сенімді болды. Әдетте бұл қаржы, өндіріс, маркетинг функциялары болды. Басқару функциясының анықтауда осылар негізге алынды. Анри Файоль басқаруды жоспарлау және ұйымдастыру сияқты бірнеше өзара байланысты функциядан тұратын әмбебап процесс ретінде қарастырды.
- б) Ұйымның құрылымын құру және жұмысшыларды басқару. Мысал ретінде атап өтсек, бір бастама принципі, яғни бағынушы бір ғана бастыққа бағынып тек содан ғана бұйрық алу керек.

- *Жүйелік және жағдайлық тәсілдер, олардың сипаттамасы*
- Жүйелік бағыт – барлық ұйымдар жүйе болып табылады. Жүйе дегеніміз - өзара тәуелді бөліктерден тұратын және ондағы бір бөлігінің өзгерісі тұтас жүйеге әсер ететін біртұтас құрылымды айтамыз. Жүйелілік бағытта ұйым бірнеше өзара байланысты жүйе асты бөліктерден тұратын ашық жүйе ретінде қарастырылады. Ұйым ресурстарды сыртқы ортадан алады, оны өңдеп тауар және қызмет ретінде сыртқы ортаға қайта шығарады. Басқаруды жүйе ретінде қарастыру басшылардың ұйымның жеке бөліктері арасындағы сыртқы ортамен қарым – қатынас арасындағы өзара тәуелділікті түсуіне көмектеседі.
- Жағдайлық тәсіл – бұл бағытта ұйымға әсер ететін негізгі ішкі және сыртқы айнымалылар анықталады. Бұл бағытқа сәйкес басқарудағы әдістер мен концепциялар нақты ситуацияға қолданылады.

- Ситуациялық бағыттың 4 процесі бар:
- 1. Басшы – тиімді кәсіби басқару әдістерімен таныс болу керек. Яғни ол басқару процесін, жоспарлау және бақылау әдістерін, шешім қабылдаудың сандық әдістерін білу керек.
- 2. Әрбір басқару концепциясы және әдістері нақты жағдайға қолданған жағдайда өзінің күшті және әлсіз жақтарына ие болады. Басшы берілген әдіс немесе концепцияны қолданғанда туындайтын оң немесе теріс әсерлерді алдын ала көре білуі керек.
- 3. Басшы жағдайды дұрыс талдауы қажет. Ол берілген жағдайда қайсы фактор неғұрлым тиімді және дұрыс болатынын дәл анықтау керек.
- 4. Басшы нақты әдістерді үйлестіре отырып теріс әсер және кемшіліктерді жоюға қол жеткізу керек.

2. Американдық және жапондық менеджменттің ерекшеліктері

- Өндіріс пен капиталдың шоғырлануының күшеюі, монополистік топтар арасындағы бәсеке күресінің күрт шиеленісуі, ғылыми-техникалық прогресстің жоғары қарқыны басқаруды жетілдіру жұмысында ұйымдық проблемаларды бірінші орынға қойды. Техникалық тұрғыдан күрделі өнімдерді шығаратын американдық және жапондық ірі компанияларды салыстырмалы талдағанда, тек негізгі өндірісті автоматтандыруды инвестициялаудан гөрі, мамандықты арттыру мен ұйымдық-басқару құрылымдарын жетілдіруді инвестициялау анағұрлым тиімді болады.

- Жапон менеджментінің ерекшеліктері: басқару шешімі ұжымда бірауыздан қабылданады; ұжымдық жауапкершілік; басқарудың стандартсыз икемді құрылымы; бақылауды ұйымдастырудың бейресмилігі, жұмысты баяу бағалау және қызметінің жоғарылауы; топқа басшылық етуді ұйымдастыру; ұжымдағы үйлесімділікке және ұжымдағы нәтижеге жетуді басқаруды бағалау; қарамағындағылармен жеке бейресми қарым-қатынас орнату; жасының үлкендігіне және жұмыс стажына қарап қызметін жоғарылату; әмбебап типтегі басшыларды даярлау; топ жұмысының көрсеткіші, қызмет стажы бойынша еңбекақы төлеу.

- Американдық менеджменттің ерекшеліктері: шешім қабылдаудың дербес сипаты; дербес жауапкершілік; басқарудың қатаң ресми құрылымы; бақылау процедурасының нақты ресмилігі; басшының жеке бақылауы; басшының басты қасиет профессионализм және инициатива; жеке адамға басшылық етуді ұйымдастыру; жеке нәтижелер бойынша басқаруды бағалау; қарамағындағылармен ресми қарым-қатынас орнату; жеке нәтижелеріне негізделген іскерлік мансабы; тар мамандықтағы басшыларды даярлау; жеке жетістіктері бойынша еңбекақы төлеу.

- Орыс менеджментінің ерекшеліктері: эгоизм, ұлтшылдық, тікаппарлық, көзбояушылық, бюрократия, қағазбастылық.
- Еврей менеджментінің ерекшеліктері: нақтылық, көшбасшылық, қағидалық, жүйелік, сенімділік, достық, іскерлік, ораторлық қасиеті басым, жоспарды нақты мерзімде орындау.

- Қазақ менеджментінің ерекшеліктері: туысқандық, достық қарым-қатынас; есімдерін қысқартып атау (Баке, Саке, Ореке); уақытты тиімсіз пайдалану; формализм; жоспардан тыс жұмыстарды жасау; авторитарлы стильді қолданады; бюрократия; өзін элита санау; жүзге, руға бөліну; топтық жұмыс жасау; нақты қағидаларды ұстанбау; іскерлік аздау, сөз көп; еркіндік, көшбасшылық; ораторлық қасиеттінің басым болуы.

- **3. Менеджменттің Қазақстанда қалыптасуы мен дамуы**
- Қазақстанның басқару ойлары тарихының тамырлары ғасырлар қойнауынан бастау алады. Жүздеген жылдар бойы басқару ойы біртіндеп жетілдірілді. Менеджментке деген қажеттілік адамның және оның біріккен қызметінен пайда болуына байланысты туындады. Мемлекетті басқару жөнінде біздің еліміздің дамуының әрқилы кезеңіндегі әртүрлі міндеттер өткенімізге үлкен әсер етті және бүгінгі күні де Қазақстанның басқару ойының қалыптасуы мен дамуына ықпалын тигізуде.

- X-XII ғасырларда басқару саласындағы алғашқы ойшылдардың бірі Әбу Насыр Әл-Фараби (870-950) болды. Ол жұлдыздар мен басқа табиғи құбылыстарға қарай отырып, мемлекеттің, шаһарлардың болашағы мен бағыныштылардың тағдырын болжамдаған әміршілердің жалған көріпкелдігін ғылыми негізде дәлелдеді. Оның адамзат қоғамының шығуы, мемлекеттік құрылыс және басшыға талап қою туралы идеялары ерекше қызығушылық тудырып отыр. Қазіргі кезде Қазақстан ғалымдары Әл-Фарабидың ғылыми мұраларын терең зерттеу мақсатында Отырар қаласының орнында қазба жұмыстарын жүргізуде.
- Тәуке хан (1680-1715) әмірлік құрған дәуірде неғұрлым прогрессивті мемлекет және рухани кайраткерлер Төле би (1663-1756), Қазыбек би (1667-1763) және Айтеке би (1682-1766) болды. «Жеті жарғы» деп аталатын заң жинақтарында олар мемлекетті басқару жөніндегі өз пікірлерін мазмұндады.

- Нарықтық экономика - өндірушілер мен тұтынушылар нарық арқылы әрекет ететін шаруашылықты ұйымдастыру нысаны. Осыған сүйенсек, нарық – бұл нарықтық экономиканың іске асырылу механизмі, бұл “не өндіру керек, қалай және кім үшін өндіру керек” деген мәселелер баға, сұраныс пен ұсыныстың көмегімен шешілетін өндірушілер мен тұтынушылар арасындағы экономикалық қатынастар жүйесі.
- Қазақстандағы нарыққа өту бағдарламасы 1990 жылы КСРО Жоғары Кеңесі бекіткен “Халық шаруашылығын тұрақтандыру және нарықтық экономикаға өтудің негізгі бағыттарында” негізделген. Бірінші кезеңде (1990ж. аяғына дейін) саяси және әлеуметтік-экономикалық жағдайды тұрақтандыру шараларын жүзеге асыру және экономикалық реформалар жөніндегі заңды актілер пакетін қабылдау көзделді.

- Екінші кезеңде (1991 ж.) нарықтық инфрақұрылымды белсенді қалыптастыру мақсаты мен экономиканы реттеудің жаңа әдістері белгіленді. Үшінші кезеңде (1992 ж.) республиканың әлеуметтік-экономикалық жағдайын тұрақтандыру және аумақтық, инвестициялық, құрылымдық, ғылыми-техникалық, экологиялық саясаттың болашақ бағдарламасын кезең кезеңімен іске асыру қарастырылды.

