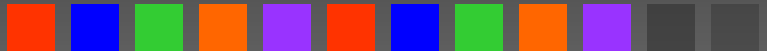




# Management



## Lecture 1:

# Қазіргі менеджмент

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



# What is Management?



- Менеджмент – бұл ұйымның мақсатына жоспарлау, ұйымдастыру, басшылық ету және ұйымдастыру ресурстарын бақылау арқылы тиімділікпен және ұтымдылықпен жету.
- Бұл анықтамада екі маңызды идея көрініс тапқан:
  - 1) басқарудың басты қызметтері, нақтырақ айтқанда, — жоспарлау, ұйымдастыру, көшбасшылық және бақылау;
  - 2) ұйым мақсатына тиімділікпен және ұтымдылықпен жету.



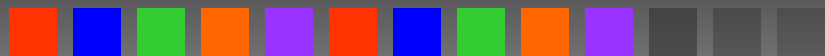
# Менеджменттің негізгі қызметтері



Adapted from Exhibit 1.1



# Менеджменттің қызметі



# Ұйымдарда пайдаланатын ресурстарының үлгілері

| Ұйым                                       | Адам ресурстары                                  | Қаржы ресурстары                     | Шикізат және материалдар                              | Ақпарат ресурстары   |
|--|--|--------------------------------------|---|--|
| Қазмұнайгаз                                | Мұнайшылар<br>Басшылар                           | Табыс<br>Акционерлердің инвестициясы | Мұнай өңдейтін зауыттар<br>Офис ғимараты              | Нарықтағы мұнай бағасы<br>ОПЕС хабарламалары                     |
| ҚР президенті жанындағы басқару академиясы | Кафедралар<br>Басқару персоналы                  | Ақылы оқу<br>Мемлекеттік бюджет      | Компьютерлер<br>Кампус                                | Ғылыми баяндама<br>Мемлекеттік гранттар                          |
| Астана қаласы                              | Полиция инспекторлары<br>Әкімшілік қызметкерлері | Салық<br>Бюджет трансфері            | Санитарлы-техникалық жабдықтар<br>Қоғамдық ғимараттар | Экономикалық болжамдар<br>Қылмыстық статистика                   |
| Metro супермаркеті                         | Сатушылар<br>Бухгалтер                           | Табыс<br>Инвестициялар               | Ғимарат<br>Толған сөрелер (полка)                     | Жабдықтаушылардың прайст-листі<br>Конкуренттердің жарнама газеті |



# Ұйымның менеджментке әмбебаптық қажеттілігі



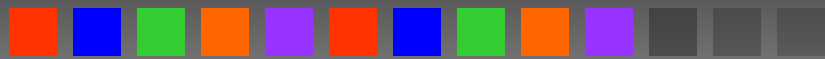
# Planning



- **Жоспарлау ұйым келешекте болғысы келетін «орынды», соған апаратын «маршрутты» айқындайды.**
- **Жоспарлау дегенде біз ұйымның келешектегі мақсаты мен қызметінің нәтижелерін айқындауды, міндеттер қоюды және оларды шешуге қажетті ресурстарды бағалауды түсінеміз.**



# Organizing

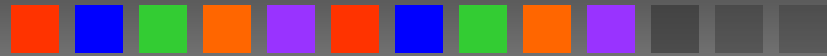


- Жоспарлаудан кейін ұйымдастыру іске асырылады, яғни жоспарды орындау әдістері мен құралдары жөнінде шешім қабылданады.
- Ұйымдастыру жұмыс тапсырмаларын белгілеуді, оларды ұйым бөлімдерінде нақтылауды, бөлімдер арасында ресурстарды бөлуді қарастырады.





