

Дәріс жоспары

- **1 Ұйым анықтамасы. Ресми және бейресми ұйымдар. Күрделі ұйымдар және оларға тән ортақ қасиеттер**
- **2 Менеджмент ғылым және өнер ретінде, басқару дамуының негізгі тенденциялары**
- **3 Менеджердің жаңа құзыреттері**

1. Ұйым анықтамасы. Ресми және бейресми ұйымдар. Күрделі ұйымдар және оларға тән ортақ қасиеттер

Ұйым дегеніміз

- алға қойылған мақсатқа жету барысында адамдар тобы еңбегінің саналы үйлестірілуі .
- **Әрбір топтың ұйым болып есептелуіне төмендегідей талаптар қойылады:**
- 1. Адамдар - Осы топтың мүшесі болатын кем дегенде 2 адамның бар болуы керек.
- 2. Мақсат - Барлығының алдына қойылған ортақ мақсат немесе нәтиженің болуы.
- 3. Құрылым -Топтың мақсатына жетуі үшін топ мүшелерінің бірегей арнайы еңбектенуі керек..

Ұйым түрлері

- **Ресми** - мақсатты орындауда басқару принципін жүйелі үйлестіретін нақтылы құрылымға ие болатын басшылық еркімен құрылған адамдар тобы.
- **Бейресми** - қызмет барысындағы әлеуметтік қатнастарға, ішкі еңбектерге байланысты ойламаған жерден құрылады.
- **Күрделі** - құрылым мен мақсаттарды жан-жақты кешенде сипаты жағдайында пайда болады. Ресурстар мен мүмкіндіктер, мақсаттар басымдылығына қарай тиімді үйлестіруді талап етеді.

Тиімділік пен нәтижелілік

➤ **Тиімділік – құрал.**

- ❖ Істі дұрыс атқару; кіріс пен шығыстың байланысы; ресурстардың шығынын азайтуды көздейді

➤ **Нәтижелілік – соңғы алатын нәтиже.**

- ❖ Дұрыс өнім/қызмет жасау, мақсатқа жету

- Ұйымдар міндеттерді орындау барысында өздеріне тән бір қатар сипаттамаға ие болады.
- Оларға мыналар жатады:
 - 1. Ресурстардың болуы.
 - 2. Сыртқы ортадан тәуелділігі
 - 3. Көлденең және тік еңбек бөлінісі.
 - 4. Басқарудың қажеттілігінің енгізілуі.

2. Менеджмент ғылым және өнер ретінде, басқару дамуының негізгі тенденциялары

Менеджмент

- Алғаш рет ғылыми менеджмент мектебінің негізін қалаған америка инженері Фредерек Тейлор (1856-1915). Ол өндірісті ғылым тұрғысынан басқаруға болады деген пікір айтты. Ф. Тейлор кәсіпорынды басқару тек кәсіпорын деңгейінде ұйымдастыруды қарастырды. Оның теориясын Гаррингтон Эмерсон (1853-1931), Генри Форд (1863-1947), Френк Гилберт (1868-1919), Лилиан Гилберт (1861-1919) т.б. өздерінің ғылыми еңбектерінде одан әрі дамытты.



Менеджмент

- Менеджмент – бұл, басқарудың экономикалық әдістерін қолдану арқылы материалдық және еңбек ресурстарын тиімді пайдалану жолымен белгіленген мақсаттарға жетуге бағытталған, кәсіби қарекетінің дербес түрі қарастырады:



Менеджмент пен Басқару ұғымдары

- “ Менеджмент” термині “ басқару” терминіне мағынасы жағынан ұқсас болып келеді. Демек, “ басқару” термині “ менеджментке” қарағанда кеңірек ұғымды білдіреді. Себебі, ол адам әрекетінің көп түрлілігіне (көлік құралдарын басқару); әр түрлі әрекет ету сфераларына (мемлекетті басқару); басқарудың әр түрлі органдарына (қоғамдық пен мемлекеттік ұйымдарын, сонымен қатар кәсіпорын бірлестіктеріндегі басқару) байланысты көптеген мағыналарда қолданылады.



Менеджмент пен Басқару ұғымдары

- «Менеджмент» тек қана пайда (кәсіпкерлік табыс) алу мақсатында өз қарекетін іске асырушы кәсіпорындар санаттарына байланысты қолданылады. Менеджмент тек қана өндірістік кәсіпорындар қарекетін емес, сонымен қатар банктердің, сақтандыру қоғамдардың, туристік агенттіктердің, көліктік компаниялардың, қонақ үйлерінің , өндірістік кәсіпорындар қарекетінің дербес экономикалық субъектілері ретінде, нарыққа қатысушы басқа да шаруашылық бірліктерін қамтиды.



Менеджмент ұғымына ғалымдардың берген анықтамалары

- **Профессор И.Н. Герчикова** менеджментті нарық жағдайындағы фирманың кез- келген шаруашылық қызметінде белгілі бір мақсаттарға материалдық және еңбек ресурстарын ұтымды қолданып және менеджменттің экономикалық механизмінің принциптерін, қызметтерін және әдістерін пайдалана отырып қол жеткізуге бағытталған дербес кәсіби қызметтің түрі деп қарастырады.
- Белорусь ғалымы **Н.И. Кабушкиннің** ойынша менеджмент- бұл адамның еңбегін, мінез-құлық мотивін және ой-өрісін қолдана, жеңе білу, қойылған мақсаттарға жете білу туралы ғылым мен өнер.