- Түбегейлі экономикалық реформалардың жүзеге асырылуы ұлттық экономикада дағдарыстың тереңдеуімен ере жүрді. Жалпы 1991-1993 жылдарды Қазақстандағы алғашқы нарықтық қатынастардың қалыптасу кезеңі ретінде сипаттауға болады. Сонымен қатар, нарықтық экономиканың заңдық базасының қалыптасу процессі жүріп жатты. 1994 жылдан бастап 1998 жылға дейін Қазақстанда нарықтық экономика қалыптасуының екінші кезеңі басталды. 1998 жылдан нарықтық қатынастар дамуының үшінші кезеңі – тұрақтандыру және экономикалық даму кезеңі басталды. 1999-2005 жылдары персоналды басқару, ұйымдастырушылық тәртібі, бизнес этикасы пәндері менеджмент пәнінің жалғасы болып, қалыптаса бастады.
- Қазақстан Республикасында өтіп жатқан нарықтық экономика реформасы экономиканы қалыптастыру және дамудың бірден-бір маңызды бағыттарының сипаты ретінде менеджмент үлгісін қосады. Ол біздің елімізде жаңа экономикалық қатынастарды және әлеуметтік-экономикалық процестерді басқарудың және жүйелерін дамытуға үлкен себепті тигізеді.

- Түбегейлі экономикалық реформалардың жүзеге асырылуы ұлттық экономикада дағдарыстың тереңдеуімен ере жүрді. Жалпы 1991-1993 жылдарды Қазақстандағы алғашқы нарықтық қатынастардың қалыптасу кезеңі ретінде сипаттауға болады. Сонымен қатар, нарықтық экономиканың заңдық базасының қалыптасу процессі жүріп жатты. 1994 жылдан бастап 1998 жылға дейін Қазақстанда нарықтық экономика қалыптасуының екінші кезеңі басталды. 1998 жылдан нарықтық қатынастар дамуының үшінші кезеңі – тұрақтандыру және экономикалық даму кезеңі басталды. 1999-2005 жылдары персоналды басқару, ұйымдастырушылық тәртібі, бизнес этикасы пәндері менеджмент пәнінің жалғасы болып, қалыптаса бастады.
- Қазақстан Республикасында өтіп жатқан нарықтық экономика реформасы экономиканы қалыптастыру және дамудың бірден-бір маңызды бағыттарының сипаты ретінде менеджмент үлгісін қосады. Ол біздің елімізде жаңа экономикалық қатынастарды және әлеуметтік-экономикалық процестерді басқарудың жаңа жүйелерін пайдалануға үлкен себебін тигізеді.

- Қазіргі кезде кәсіпорын басқаша жағдайда қызмет атқаруда. Не өндіру, қалай өндіру, кім үшін деген сұрақтарды олардың өздері дербес шешуді қажет етеді.
- Менеджментті нарықтық жағдайдағы экономикалық ынталандырудың функцияларын және әдістерін әртүрлі принциптерін қолдану, материалды, қаржыны, ақпаратты және ресурстарды тиімді пайдалану негізінде шаруашылық өмірдегі қол жеткізуге бағытталған басқарудың ерекше түрі ретіндегі экономикалық дербес субъекті деп түсіндіруге болады.
- Менеджменттік қызмет – бұл кәсіпорында жұмыс істейтіндердің еңбегіне, ақыл-парасаттарына, адамдардың мінез-құлықтарына сүйене отырып алдына қойылған мақсаттарын іс-жүзінде асыруды ұйымдастырады.

Тақырып 3. Жүйелер туралы түсінік және олардың қасиеттері

- **Тақырыпша: Жүйелер туралы ұғым**
- **Дәріс сұрақтары:**
- **1.Жүйелер туралы түсінік және олардың қасиеттері**
- **2. Жүйе түрлері**
- **3.Ашық жүйе және Жабық жүйе**

1. Жүйелер туралы түсінік және олардың қасиеттері

- Жалпы жағдайда, әртүрлі объектілердің өзара байланысы жүйе деп саналады, яғни оның өзі бір-бірімен байланысты бөліктерден тұрады:
- топтар мен бөлшектерден тұратын машина;
- жасушалар жиынтығынан құралатын тірі организм;
- еңбек заттарының, еңбек құралдары мен түрлерінің және түпкі өнімнің жиынтығы ретіндегі өнім.

- Өзара іс-қимыл жасаған жағдайда жекеленген компоненттерге тән емес компоненттердің белгілі бір жиынтығы жүйе деп түсініледі. Жүйеде компоненттердің (бөліктердің) екі түрі болады.
- Кіші жүйе – бұл жүйенің басқа бөліктерге ыдырау бөлігі;
- Элемент – бұл ендігі жерде құрамдас бөлікке ыдырауы мүмкін емес бөлігі.

- Жүйе дегеніміз тұтастай құрылымды құрайтын, жаңа қасиетке ие болатын, өзара әрекеттесетін элементтердің жиынтығы. Жүйелердің алуан түрлі нышаны болады. Дегенмен алуан түрлі болса да, бүкіл жүйені шартты түрде үш түрге бөлуге болады: техникалық, биологиялық және әлеуметтік, соның ішінде әлеуметтік-экономикалық.

- Жүйенің жалпы қасиеті иерархиялығы, яғни жүйе неғұрлым күрделі құрылымға енгенде оның элементіне айналуы және керісінше жүйе элементі дербестік ала отырып, өзі де жүйеге айналады. Әлеуметтік-экономикалық жүйенің маңызды қасиеті олардың дербестігі, өзін-өзі басқаратындығы. Бұл жүйелердің белгілі бір заңдарға негізделген өзіндік басқару органы, өз бетінше өндіру әдістері мен өздігінен дамитын қасиеті бар. Жүйенің бейімделгіштігі, яғни орта жағдайының өзгеруіне ең қолайлы әдіспен жауап қайтаруы, сөйтіп қойылған мақсатқа жетуді қамтамасыз етуі тікелей осыған байланысты.

- Жүйенің жұмыс істеу шарттары:
- Бірінші шарт – жүйе элементтері арасындағы және ең алдымен басқарушы жүйе мен басқарылушы жүйелер арасындағы себеп-салдарлы байланыстардың болуында. Мұның мәнісі – басқарушы кіші жүйе мен басқарылушы объект екеуінде де болатын өзгерістерді сезініп отырса, яғни кері байланыс болса, сол жағдайда ғана басқару мүмкін болады деген сөз. Кері байланыстың болуы басқарудың ең маңызды шарты болып табылады.
- Екінші шарты – жүйенің серпінділігі. Жүйе бір сапалық жүйеден екіншісіне көшуге қабілетті болып, бұл орайда жүйе күйінде қала беруге тиіс.
- Үшінші шарты – жүйеге әсер еткен жағдайда процесстің өтуін өзгертуге болатын параметрінің болуы.

- Төртінші шарты – жүйенің басқарушылық ықпалын күшейтуге, яғни басқару объектісінің субъектіге тікелей ықпал жасауды сезінуі ғана емес, сонымен қатар, субъект жөнінде жасайтын ықпалын күшейте түсуге де қабілеттілігі.
- Бесінші шарты – жүйеде басқару хабарламасын беру, жинақтау және өзгерту мүмкіндігін қамтамасыз етуге тиіс. Бұл басқару объектісіне әсер етудің уақыт пен кеңістіктегі алшақтықтарға байланысты болуы мүмкін екендігімен түсіндіріледі.
- Алтыншы шарты – жүйенің сындарлы сипаты. Мұнсыз бақылау мен басқару мүмкін емес. Кибернетикалық жүйенің айрықша ерекшелігі оны біртұтас организмнен басқаша деп санауға болады. Кибернетикалық жүйе жекеленген элементтердің бытыраңқы жиынтығы емес, қайта берік байланысты ақпараттық желі болып табылады.

- 2. Ашық және жабық жүйе
- Жүйенің негізгі екі типі болады: ашық және жабық. Жабық жүйенің белгіленген нақты шекарасы болады, оның іс-әрекеті қоршаған орта жүйесіне біршама тәуелсіз. Ашық жүйенің ерекшелігі сыртқы ортамен тығыз байланыстылығында. Энергия, мәліметтер, материалдар – бұл жүйе шекарасы арқылы сыртқы ортадан енетін объектілер. Мұндай жүйе өзін-өзі қамтамасыз ете алмайды, оның өмір сүруі сырттан келетін энергияға, мәліметтерге және материалдарға тәуелді. Сонымен қоса, ашық жүйенің сыртқы орта өзгерістеріне бейімделгіш қабілеті бар және мұның өзі жүйенің одан әрі жұмыс істеуі үшін қажет.