# Directing



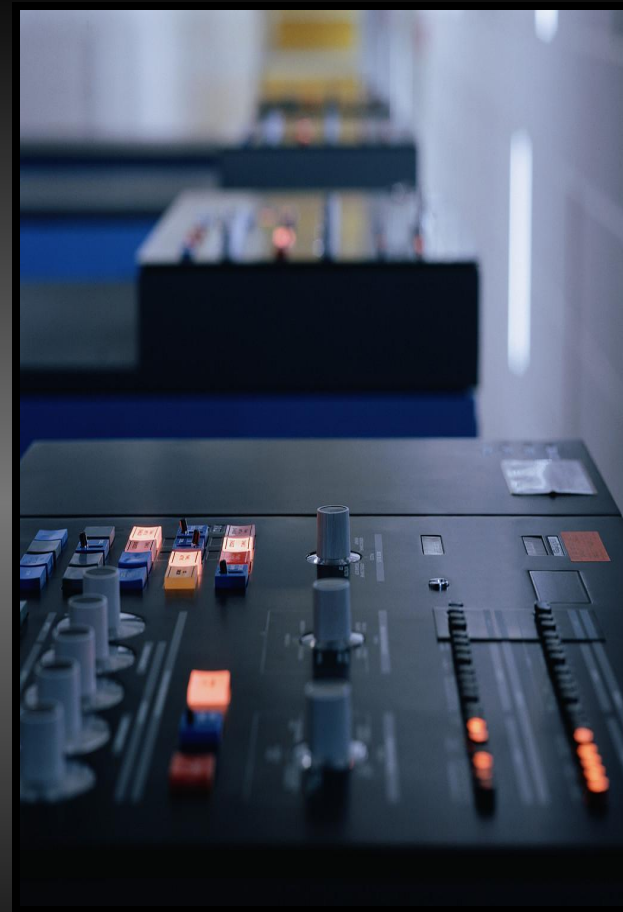
- Көшбасшы дегеніміз ұйым мақсатына жетуге жұмыскерлерді ынталандыру үшін менеджердің ықпалын пайдалану.
- Егер де ұйым қызметкерлері оның мақсатын, құндылықтары мен мәдениетін құптап, бірлескен қызметтің жоғары нәтижелеріне жетуге тырысса, онда басшылық тиімділікпен жұмыс істеуде деп айтуға болады.
- Қойылған міндеттерді шешу үшін менеджерге тікелей бағынышты қызметкерлерді де, бүтіндей бөлімдерді және бөлімшелерді ынталандыру қажет.



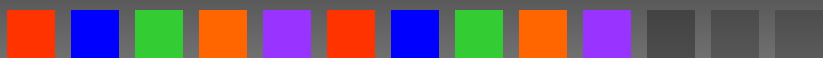
# Controlling



- **Бақылау** жұмыскерлердің әрекеттерін қадағалауды, ұйымның таңдаған бағытын нақты ұстануын және қойылған мақсаттарға жетуін, сондай-ақ қажетті түзетулерді енгізуін білдіреді.
- Жаңа тенденцияларға билік беру және жұмыскерлердің дербестігі деңгейін арттыру дәстүрлі бақылау әдістерінің орнына өзін-өзі бақылау нысанының туындауына әкеліп соқтырды.



# Ұйымдық нәтижелер



## Ұйым

Арнайы құрылған құрылымнан тұратын әлеуметтік құрылым (образование) деп қарастырамыз. Оның қызметі белгілі бір мақсатқа бағынады.

## Нәтижелігі

Бұл қойылған мақсатқа оның қаншалықты жақын екендігі, ол ұйым өз қызметтерін атқару кезінде, яғни тұтынушыларға оларға қажетті тауарлар мен қызметтерді ұсынуда қаншалықты жетістікке жеткендігін көрсетеді.

## Тиімділігі

Ұйым мақсатына жету үшін қажет болған ресурстар (шикізат, материалдар, ақшалай қаражаттар мен осы өнім көлемін өндіруге немесе қандай-да бір нәтижеге жетуге атсалысқан қызметкерлер) санын бағалау



# Тиімділік пен өнімділік басқару практикасында

Тиімділік  
(қаражаттар)

Ресурстарды  
пайдалану

Төмен  
шығындар



Нәтижелік  
(қызмет қортындысы)

Мақсатқа жету  
деңгейі

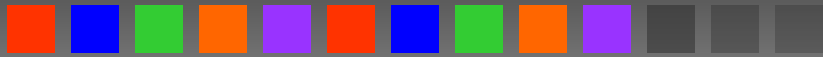
Мақсатқа жетудің  
жоғарғы деңгейі



Басқару персоналы тырысады:  
ресурстардың төменгі шығындарына (жоғарғы тиімділік)  
Ұйым мақсатына жетудің жоғарғы деңгейі  
(жоғарғы нәтижелік)



# Ұйым сипаттамасы



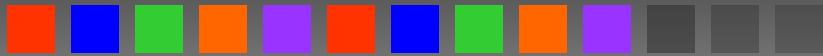
# ҰЙЫМ КОНЦЕПЦИЯСЫНЫҢ ӨЗГЕРУІ



| ДӘСТҮРЛІ ҰЙЫМ   | ЖАҢА ҰЙЫМ   |
|---|---|
| Тұрақтылық  | Динамикалық (динамичность)  |
| Икемсіз құрылым   | Икемді құрылым  |
| Жұмыс тапсырмасын орындауға шоғырлану (сосредоточенность) | Дағдыларды дамуға шоғырлану (сосредоточенность)                       |
| Жұмыс сипаты қызметпен (должность) қызметпен анықталады   | Жұмыс сипаты орындалатын міндеттермен анықталады                      |
| Жеке адамға бағытталған                                   | Коллективке бағытталған   |
| Тұрақты жұмыс тапсырмалары                                | Уақытша жұмыс тапсырмалары  |
| Жоғарыдағы команданы орындауға бағытталған                | Қызметкерлердің белсенді қатысуына бағытталған                        |
| Шешімді басшылар ғана қабылдайды                          | Қызметкерлер шешім қабылдауға қатысады                                |
| Ұйымда қабылдаған ережелер мен нормаларға бағытталған     | Клиенттің нақты тапсырысына бағытталған                               |
| Персоналдың біртектілігі                                  | Әртүрлілік персонал   |
| Жұмыс уақыты сағат 9.00 ден 18.00                         | Нормаланған емес жұмыс уақыты   |
| Ұйым мүшелері арасында иерархиялық қарым-қатынас          | Қарым-қатынас тармақтанған (разветвлены), нақты иерархияға бағынбайды |
| Анықталған уақытта ұйым ғимараты ішіндегі жұмыс           | Жұмыс әр жерде, әр уақытта істелінеді                                 |



# Менеджердің шеберлігі



## ТЕХНИКАЛЫҚ ДАҒДЫЛАР

жұмыс тапсырмаларын орындауға қажетті арнаулы білімдер мен ілімдер



## ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРМЕН ЖҰМЫС ІСТЕУ ДАҒДЫЛАРЫ

менеджердің адамдармен жұмыс істей алу қабілеті



## КОНЦЕПТУАЛДЫ ДАҒДЫЛАР

адамның ұйымды біртұтас ретінде қабылдай алуы

Adapted from Exhibit 1.4

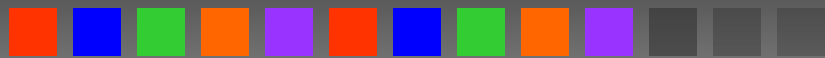


# Басқарудың концептуальды, кісілік, техникалық дағдыларының және менеджмент деңгейлерінің өзара байланысы





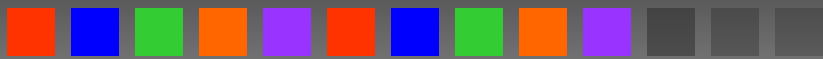
# Басқару дағдылары



Тәжірбиелі (практикующий) менеджерлердің кәсіпқой ұйымы, Американың менеджмент ассоциациясы (American Management Association – АМА), өзінің төрт аспектіні қамтитын, менеджерлердің ең маңызды дағдылар жиынтығын анықтады. Олар: **концептуалды дағдылар, коммуникация дағдылары, тиімділік дағдылары және тұлға аралық қатынастар дағдылары**



# Басқару дағдылары 1



## Концептуалды дағдылар

- Ақпаратты пайдалану және бизнес-проблемаларды шешу қабілеттілігі
- Жаңашылдық (новаторства) үшін мүмкіндіктерді идентификациялау
- Проблемалық салаларды табу
- Үлкен көлемдегі мәліметтердің ішінен ең маңызды ақпаратты іріктеу
- Технологияны бизнесте пайдалану икемділігі
- Ұйымның бизнес моделін түсіну

## Коммуникация дағдылары

- Идеяны сөзге және әрекеттерге трансформациялау қабілеттілігі
- Әріптестер және бағынышты адамдар арасында сенімді жаулап алу икемділігі
- Тыңдау және сұрақ қою икемділігі
- Ауызша презентациялық дағдылар
- Презентациялық жазбаша дағдылар (жай жазба түрін, схема және диаграмма пайдалану )