- Басшылар негізінен ашық жүйемен жұмыс істейді, өйткені барлық ұйымдар ашық жүйеге жатады. Ұйымның өмір сүруі сыртқы әлемге тәуелді. Ұйым сыртқы ортадан мәліметтер, капитал, адам ресурстары мен материалдар алады. Бұл компонентер кіруші деп аталады. Түрлендіру процесінде ұйым осы енетін компоненттерді өңдеп, оларды өнімге айналдыру немесе қызмет көрсету үшін түрлендіреді. Өнімдер мен қызметтер ұйымнан сыртқы ортаға шығатын компоненттер болып табылады. Егер ұйым тиімді жұмыс істесе, онда түрлену процессінде енетін компоненттерден қосымша құн пайда болады. Соның нәтижесінде пайда, нарық үлесінің ұлғаюы, сатылатын заттардың көбеюі, әлеуметтік жауапкершілікті жүзеге асыру, ұйымның өсуі секілді қосымша шығу компоненттері пайда болады.

- 3. Жүйе түрлері
- Саяси жүйе туралы түсінік

Алғашқы қауымдық құрылыс кезеңінде барлық адам тең өмір сүрді. Басқарушылар мен бағынушылар деген мүлдем жоқ, себебі адамдардың өзі табиғат алдында әлсіз еді. Сондықтан тобырымен жүрді. Бірігіп аң аулады, тек тайпа-тайпа болып жүрудің арқасында ғана өздерінің қауіпсіздігін, күн көрісін қамтамасыз ете алды. Тапқан табыстары бәріне ортақ болды, артық өнім болған жоқ. Мұндай жағдайда еңбек құралдары, еңбек өнімдері ұжымға ғана тиісті еді. Мұндай ру-тайпаларды ақсақалдар басқарды. Ақсақалдар ұжым мәселелерін ортаға салып, реттеп, шешіп отырды.

- Адамдар бірте-бірте тек табиғаттың бергенін тұтынып қана қоймай, енді сонымен қатар өздерінің қолдарынан келетін істермен айналыса бастады. Олар қолға түскен аңдарды өздері асырай бастады. Осыдан барып мал шаруашылығы өріс алды. Енді өздеріне қажетінше мал өсірді. Дәннің жерге түсіп, қайта өнім беретінін байқаған адамдар, қажетті өнімді өздері өсіретін болды.

- Нәтижесінде егін шаруашылығы дамыды. Құнарлы жерде жұмыс істейтіндердің өнімі өздеріне де, өзгелерге де жетті. Құнарсыз жерлердегі адамдар құнарлы жерлер иелеріне жалдануға мәжбүр болды. Қолға түскен адамдарды құлға айналдырды

- билікті иеленушілер мен оған бағынушылардың рөлдері институционалдық қалыпқа түсті. Мемлекет, саяси партиялар, басқа да қоғамдық ұйымдар қалыптаса бастады. Олар белгілі бір таптың мүддесін қорғады. Осылардың барлығын бір сөзбен қоғамның саяси жүйесі деуге болады.

Қоғамның саяси жүйесі деп билік жүргізіп, қоғамда тұрақтылық пен тәртіпті қамтамасыз ететін, әлеуметтік топтар, таптар, ұлттар, мемлекеттер арасындағы саяси өзара қатынастарды реттейтін ұйым мен мекемелердің жиынтығы айтады.

- Саяси жүйе теориясын XX ғасырдың 50 жылдарында Американың саясаттанушысы Давид Истон дүниеге әкелді. Оның ойынша саяси жүйе сыртқы ортамен “кіріс” , “шығыс” принциптері арқылы байланысады.
Кірістің екі түрі бар. Олар: талаптар мен қолдау.

- Д. Истон, Г. Митчел, Г. Спиро, Г. Алмонд саяси жүйенің өзіндік мүмкіндіктерін көрсетті:
 1. Топтар мен жеке адамдардың іс-әрекетін басқаруға байланысты реттеу мүмкіндігі;
 2. Өзінің қызмет етуіне қажетті экономикалық және басқа қорларды табуға байланысты қысымдық мүмкіндігі;
 3. Қорларды, иліліктерді, қызметті, үздік белгілерді бөлу және қайта бөлу мүмкіндігі;
 4. Әлеуметтік ортаның талаптарына әрқашан жауап берерлік, өзгерген жағдайларға бейімдеушілік мүмкіндігі.Қорыта келе саяси жүйе үстемдік етіп отырған қоғамды басқаратын аппарат болып саналады.

- **Әлеуметтік жүйе** – бейөндірістік аяны білдіретін салалар жүйесі.
Әлеуметтік жүйе салаларының құрамы осы ая салалары жіктелімінің өзгеруіне сәйкес ауысып отырады. Қазақстан Республикасының Статистика жөніндегі агенттігінің жіктеліміне сәйкес бейөндірістік ая салалардың 2 тобын қамтиды:

- ұжымдық қажеттіліктерді қанағаттандыратын салаларды (геология және жер қойнауын барлау; су шауашылығы; басқару, ғылым және ғылыми қызмет көрсету, несиелендіру, т.б.)
- қызмет көрсетуі халықтың мәдени-тұрмыстық және әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыратын салаларды (тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық, тұрмыстық қызмет көрсету, білім беру, мәдениет пен өнер, жолаушы көлігі мен байланыс, денсаулық сақтау, әлеуметтік сақтандыру, т. б)

- **Экономикалық жүйе** – экономикалық өнімді өндіру, бөлу, айырбастау, тұтыну барысында туындайтын негізгі экономикалық қатынастардың нысаны мен мазмұнын айқындайтын қағидаттардың, ережелердің, заң жүзінде баянды етілген нормалардың тарихи тұрғыда пайда болған немесе белгіленген, елде жұмыс істеп тұрған жиынтығы.

-

- Кеңестік кезеңде саяси құжаттар мен экономикалық жарияланымдарда “әлеуметтік-экономикалық жүйе” және “әлеуметтік-экономикалық саясат” деген терминдерді қолдануды жөн санады. Сол арқылы экономикалық дамудың әлеуметтік мәнін атап көрсетпек болды. Алайда объектінің мұндай атауымен келісуге болмайды, өйткені адамдар үшін және солардың тікелей қатысуымен жұмыс істейді. Экономикалық жүйенің барлық қырларын – экологиялық жағын, аумақтық жағын, әлеуметтік жағын, басқа жақтарын да кешенді түрде алып қараудың маңызы зор. Нарықтық қатынастарға өтпелі кезеңде Экономикалық жүйені ішкі екі жүйе: макродеңгей мен микродеңгей түрінде түсіну кеңінен таралды. Осы тұрғыдан алғанда макродеңгей республикалық заң шығарушы және атқарушы органдар және жергілікті билік органдары ретінде түсінілді. Микродеңгей түрлі салалар ретінде ұғынылды.

- Микродеңгей сонымен қатар меншік нысандары тұрғысынан түрлі ұйымдық-құқықтық нысандардың жиынтығы ретінде, яғни ірі, орта және шағын бизнестің жиынтығы ретінде де зерделенуі мүмкін. Кез келген басқа жүйе сияқты экономикалық жүйе оның құрамдас нышандарының арасындағы байланыстармен сипатталады. Бұл байланыстар объективті экономикалық заңдардың әсерімен қалыптасады. Сонымен экономикалық жүйе – мемлекеттің экономикалық саясатын жүргізу үшін теориялық тұғырнама ретінде қызмет ететін экономикалық ғылым зерттеуінің күрделі, көп деңгейлі объектісі. Экономикалық жүйеге кешенді көзқарасқа сәйкес оның жұмыс істеуі мен дамуына ықпал ететін бірнеше нышандарды бөліп көрсетуге болады. Оларға

- мемлекеттік басқару жүйесіндегі бюрократтану және сыбайлас жемқорлықтың деңгейі;
- адами капитал (халықтың білім, денсаулық деңгейі, т.б.);
- елдің адами капиталының оқшауландырылған бөлігі ретіндегі кәсіпкерлік әлеует;
- өндірістің басқа факторларының жай-күйі олардың іске қосылу дәрежесі;
- әлемдік экономика, оның жай-күйі, даму келешегі, елдің Экономикалық жүйені ықпал ететін негізгі сипаттамалары;
- табиғи ортаның жай-күйі (табиғи әлеует);
- технологиялық аяның жай-күйі;
- ішкі саяси және сыртқы саяси құрылыс;
- қоғамның ақлақтық-адамгершілік ұстындары.
- Экономикалық жүйенің ең басты ерекшеліктерінің біріне оның жүргізіліп жатқан түрлендірулерге сылбыр бейімделуін және осымен байланысты дамудағы енжарлықты жатқызуға болады

- Жоғарыда атап өткеніміздей, жүйелердің алуан түрлі нышаны болады. Дегенмен, алуан түрлі бола тұрса да, бүкіл жүйені шартты түрде үш түрге бөлуге болады:

1. техникалық;
2. биологиялық;
3. әлеуметтік, соның ішінде әлеуметтік-экономикалық.

Кез келген жүйеде элементтер өзара тығыз байланысты, әрі белгілі бір әдіспен өзара әрекеттеседі. Жүйедегі өзара әрекеттесу элементтердің арасындағы өзара байланыс арқылы көрінеді, ал бұлардың өзі заттық немесе ақпараттық болуы мүмкін.

- Кез келген жүйе секілді, кәсіпорын жекелеген элементтердің ұйымдасқан бірлестігі, ал оның бірлескен жеке бөлігі – жаңа сапаға ие болатын бірыңғай тұтас құрылым. Әр деңгейдегі жүйе өзінің белгілерімен және ерекшеліктерімен ажыратылады. Алайда, олардың барлығы құрылымдық заңдылықты және жүйенің жоғары дәрежеде жұмыс істеуін көрсетеді.

Тақырып 4. Басқаруды ұйымдастыру

**Тақырыпша. Ұйым туралы түсінік
және оның түрлері**

**1. Ұйым түсінігі, жалпы
сипаттамасы**

Кез келген топ ұйым болып саналуы үшін бірнеше міндетті талаптарға сай келуі керек:

- 1. Өздерін осы топқа жатқызатын кем дегенде 2 адамның болуы.
- 2. Берілген топтың мүшелеріне қатысты ортақ бір мақсаттың болуы.
- 3. Ортақ бір мақсатқа жету үшін бірігіп істейтін топ мүшелерінің бар болуы.
- Сонымен, ұйым ортақ (бір) мақсатқа жету үшін бірігіп жұмыс істейтін адамдар тобы.

Ресми және бейресми ұйымдар.

- Бейресми ұйымдар адамдар тобының арасында болатын күнделікті әлеуметтік қарым-қатынастар негізінде кездейсоқ құрылатын ұйым. Бейресми ұйымдар барлық ресми ұйымдардың арасында кездеседі.
- .

- Бейресми ұйымның ресми ұйымнан айырмашылығы: ресми ұйымдар алдын ала жасалынған жоспар бойынша құрылады және ұйымның құрылымы мен типі басшылық арқылы алдын ала бекітіледі.
- Ал ресми емес ұйымның құрылымы мен типі әлеуметтік қарым-қатынас арқылы құрылады. Бірақ, әдетте біз ұйым сөзін қолданғанда ресми ұйым туралы айтамыз

Күрделі ұйымдар.

- Күрделі ұйымдар өзара байланысты мақсаттар жиынынан тұрады. Мыс: «Магдональдос» ұйымы 7 мыңнан астам өз бетінше жұмыс істейтін кәсіпорындардан тұрады. Оның әрбір кәсіпорынының өнімді өткізу және пайда табу бойынша өз алдына жоспарлары бар. Сонымен қатар олардың мақсаттары өзара байланысқан және тәуелді.

- Мыс: егер сатып алу бөлімі өнімдерді тиімді бағада сатып алмаса, ал маркетинг бөлімі сатып алушыларды тарта алмаса, технологтар өнімді өндіруде тиімді технологияны таба алмаса, онда ресторан көздеген пайдасына жете алмас еді.
- Барлық күрделі ұйымдар өзара байланысты мақсаттарға ие. Сонымен қатар мақсатты бағытталған іс-әрекет жүргізетін топтар ғана емес, олар барлық күрделі ұйымдарға тән ортақ сипатқа ие.

- 1. Ресурстар. Ұйым қолданатын негізгі ресурстар: адам, ресурстар, капитал, материал, технология және ақпарат.
- 2. Сыртқы ортадан тәуелділігі. Сыртқы ортаға: экономикалық жағдайлар, тұтынушылар, кәсіподақтар, үкімет актілері, заңдар, бәсекелестер және т.б. жатады. Бұл өзара байланысты факторлар ұйымның ішкі ортасына әсер етуі мүмкін. Мыс: өндіріске жаңа автоматтандырылған технологияны енгізу осы құрал-жабдықта жұмыс істей алатын жаңа жұмысшыларды іздеуге мәжбүр етеді.
- 3. Көлденең (горизонтальды) еңбек бөлінісі. Үлкен көлемді жұмысты көптеген арнайы тапсырмаларға бөлу ұйымның өнімді көп өндіруіне әсер етеді. Өндірістік кәсіпорындағы көп кездесетін горизонтальды еңбек бөлінісі: өндіріс, маркетинг, қаржы. Бұлар фирманың алдына қойылған максатына жетудегі негізгі

- 4. Вертикальды еңбек бөлінісі. Ұйымдарда жұмыс құрамдас бөліктерге бөлінгендіктен, осы бөліктердің жұмысы табысты болуы үшін үйлестіріп отыратын адам қажет болады. Осы өзге адамдардың жұмысын үйлестіру қызметі басқарудың мәнін құрайды.
- 5. Басқару қажеттілігі. Ұйым өзінің мақсат, мәселелерін жүзеге асыру үшін вертикальды еңбек бөлінісі негізінде үйлестірілуі қажет. Сондықтан басқару ұйым үшін маңызды қызмет болып табылады. Бірақ кіші ұйымдарда әдетте нақты басқарушы топ бөлінбейді. Мыс; кішігірім магазинде басқарушы сатып алуға байланысты шешімді өзі қабылдайды. Сонымен қатар клиенттерге қызмет көрсету, тауарды орналастыру сияқты басқаруға қатысы жоқ қызметтерді атқаруы мүмкін. Ұйым өскен сайын адамдардың кімнен нұсқау алу керектігін білу қиынға соғады. Сондықтан ұйым табысты жұмыс істеу үшін басқару қызметінен басқаруға қатысы жоқ қызметті анық ажыратуы қажет.

2. Ұйымдағы басқару деңгейлері

- Басқару – бұл ұйым мақсатына жетудегі жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру және бақылау процесі.

Басқару деңгейлерінің көп болғандығына қарамастан дәстүрлі түрде 3 категорияға бөледі:

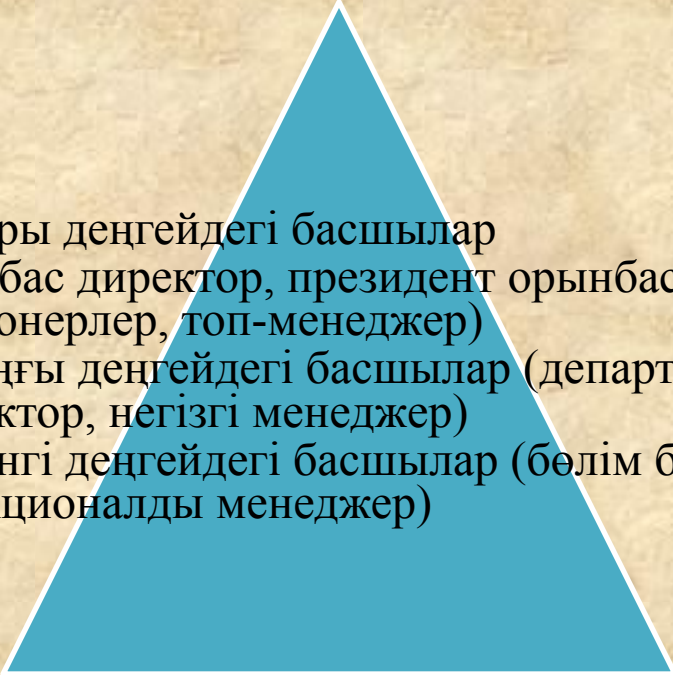
Әлеуметтанушы Т. Парсонс бұл 3 категорияны басшының ұйымда атқаратын қызметіне байланысты қарастырады және бұл деңгейлерді техникалық басқару және институционалды басқару деңгейлері деп атайды. Бұл деңгейдің әдетте көп қолданылатын атауы төменгі, орта, жоғары басқару деңгейі деп аталады.

Төменгі деңгей басшылары тікелей жұмысшыларды басқарады. Бұл деңгей басшылары көбінесе өздерінен бөлінген ресурстарды пайдалануға байланысты өндірістік тапсырманы орындайды. Бұл деңгейдегі басшылардың жұмысы тапсырманы орындау уақыты қысқа мерзімді, ал бұл тапсырманы орындау үшін шешім қабылдау уақыты да қысқа болады.

Ортаңғы деңгей басшылары төменгі деңгей басшыларының жұмыстарын үйлестіріп, бақылап отырады.