# Басқару дағдылары 2



## Тиімділік дағдылары

- Өз бөлімшесінің корпоративтік миссиясы мен мақсатына өзінің үлесін салу қабілеттілігі
- Клиенттің қажеттілігіне көңіл бөлу икемділігі
- Бір уақытта бірнеше міндеттерді орындау икемділігі
- Келіссөз жүргізу дағдылары
- Жобаларды басқару дағдылары
- Операцияларды сараптау және жетілдірулерді енгізу икемділігі
- Ішкі және сыртқы тиімділік стандарттарын ендіру және қолдау икемділігі
- Қадағалау мен әрекет үшін басымдылықтарды орнату икемділігі
- Уақытты басқару

## Тұлға аралық қатынас дағдылары

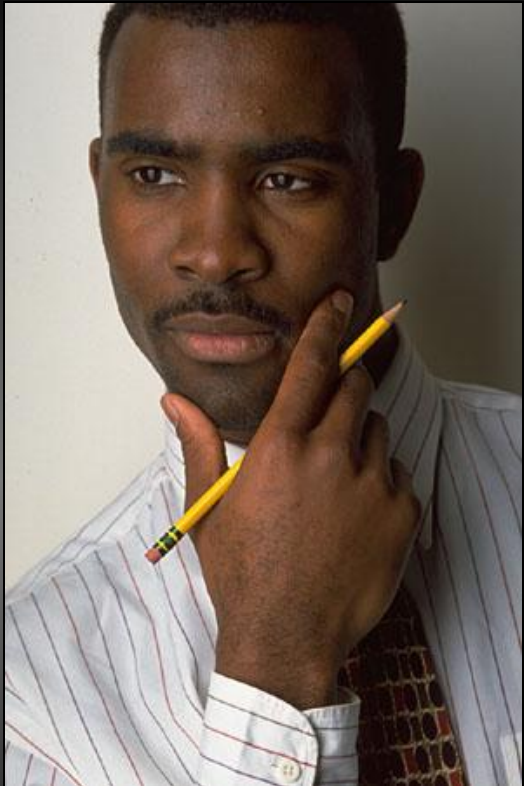
- Ұстаздық және нұсқаушылық дағдылары
- Өртүрлі мәдениет өкілдерімен және өртүрлі тұлғалық сипаттаға адамдармен жұмыс істей дағдылары
- Ұйым шегі ішінде адамдармен жұмыс істеу және біріктіру икемділігі
- Ұйым шегі сыртында адамдармен жұмыс істеу және біріктіру икемділігі
- Командада жұмыс істеу және оның басқа мүшелерімен ынтымақтастық болу; коллективке берілгендікті (верность) сақтау



# Негізгі менеджмент қызметі бойынша басқару дағдыларының матрицасы

| Қызмет  |           |             |             |         |
|---|-----------|-------------|-------------|---------|
| Дағды   | Жоспарлау | Ұйымдастыру | Көшбасшылық | Бақылау |
| Билікті алу                                     |           | √           | √           |         |
| Белсенді тыңдау                                 |           |             | √           | √       |
| Бюджетті жасау                                  | √         |             |             | √       |
| Тиімді басқару стилін таңдау                    |           |             | √           |         |
| Нұсқаулау (инструктирование)                    |           |             | √           |         |
| Тиімді команды құру                             |           | √           | √           |         |
| Өкілеттілікті тарату (делегирование)            |           | √           | √           |         |
| Ынталандыратын жұмыс тапсырмаларын жобалау      |           | √           | √           |         |
| Сенім атмосферасын құру                         |           |             | √           |         |
| Тәртіп шараларын пайдалану                      |           |             | √           | √       |
| Сұхбат (собеседование) өткізу                   |           | √           | √           |         |
| Конфликттілерді басқару                         |           |             | √           | √       |
| Өзгерістерді қабылдамау жағдайындағы менеджмент |           | √           | √           | √       |
| Ұстаздық  |           |             | √           |         |
| Келіссөз жүргізу                                |           |             | √           | √       |
| Кері байланысты қамтамасыз ету                  |           |             | √           |         |
| Ұйымдық мәдениетті түсіну                       |           | √           | √           |         |
| Сыртқы ортаны зерттеу                           | √         |             |             | √       |
| Мақсаттарды қою                                 | √         |             |             | √       |
| Проблеманы шешуде шығармашылықты пайдалану      | √         | √           | √           | √       |
| Әртүрлілікті бағалау икемділігі                 | √         | √           | √           | √       |