Жоғарғы деңгей басшылары әдетте олардың саны өте аз: кеңес председателі, президент, вице-президент.

Ұйымның басқару деңгейлерін келесі 1 суретте көрсетілген.

- 
- жоғары деңгейдегі басшылар
 - (бас директор, президент орынбасарлары, акционерлер, топ-менеджер)
 - ортаңғы деңгейдегі басшылар (департамент директор, негізгі менеджер)
 - төменгі деңгейдегі басшылар (бөлім бастығы, функционалды менеджер)

- суретті сипаттасақ: шартты түрде айтатын болсақ, компанияда құрылымдық басқару жоғарғы, орта, төменгі буын болып бөлінеді.
- Жоғары буын басқарушылары- құрылымдық басқарудың жоғарғы өкілдері. Олар ұйымға деген жауапкершілігі жоғары және ұйымда үстем басқарушы тұлғалар.
- Орта буын басшылары- құрылымдық басқарудың орта буыны, олар жоғарғы басқару деңгейі мен орта буындарды байланыстыра отырып, үлкен жауапкершілікке ие болатын деңгей. Олар жоғарғы буын басшыларының міндеттемелерін төменгі буынға жүргізіп, төменгі буын менеджерінің қызметін бақылайды.
- Төменгі буын басшылары- құрылымдық басқарудың орта деңгей өкілдері. Олар өздеріне тиесілі міндеттерді атқарады. Оларды бақылаушы-менеджер деп те атайды.

- 3. Өнімділік - әдетте тиімділікті сандық түрде көрсетуге болады. Ұйымның салыстырмалы тиімділігі «өнімділік» деп аталады. Өнімділік сандық көрсеткіштерде көрсетіледі.

Сонымен қатар тауардың сапасы өнімділіктің негізі болып табылады. Егер өнім көлемі өскенмен сапасы төмен болса, онда өндірістің өнімділігі төмендейді.

Жетістікке бағытталған басқару

- Ұйым өз мақсатына жеткенде ғана жетістікке жетеді. Ұйымның жетістігін құрайтын элементтері:
- 1. Өмір сүруі. Өмір сүру немесе ұзақ уақыт жұмыс істеу көптеген ұйымдардың басты мәселесі болып келеді және олар әрі қарай жұмыс істеу үшін сыртқы әлемнің қажеттіліктеріне сәйкес өз мақсаттарын өзгертіп отырады. Барлық ұйымдар уақыт өткен сайын тұтынушылар үшін өнім және қызметтің жаңа түрлерін жасап шығарады.
- 2. Нәтижелік және тиімділік – ұзақ уақыт бойы жұмыс істеп және табысты болу, өз мақсатына жету үшін ұйым тиімді де нәтижелі болу керек. Белгілі зерттеуші Питер Друкердің айтуы бойынша нәтижелік «қажет және дұрыс нәрселер істеліп жатыр» дегеннің салдары болып табылады. Ал тиімділік «сол қажет және дұрыс нәрселер дұрыс жолмен жасалып жатыр» дегеннің салдары болып табылады. Бұл екеуіде ұйым үшін бірдей маңызды.

- . Басқару шешімдерінің іс жүзінде жүзеге асуы. Басқару шешімдері теория тұрғысынан қаншалықты жақсы негізделгенмен ол тек қана ой, идея болып табылады. Ал басқарудың мақсаты – нақты жұмысты нақты адамдар арқылы орындау. Егер қабылданған шешім іс жүзінде тиімді және нәтижелі түрде жүзеге асса, табысты шешім болып табылады. Табыстылық өлшемнің бір түрі компания серіктестерінің компанияға беретін бағасы (аса танымал, танымалдығы төмен).

Тақырып 4. Ұйым мақсаттары және олардың классификациясы

- **Тақырыпша Ұйым мақсаттары**
- **1. Менеджменттегі мақсаттық тәсіл.**

- Ұйымның негізгі ортақ мақсаты, айқын анықталған өмір сүру себебі - миссия ретінде анықталады. Мақсаттар осы миссияны іске асыру үшін анықталады. Басқарудың алғашқы аттану нүктесі болып басқару мақсатын анықтау, құрастыру, белгілеу есептелінеді.

Мақсаттылық - бұл басқару жүйесінің негізгі қасиеттерінің бірі. Басқару мақсаты - басқару жүйесінің тапсырмасының еңбек әрекеті, нәтижесі. Оған қол жеткізу үшін басқару объектісінің жұмыс жасауы бағытталады. Кәсіпорнының басты мақсаты - түсетін пайда мен шығындар шектеулерінде белгілі тауарлар мен қызметтерді жасау. Ол келесі түрде жүзеге асады:

- 1) Басты мақсат құраушыларына бөлінеді;
- 2) Өндірісті дамыту және тиімділігін арттыру;
- 3) Өндірістің жан-жақты интенсификациялануы;
- 4) Ғылыми техникалық прогресті жылдамдату;
- 5) Еңбек өнімділігін арттыру;
- 6) Ресурстарды үнемдеу;
- 7) Пайданы ұлғайту;
- 8) Ұжымның әлеуметтік дамуы;

Мақсаттары:

- 1. Күш-жігер мен ақыл-ойды белгілі бағытта шоғырландырады.
- 2. Нәтижелерді салыстырып білу үшін қолданатын норматив (өлшем) ретінде қызмет етуі мүмкін;
- 3. Шығындарды тұжырымдау (дәлелдеу) құрамы ретінде қызмет етуі мүмкін;
- 4. Әр адамның және ұйымның ынталану ерекшеліктеріне, құрылымға ықпал жасауы мүмкін. Дұрыс пайдалана білген жағдайда ынталандыру құралы бола алады.

2. Мақсаттардың жіктелуі

Ұйым мақсаттары үлкен жүйені құрайды. Мақсаттар жүйесі келесідегідей бөлінеді:

- 1. Қажетті деңгейіне қарай- стратегиялық, тактикалық.
- 2. Мазмұнына қарай- технологиялық, экономикалық, өндірістік, әкімшілік, маркетингтік, ғылыми-техникалық, әлеуметтік.
- 3. Уақыт аралықтарына қарай-ұзақ мерзімді, орта кезеңдік, қысқа кезеңдік.
- 4. Деңгейіне қарай-жалпы, ерекше, операциялық, шұғыл (оперативті).

Мақсаттардың түрлері:

- 1. Жеке адам мақсаттары - объективті өмірде жеке адамның орындалмаған (қанағатталынбаған) қажеттіліктерінен туындайтын мақсаттар.
- 2. Ұйым (ұжым) мақсаттары - жеке адам мақсаттарының қоғамдық трансформациясы.

Мақсаттардың қызметтері:

- 1.Ұйымның заңдылығын, өмір сүруін айқындайды;
- 2.Ұйым мүшелерінің іс-әрекетін реттейді;
- 3.Жауапкершілік пен міндеттер алуды жүктейді;
- 4.Ынталандырушы күш болып саналады, адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру бағытында олардың іс-әрекеттерін реттейді;
- 5.Белгісіздікті қысқартады;
- 6.Қоршаған ортаға бейімделуге және оны білуге, түсінуге мүмкіндік береді;
- 7.Ұйым мүшелерінің жұмысын бағалайтын стандарт болып есептеледі;
- 8.Ұйымның жаңару, даму негізін қамтамасыз етеді.

3. Басқару мақсаттарына қойылатын талаптар

- 1. Анық нақтылы болуы керек;
- 2. Обьективті және қол жететіндей болуы керек, яғни шаруашылық мүмкіндігін ескере отырып, оны орындайтындай;
- 3. Белгілі деңгейде күш-жігер жұмсайтындай болуы керек;
- 4. Бағыттаушы көрсеткіштерден тұруы қажет;
- 5. Өлшемді және бағалайтын өлшеуіштер болуы қажет;

- 6.Мақсаттар қарапайым яғни жеңіл орындалатын (қол жеткізетін) және күрделі болады. Жеңіл қол жеткізілетін мақсаттар күрделі мақсаттардың орындалуына ынта беруі керек
- 7.Қалыптасатын жағдайға байланысты өзгертуге, қайта қарауға мүмкіндік беретіндей бейімделгіш болуы қажет;
- 8.Барлық мақсаттарды орындау мүмкін болмауы мүмкін, сол себепті ең негізгісін таңдай білу керек.

Тақырып 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы.

- **Тақырыпша Ішкі айнымалылар**
- **1. мақсаттар, құрылым, міндеттер, технология және адамдар**
- Ұйым адамдар арқылы құрылған жүйе болғандықтан оның ішкі айнымалылары негізінен басқару шешімдерінің нәтижесі болып табылады. Ұйымның ішкі негізгі айнымалылары: мақсаттар, құрылымы, мәселелері, технология және адамдар.

- 1. Мақсаттар. Ұйым ортақ мақсаттары бар бірігіп жұмыс істейтін адамдар тобы. Мақсаттар ұйымның түпкі соңғы жағдайы жоспарлау процесі барысында басшылар мақсаттарды анықтайды және оны ұйым мүшелеріне хабарлайды.
- 2. Ұйым құрылымы. Ұйым құрылымы ұйым мақсатына неғұрлым тиімді түрде жетуі үшін қажет формада құрылған басқару деңгейлерінің және функционалдық салалардың өзара қатынасы. Бұл жерде функционалды сала термині мағынасынан басқару функцияларына ажырата білу қажет. Функционалды сала ұғымы ұйым бөлімдерінің жұмысына қатысты айтылады.
- Құрылымға қатысты негізгі екі концепциясы бар: а)
Мамандандырылған еңбек бөлінісі; б)Бақылау саласы

Технологияның басқаруға әсері технологиядағы үш қайта құру кезеңімен байланысты.

- Өнеркәсіптік революция
- Стандарттау және механизациялау
- Конвейерлі жинақтаушы линияны қолдану арқылы.

- 3. Мәселелер. Мәселе – алдын - ала белгіленген әдіспен алдын ала көрсетілген мерзімде орындалуы тиіс жұмыс. Жұмыс сериясы немесе жұмыс бөлігі, техникалық жағынан алғанда жұмыс жұмысшының өзіне емес, ал оның лауазымына қарай белгілейді.
- 4. Технология - өте кең ұғым. Көп адамдар оны машина және ғылыми жаңалықтарымен байланыстырады. Бірақ әлеуметтанушы Чарльз Перру бойынша технология шикізатты өңдейтін құрал ретінде яғни адам ақпарат немесе физикалық материал болсын қажетті өнім немесе қызмет түріне айналдыратын құрал ретінде қарастырады.

- Стандарттауды, яғни стандартты бір–бірін алмастырушы компоненттерін қолдану Э. Уитни есімімен тығыз байланысты. Э. Уитни британдық мақта тазартатын машинаны ойлап табушы. Ол стандартты бөліктерді қолдану арқылы өндіріс шығындарын едәуір азайтты. Стандарттау концепциясы біліктілігі аз мамандарды көптеп жұмысқа тартуға мүмкіндік берді.
- Конвейерлі жинақтаушы линия - бұндағы негізгі мақсат жұмысшы өз орнында қала отырып, өнімді жинақтауға қатысады. Бұл әдісті ойлап табушы Генри Форд. Ол 1913 осы идеяны шығарған. Конвейерлі жинақтаушы линия арқылы бір машинаны жасауға көптеген адамдар қатысты. Олар өз орнында қала отырып өнімнің әрбір бөлшегін жинақтауға қатысады.

Томпсон бойынша технологияны зерттеу.
Томпсон технологияны 3 категорияға бөледі:

- 1. Көп звенолы технология - өзара байланысты мәселелер сериясы ретінде және олар ретімен орындалуы қарастырылады. Мысал ретінде, конвейрлі жинақтаушы линия.
- 2. Делдалдық технология – бұл өзара байланысты адамдар тобы. Мысалы, банктік жұмыс салымдарымен несие алушыларды байланысқан болса, телефон жүйесі қоңырауды шалушылар мен қоңырау күтушілерді байланыстырады. Ал еңбек бюросы жұмысшы іздеушілер мен жұмыс іздеушілерді байланыстырады.

- 3. Интенсивті технология – бұл арнайы әдіс, тәсіл, дағды және қызметтерді пайдалана отырып өндіріске түсуші нақты материалға белгілі өзгерістер енгізу. Мысалы, фильмді монтаждау, қымбат тастарды өңдеу.
- Осы ғалымдардың терминалогиясындағы айырмашылық Гудворд негізінен өнеркәсіптік технологиясын зерттеді. Томпсон барлық кәсіпорындарды қамтуға тырысты.

2. Сыртқы орта сипаттамалары

- Басқару ғылымында сыртқы ортаның маңыздылығы және оның ұйымға қатысты әсер ететін күшін ескеру қажеттілігі туралы ойлар XX ғ 50 жылдардың аяғында қалыптасты. Жүйелілік бағыт бойынша басшының өз ұйымын өзара байланысты бөліктерден тұратын бір бүтін ретінде қарастыруы керектігін көрсеткендіктен, басқару ғылымына үлкен үлес қосты. Ситуациялық бағыт бойынша берілген жағдайда, әдіс нақты сыртқы және ішкі факторлар арқылы анықталады.

- Сыртқы орта сипаттамалары:
- а) сыртқы орта факторларының бір-бірімен өзара байланыстылығы – бұл бір фактордың сапалық және сандық өзгерістері басқаларына күш дәрежесімен әсер етеді.
- б) Сыртқы ортаның күрделілігі – ұйым жауап беруге тиіс факторлардың саны. Мысалы, мемлекеттік заңдар, тұтынушылар, бәсекелестер және т.б.
- в) Сыртқы ортаның жылжымалылығы – ұйымды қоршаған айналадағы өзгерістердің жылдамдығы. Мысалы, зерттеулер және талдау бөлімі - өндірістік бөлім.
- г) Сыртқы ортаның белгісіздігі – сыртқы орта бойынша ақпараттың салыстырмалы көлемі және оның нақты дәлдігі жөніндегі белгісіздік.

3. Тура әсер ететін орта. Жанама әсер ететін орта.

- Тура әсер ететін орта: жабдықтаушылар (материал, капитал, еңбек ресурстар); заңдар және мемлекеттік органдар; тұтынушылар; бәсекелестер. Ұйымға тура әсер ететін орта факторлары ұйым операциясына тікелей әсер етеді.

Тақырып 6. Басқарудың ұйымдастыру құрылымы мен басқару нормасы.

- **1. Басқарудың ұйымдастыру құрылымы**
- Басқарудың ұйымдастыру құрылымы - басқару органдары мен жеке қызметкерлерінің жиыны, олардың горизонтальды, вертикальды байланыстары және белгілі тәртіптегі бір-біріне бағыныштылығы.
- Басқару құрылымы - бұл басқару еңбегінің бөлінуі мен бірігуінің (кооперациясының) бір түрі.

- Басқару құрылымы өзінің нақты түрін басқару кестесінен көрсетеді: құрамынан, бөлімдер мен буындар бір-бірімен байланысы мен бағыныштылығынан, басқару өкілеттілігінің шектеулерінен, лауазымдық инструкциялардан. Басқару құрылымы вертикальдар бойынша сатыларға, ал горизантальдар бойынша-буындарға бөледі. Басқару буыны дегеніміз, бір немесе бірнеше басқару қызметтерінің жиынын іске асыратын ұйымның жеке құрамдас бөлігі (бөлімшесі). Басқару буындары аларында әр-түрлі сипаттағы байланыстар болады. Бұл байланыстарды вертикальды, горизантальды, тікелей және қарсы деп бөледі.

- Құрылым түрлеріне қарай сызықтық және функциональдық байланыстар деп екіге бөледі.
- Халық шаруашылығын реттеу – ол барлық экономикалық жүйенің мақсатты даму белгілеріне бағынуы керек және мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық саясатының туындысы болып есептелінетін халық шаруашылығының басым бағыттарынан туындау қажет.

- **2. Басқарудың ұйымдастыру құрылымын жобалау әдістері**
- Басқару құрылымдарын жобалау әдістері:
 - 1. Аналогтық әдіс - басқару құрылымдарын құруда, құрылымын жетілдіруде, ұқсас ұйымдарда өзін тиімділік, бейімділік, т.б. жақтарынан анықтаған құрылымдарды қолдану.
 - 2. Эксперттік әдіс- ұйымның басқару құрылымын жетілдіруде маман басқарушылар арқылы құрылымды талдау, бағалау, зерттеу.