# Менеджер болу дегеніміз не?



**Басқару қызметі қазіргі таңда ерекшеленеді:**

- Менеджердің қызметімен
- Менеджерлердің күнделікті ролімен
- Менеджердің атқарылып жатқан жұмысының көлемімен

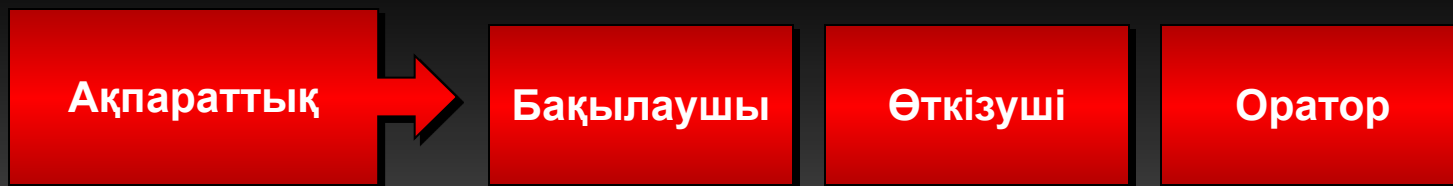


# Менеджерлердің ролі

- Менеджмент зерттеушісі Генри Минцбергтің ойынша, менеджерлерді өз қызметін атқарып жүргенде кезде орындайтын ролі бойынша қарастыру қажет;
- Г. Минцберг өзінің жұмысы нәтижесінде менеджерлердің 10 ролін анықтады



# Менеджерлердің 10 ролі (Г. Минцберг)

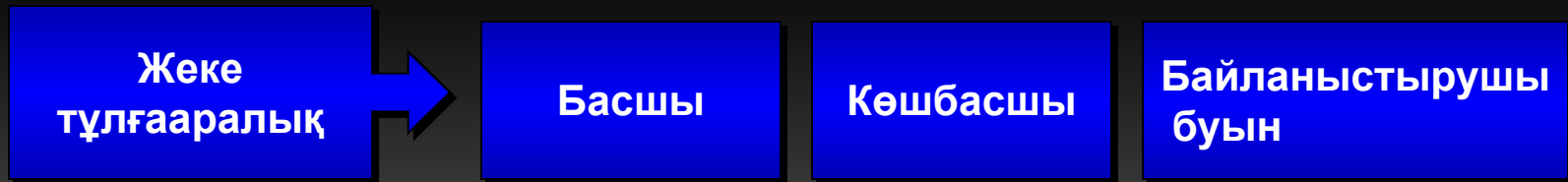


- **Бақылаушы:** ақпаратты іздестіру мен алу; мерзімді басылым мен есептерді қарап шығу; жеке байланыстар
- **Өткізуші:** ақпаратты ұйымның басқа мүшелеріне беру; еске түсірулер мен есептерді жіберу; телефон қоңыраулары
- **Оратор:** сыртқы субъектілерді ақпараттандыру; сөз сөйлеу, есептер, жазбалар

Adapted from Exhibit 1.2



# Менеджерлердің 10 ролі (Г. Минцберг)



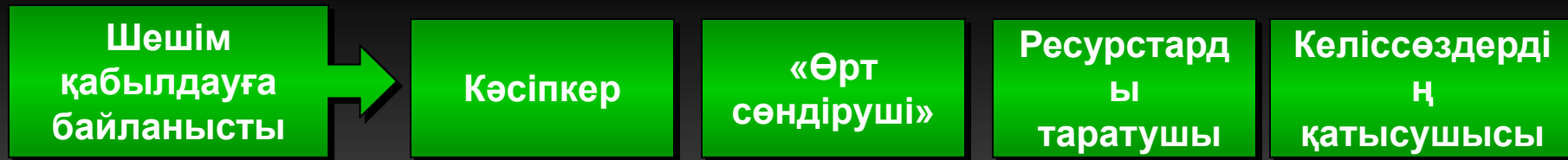
- **Басшы:** рәсімдік және символдық іс-шаралар өткізу; қонақтарды қарсы алу; заң құжаттарына қол қою
- **Көшбасшы:** ұйымның ішінде де, сыртында да ақпараттық байланыстарды ұстап тұру; пошта, телефонмен сөйлесу, кездесулер
- **Байланыстырушы буын:** бағыныштыларға жетекшілік ету мен ынталандыру; жұмыскерлерді оқыту, кеңес беру мен қарым-қатынас жасау