- 3. Мақсаттарды құрылымдау әдісі- бірінші, ұйымның мақсаттар жүйесін қалыптастыруды, содан кейін басқару құрылымын осы мақсаттар жүйесіне сәйкес келу тұрғысынан талдауды білдіреді.
- 4. Ұйымдық моделдеу әдісі - басқару құрылымдарының жолдарын таңдау негізі болатын функциялар мен міндеттерді жүйенің сатылары бойынша математикалық, графиктік кескіндеу, моделдерін жасау.
- Басқару құрылымдар түрлері келесі 2,3,4,5,6,7,8,9 суреттерде берілген.
-

Сурет - Функционалды басқару құрылымы

- бас директор
 - бас директордың орынбасары
 - өндіріс департаментінің директоры
 - маркетинг департаментінің директоры
- қаржы директоры
 - бухгалтерия

- бас директор
 - бас директордың орынбасары
- коммерциялық директор
 - сату бөлімі
- бухгалтерия
- басқарушы директор
 - өндіріс бөлімі
- бухгалтерия
- атқарушы директор
 - маркетинг бөлімі
- бухгалтерия

Сурет - Аймақтық басқару құрылымы

- бас директор
 - бас директордың орынбасары
- Алматы облысы филиалының директоры
 - сату бөлімі
 - бухгалтерия
- Астана филиалының директоры
 - сату бөлімі
 - бухгалтерия
- Шымкент филиалының директоры
 - сату бөлімі
 - бухгалтерия

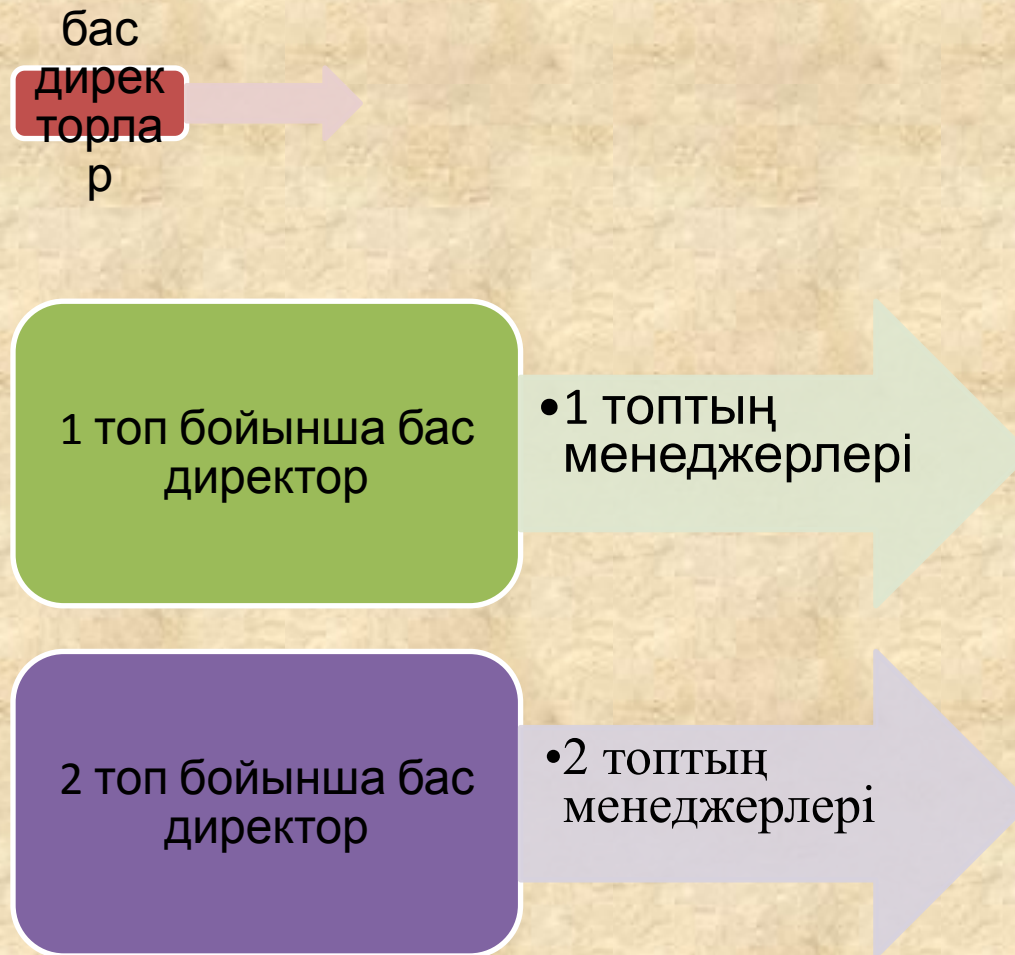
Сурет 5- Матрицалық басқару құрылымы

- бас директор

- А тауары бойынша
- басқару директоры

- Б тауары бойынша
- басқару директоры
- В тауары бойынша
- басқару директоры
- Г тауары бойынша
- басқару директоры

Сурет 6- Көлдеңнен басқару құрылымы



Сурет 7- Модульдік басқару құрылымы

- Баспа
 - типография
 - баспасөз
- Рәсімдеу модулі
- PR модулі

Сурет 8- Гибридті (аралас) басқару құрылымы

- вице-президент
- Президент
 - бас директор
 - бас директордың орынбасары
 - өндіріс департаменті директоры
 - маркетинг департаменті директоры
- қаржы директоры
 - бухгалтерия
- вице-президент

3. Басқару нормасы

- Басқару нормасы дегеніміз - жұмыскерлердің (қызметшілердің) қолайлы саны, бұларды кәсіпорынның немесе бөлімшесінің бір басшысына бекіткен қолайлы. Басқару нормасын бағалаудың межелеуіші ретінде экономикалық көрсеткіші – басшыға бекітілген жұмыстың тиімді орындалуын алу қажет.

Басқару теоретиктері басқарудың идеалдық нормасын анықтауға зор көңіл бөледі. Шет елдерде бұл мәселемен басқарудың «әкімшілік» мектебі шұғылданады. Олар әр түрлі санды ұсынады, ал бірқатар авторлар ең дұрыс нормасы 7-ден 10-ға дейінгі бағыныштылар.

Басқару нормасы мәліметтерді қабылдау және өңдеу мүмкіндіктеріне, адамның күш қуат мүмкіндіктеріне, басқару жұмыстарын орындаудың күрделігіне қарай белгіленеді.

Жұмыскерлердің жекеленген категориясы үшін жасалған басқару нормасы болады. Мәселен бір басшыға (директорға, төрағаға) 5-7 бас маман мен бригадир бекітіп берген тиімді деп есептеледі, басқару қызметі қарапайым болып келетін ең төменгі деңгейдегі басқаруға бригадирлерге тікелей орындайтын 24-25 адам бекіткен қолайлы.

Тақырып 8 . Басқарудың ұйымдастыру-құқықтық нысандары

- **1. Қазақстан Республикасы азаматтық кодексі және ұйымдастыру –құқықтық түрлері**
- **Менеджер** – шаруашылықты ұйымдастыру мен басқару жағынан арнайы кәсіптік білім бар, жалдамалы басқарушы.
Іс қимылы мен тұрмыс әрекетіне сәйкес кәсіпкерліктің екі түрі болады:
- Бұрынғы классикалық кәсіпкерлік – шаруашылықтың қолда бар ішкі ресурстарын тиімді пайдалана отырып нәжижелі болуды көздейтін кәсіпкерлік.

- Қазіргі заманғы кәсіпкерлік – қолда бар пайда көзін емес, әр түрлі жаңа мүмкіндіктерді пайдалануға негізделген.

Демек бірінші түрі қолда барға бағытталса, екінші түрі мүмкіндіктерге бағытталған яғни жаңашыл, ізденімпаздық кәсіпкерлік болып табылады.

Кәсіпкерлік меншік түрлеріне қарай жеке, ұжымдық, мемлекеттік, біріккен кәсіпкерлік болып бөлінеді.

2. Шаруашылық серіктестіктердің сипаттамалары және олардың түрлері

- Шаруашылық серіктестіктерінің түрлері: толық серіктестік, командиттік (сенім) серіптестігі, жауапкершілігі шектеулі серіктестік, акционерлік қоғам.

Серіктестіктің жұмысын басқару кең демократияға негізделінеді:

- 1. Серіктестікті басқару негізі болып Қазақстан Республикасының Азаматтық кодексі есептелінеді.
- 2. Әрбір серіктестік Кодекске сүйене отырып, өз жарғысын жасайды. Жарғы серіктестіктің барлық іс-қызметтерін, басқарылуын анықтайтын құжат болып есептелінеді.
- 3. Серіктестіктің жоғарғы басқару органы болып құрылтайшыларының жалпы жиналысы есептелінеді.
- 4. Күнделікті ағымдағы жұмыстарды іске асыру атқару органының міндеті болып саналады.

Шаруашылық серіктестігі құрылтайшыларының құқықтары:

- 1. Шаруашылық серіктестігінің іс-қызметін басқаруға қатынасуға;
- 2. Шаруашылық серіктестігінің шаруашылық (өндірістік, қаржы нәтижесі) іс-қызметі жөніндегі мәліметті алуға;
- 3. Пайданы бөлуге қатынасуға;
- 4. Серіктестік тарай қалған жағдайда одан белгілі бір үлесін алуға;
- 5. Серіктестіктен заңда көрсетілген жолмен шығуға және шыққан жағдайда серіктестік мүлкінен үлесін алуға.

Шаруашылық серіктестігінің
қатысушыларының міндеттері:

- 1. Құрылтайлық құжаттарының міндеттерін сақтау;
- 2. Құрылтайлық құжаттарда көрсетілген тәртіпте, уақытта, тәсіл-амалмен үлестерін, мүліктерін қосуға;
- 3. Кәсіпкерлік құпия деп жарияланған мәліметтерді таратпауға.

3. Өндірістік кооперативтегі басқаруды ұйымдастыру

- 1. Өндірістік кооперативтегі басқару кең демократияға негізделеді.
- 2. Өндірістік кооперативтегі басқаруды ұйымдастыру негіздері Қазақстан Республикасының Азаматтық Кодексінде анықталады.
- 3. Азаматтық кодекске байланысты әрбір өндірістік кооператив өзінің жарғысын жасайды. Жарғыда өндірістік кооперативтің сан-қилы қызмет (жұмыс) жағдайлары анықталады.
- 4. Өндірістік кооперативтің ең жоғарғы басқару органы болып оның мүшелерінің жалпы жиналысы есептелінеді.
- 5. Ағымдағы күнделікті басшылықты іске асыру үшін атқару органы құрылады және оның төрағасы сайланады.
- 6. Атқару органының іс-қызметтерін тексеру, бақылау мақсатында байқаушы кеңес құрылады.

Өндірістік кооперативтің жалпы жиналысының өкілеттілігі.

Жалпы жиналыс:

- 1. Кооперативтің жарғысына түзетулер енгізеді
- 2. Атқару органын, тексеру органын, байқаушы кеңес құрады және олардың мүшелерін сайлайды, кері шақырады.
- 3. Кооперативке мүшелікке алады және мүшеліктен шығарады.
- 4. Жылдық есепті және бухгалтерлік балансты бекітеді, пайда мен зиянын бөледі.
- 5. Кооперативті тарату және қайта құру туралы шешім қабылдайды

4. Шаруа қожалықтарын басқару және оның қажеттілігі

Фермерлік шаруашылықтардың негізгі міндеттері:

- 1. Аграрлық өнімдерді өндіру;
- 2. Табиғи, еңбек және заттық ресурстарды ұтымды, тиімді пайдалану мақсатында қосалқы іс-қызметтерді дамыту
- 3. Жер ресурстарын ұтымды пайдалану және оның өнімділігін, құнарлығын арттыру;
- 4. Жанұя мүшелерінің барлығын, олардың денсаулығына, демалысына зақым келтірмей, жұмыспен толық қамту;
- 5. Ауылдың (өзі тұрған), ауданның әлеуметтік, мәдени, экономикалық көркеюіне еңбегімен, қаражатымен араласуы;
- 6. Өсіп келе жатқан балаларын еңбек сүйгіштік, қоршаған ортаны сүю, қорғау, көбейту рухында тәрбиелеу.

Шаруа қожалықтарын құрудың қажеттігі:

- 1. Экономикалық факторлар - азық-түлік проблемаларын шешу және аграрлық өндірісті тиімді пайдалану;
- 2. Әлеуметтік факторлар - ауылшаруашылық қызметтерінің өздерінің экономикалық мүдделерін іске асырулары;
- 3. Саяси факторлары - ауыл тұрғындарының өз саясат еркіндіктерін іске асырулары.

Тақырып 9. Әрекеттестіктерді ұйымдастыру және өкілеттіліктер

1. Менеджмент жүйесінде өкілеттілікті беру және оның түрлері

Берілетін өкілеттіліктер:

- 1. Сызықтық өкілеттіліктер, ол басшыдан кейінгі бағынушыларға (кейінгі басшыларға) тізбек, сату бойынша беріледі.
- 2. Аппараттық (штабтық) өкілеттіліктер, олардың түрлері.
- 3. Ұсыныстылық өкілет, сызықтық басшылар консультативтік (кеңес беруші) аппараттан кеңес сұрағанда, не болмаса тығыз, күрделі, маңызды жағдайларда шешу жағдайындағы штабтық аппарат кеңесі, немесе кеңес беруші қызметшілеріне берілетін ұсыныстылық өкілеттілік.

- 4. Параллельдік өкілет, оның негізгі мақсаты басшылықты жетілдіру және үлкен қателіктерді жібермеу жолында бақылау жүйесін орнату, ол үкімет, жоғарғы саты басшылығында, басқару жүйесінде кең қолданылады.
- 5. Функциональды өкілеттілік - ол сызықтық және функциональды (немесе штабтық) басшылар арасындағы айырмашылықты, өзгешелікті білдіреді.

2. Өкілеттілікті берудің негізгі принциптері

- 1. Ең алдымен, қандай өкілеттілік басшының өзі арқылы іске асырылу керек екендігін және қандай өкілеттілікті кейінгі бағынышты басшыларға берген ұтымды, тиімді екендігін білу.
- 2. Мақсат пен міндеттердің анықтығы (түсініктілігі), яғни мақсаттан туындайтын және орындай алатындай өкілеттіліктері берілу қажет.

- 3. Өлшемділік принципі - өкілеттілік беруде, ақыл – ой, денсаулық мүмкінділіктері оған жүктелетін өкілеттілікке сәйкес келуі.
- 4. Басшы, біріншіден , әр жұмыс орнының атқаратын қызметін нақты, дәлелді анықтауы қажет. Екіншіден, әрбір қызметкердің өзіндік ерекшеліктерін және берілетін лауазым көлемін анықтауы керек.

Іс-қызмет атқарушыға сенім көрсетілуі:

- 1. Сенім көрсетілген өкілеттіліктерді іске асырудағы жауапкершілік. Ол үшін тиімді бақылау ұйымдастырылуы қажет.
- 2. Басшы, бағыныштыларының жауапкершіліктері мен құқықтары арасындағы сәйкестік қатынастарын шешуі керек. Бұл сәйкестік үйлесімділік принципі.
- 3. Өкілеттілік берудегі мақсат пен міндеттер бақылауға және тексеруге келетіндей болуы керек.
- 4. Басшыда берілген өкілеттіліктерді тиімді, ұтымды іске асырушыларды мақтап, марапаттайтын түрлі құралдарды болуы қажет.

- 5. Басшы қарамағындағылармен дұрыс қарым – қатынас орнатуы керек.
- 6. Басшы бағыныштыларының жұмыс аясына кіріспейді және күрделі, өткір жағдай болмаса ол аяда өз еркімен шешім қабылдамайды.
- 7. Ол өз бағыныштыларының жұмыстарын бақылаушы.
- 8. Өкілеттілікті беру (сенім көрсету) басқару жауапкершілігін қажет қылады.
- 9. Қол жеткізілген нәтижелерді және мақсат, міндеттердің іске асырылуын бақылау, тексеруден, бағалаудан.

3. Басшылықты тиімді атқару элементтері және қажетті факторлары

- Басшылықты тиімді атқарудың элементтері:
- 1. Кері байланыс. Бағыныштылар әдетте атқарған ісінің бағасы туралы басшылар тарапынан тезірек білгісі келеді. Бағынышты өзіне көбіне мынадай сұрақ қояды: "Мен осы жұмысты қалай істеп жүрмін?". Басшы осы сұраққа дер кезінде, әрі дәл жауап беруге міндетті.
- 2. Белгілі бір шамадағы еркіндік. Бағыныштылардың біреуіне көбірек, ал екіншісіне шамалы еркіндік қажет. Басшы өзінің қарамағындағылардың мінез-құлқымен жете таныса отырып, бір шешімге келуі тиіс.

- 3. Жұмысқа көзқарас. Жұмыс – адам өмірінің бір бөлігі болғанмен, оның тұтастай тіршілігі емес. Адамдар өмірінде жұмыстың атқаратын ролін дұрыс бағалаған басшы жұмыс ролін тым асыра көрсетпей-ақ өзінің қарамағында істейтіндерге психологиялық дұрыс бағдар беріп, жұмыс орнын айқын белгілейді.
- 4. Жұмыс нәтижесін бағалау. Жақсы басшы қарамағындағы қызметкерлердің еңбектегі жетістігін дұрыс көрсетіп, бағалай біледі.
- 5. Жоғарылату. Көне ұрандарда көптеген дана сөздер бар: сондағы атап көрсетілетін жай, мансапқа жетудің дұрыс жолы - өзінің күнделікті жұмысын тиянақты орындау.
- 6. Жеке басының мінез – құлқы.

Өкілеттілікті яғни көрсетілген сенімді іске асыру үшін қажетті факторлар:

- 1. Осы құрылым шеңберінде белгілі бір позициялармен байланысты міндеттер.
- 2. Маманның, қызметкердің өз іс-қызмет шеңберінде атқаратын өкілеттілігі.
- 3. Қойылған мақсаттардан және өкілеттілігінен туындайтын жауапкершілік.