Adapted from Exhibit 1.2





# Менеджерлердің 10 ролі (Г. Минцберг)



- **Кәсіпкер:** жаңа жобаларды ұсыну; жаңа идеяларды іздестіру, жақтастарды жаулап алу
- **«Өрт сөндіруші»:** жанжалдарды және басқа да мәселелерді реттеу; бағыныштылар арасындағы дау-дамайларды шешу; сыртқы ортадағы дағдарыстарға бейімделу
- **Ресурстарды таратушы:** ресурстарды бөлу туралы шешімдер қабылдау; кестелер, бюджеттер құрастыру, басымдылықтарды орнына қою
- **Келіссөздердің қатысушысы:** келісім-шарт, жалақы, сатып алу, бюджет туралы кәсіподақпен келіссөздерге қатысу; бөлім мүдделерін ұсыну

Adapted from Exhibit 1.2



# Қазіргі менеджерлердің жұмысына қатты ықпал ететін өзгерістер

## Өзгерістер

Технологиялардың өзгеруі  
(санды технологияларға өту)



Қауіпсіздік қатерлерінің өсуі



Ұйымдық және басқарушылық  
этика мәселелеріне көңілдің  
артуы



Бәсекелестіктің нығаюы



## Өзгерістердің ықпалы

Ұйымдық шекаралардың жылжуы  
Виртуалды жұмыс орындарының пайда болуы  
Тым мобилді жұмыс ортасы  
Жұмыс қызмет формасының тым икемділігі  
Қызметкерлердің өкілетілігінің артуы

Тәуекелділікті басқару  
Жұмыс пен жеке өмір арасындағы балансты  
сақтау қажеттілігі  
Реструктуризацияланған жұмыс орыны  
Дискриминациямен байланысты проблемалар  
Глобализациямен байланысты проблемалар  
Жұмысшыларға көмек  
Қызметкерлердің өкілетілігінің артуы

Құндылықтарды қайта бағалау  
Сенімді қайта жасақтау  
Есептілікті артыру

Тұтынушыларға қызмет ету деңгейі  
Жаңашылдық (новаторство)  
Глобализация  
Тиімділік/өнімділік (продуктивность)

# Менеджер жұмысының қиындықтары мен артықшылықтары

| АРТЫҚШЫЛЫҚТАР  | ҚИЫНДЫҚТАР  |
|--|---|
| Ұйым мүшелері толығымен өзінің потенциалын жүзеге асыра алатын жұмыс ортасын құру мүмкіндігі | Қиын тапсырмаларды орындаудағы байланысты дүбірлі (напряженный) еңбек   |
| Творчестволық ойлау және қиялды (воображение) пайдалану мүмкіндігі                           | Әртүрлі адамдармен, олардың қиындықтары мен проблемаларын ескере отырып араласу қажеттілігі                     |
| Басқа адамдарға жұмыстың мағнасын және одан рахат алуға көмектесу мүмкіндігі                 | Үнемі шектеулі ресурстармен жұмыс істеу қажеттілігі   |
| Бағынышты адамдарға қолдау көрсету, олардың ұстазы болу және тәрбиелеу мүмкіндігі            | Бағынышты адамдарды бейберекет (хаотический) және белгісіздік жағдайында ынталандыру қажеттілігі                |
| Әртүрлі адамдармен жұмыс істеу мүмкіндігі  | Білімді, дағдыны, амбицияны және әртүрлілік жұмыс топтарының тәжірбиесін ойдағыдай үйлестіруді білу қажеттілігі |
| Өз ұйымыңда және қоғамда мойындау мен жоғарғы мәртебеге жету мүмкіндігі                      | Жұмыстағы жетістік басқа адамның тиімділігіне байланысты  |
| Ұйым қызметінің нәтижесіне ықпал ету мүмкіндігі  |   |
| Жұмыс үшін жалақы түрінде компенсация, премия және акционерлік опциондар алу мүмкіндігі      |   |
| Жақсы менеджерлер әр ұйымға қажет  |   |