Менеджмент ұғымына ғалымдардың берген анықтамалары

- **.А. Уткин** Менеджмент – бұл нарық жағдайындағы кәсіпорынның ұтымды шаруашылық нәтижелерге жету үшін менеджментің әлеуметтік- экономикалық механизмінің түрлі принциптері мен қызметтерін, әдістерін қолдану негізінде қол жеткізуге бағытталған кәсіби қызметтің ерекше түрі.
- **А.А. Радугиннің** менеджмент түсінігінің неғұрлым қысқаша сипаттамасын қолданылады.
- Оның пікірінше, менеджмент – бұл әрі өнер, әрі ғылым.

Менеджмент әдістемесі келесі ұғымдарды немесе категорияларды анықтауға негізделген:

- * басқарудың мақсаттары мен міндеттері;
- * басқару объектілері мен субъектілері;
- * басқару функциялары;
- * басқару түрлері;
- * басқару әдістері;
- * басқару принциптері.



Менеджменттің негізгі мақсаты-

- компанияның өндірістік процесті ұтымды ұйымдастырудың рентабельділігі мен кірістілігін, кадрлық әлеуетті тиімді пайдалану және жаңа технологияларды қолдану.
- Рентабельділік өндірілетін өнімді/қызметтерді сатудан түсетін кірісті ұлғайту, басқа операцияларды жүзеге асыру және шығындарды азайту арқылы қамтамасыз етіледі.

Менеджменттің негізгі міндеттері

- басқару объектісінің күйін бағалау;
- ұйымның нақты даму мақсаттарын және олардың басымдылығын анықтау;
- ұйымның даму стратегиясын әзірлеу;
- қажетті ресурстар мен оларды қамтамасыз ету көздерін анықтау;
- тарату
- өкілеттіктер мен жауапкершілікті үйлестіру,
- ұйым құрылымын жетілдіру;
- шешім қабылдау кезектілігі мен реттілігін анықтау, уақыт бойынша іс-шаралар жүйесін әзірлеу;
- кадрларды іріктеу, даярлау, олардың еңбегін ынталандыру;
- қойылған міндеттерді шешу кезінде есеп пен бақылауды белгілеу.

Басқару объектісі

- **Басқару объектісі** (басқару бағытталған) ұйым болып табылады – қызметі ортақ мақсаттарға жету үшін саналы түрде үйлестірілетін адамдар тобы.

Функционалдық салалар	Объектінің деңгейлері	Объектінің түрлері
Қаржы	Жұмыс орны	Операциялар
Персонал	Уческе	Жоба
Сату	Цех	Жүйе
Өндіріс	өндіріс	
Инновация	Кәсіпорын	

Басқару субъектісі

Басқару субъектісі (басқаруды жүзеге асыратын адам) - менеджерлер, ұйымның бүкіл басқару құрамы.

Менеджерлер - бұл басшылар, яғни оларға тікелей бағынатын қызметкерлері бар ұйымның қызметкерлері, олар ұйымда тұрақты қызмет атқарады, ұйымның белгілі бір салаларында шешім қабылдау саласында өкілеттіліктерге ие.

Ұйым ішіндегі басқару деңгейлері



- **Жоғарғы буын** – ұйымның жалпы стратегиясын, бағыт-бағдарламасын қалыптастырып жасауда және жалпы ұйымдық дамуды бағалауда қызмет атқаратын жоғарғы басшыларды (президент, вице-президент, директор, басқарма) өз құрамына енгізеді.

- **Орта буын (денгей)** - жоғарғы буын анықтаған ұйымның жалпы мақсатын жүзеге асыруда үйлестіру қызметтерін орындайтын өндірістік және функционалдық бөлім басшылары.
- **Төменгі деңгей** - тікелей орындаушылар және де төменгі қызметтерді орындайтын басшы буындар.
- Нарықтық экономика жағдайында басқару ісі одан әрі күрделене түсіп, бәсекелестік меншік формаларының сан алуандығы, шаруашылық дербестік орын алғанда басқарудың қажеттілігі мен басқаруға қойылатын талаптар арта түседі.

Тапсырма 1. Жаттығуларды орындау

- Ұйымдағы лауазымдарды иерархиялық деңгейлер бойынша бөлу, оның ішінде басқарушы емес қызметкерлер: инспектор, бөлім басшысы, басқарма төрағасы, хатшылық қызметкері, үйлестіруші, өндірістік директор, бөлім бастығы, атқарушы директор. билік, директорлар кеңесінің мүшесі, кеңсе қызметкері, вице-президент, коммерциялық директор, білікті жұмысшы, бригадир, бригадир, бас есепші, президент, зауыт басшысы, сатушы.
- 1 – жоғарғы деңгей – ұйым басшысы және оның орынбасарлары;
- 2 – орта деңгей – жоғары және орта деңгейлерге қатысы жоқ менеджерлер;
- 3 – төменгі деңгей – қол астында басқарушылары жоқ менеджерлер.

Менеджмент әдістері

- **Ұйымдастырушылық-әкімшілік** – басқару әдістеріне директивті, яғни міндетті сипаттағы басқару объектісіне тікелей әсер ететін әдістерді жатқызады
- Ұйымдастырушылық әдістерге – нормалау, регламентациялау, ұйымдық жобалау жатады;
- Әкімшілік әдістерге – бұйрықтар, қаулылар, өкім, нұсқаулық жатады.
- **Экономикалық** – еңбек нәтижелерімен байланысты материалдық стимулдарды қолдануға негізделген әдіс. Оған базалық жалақы, бонустар, несиелер т.б. жатады;
- **Әлеуметтік-психологиялық** – еңбекке тартуда моральдық стимулдар қолданылады, сол кезде әкімшілік тапсырмалар қызметкердің ішкі қажеттілігі, борышына айналады.

Менеджмент әдістері

- **жүйелік талдау**-объектілерді, процестерді, құбылыстарды өзара байланысты және өзара әрекеттесетін ішкі жүйелерден тұратын күрделі жүйелер ретінде қарастыру;
- **басқару процесстерін модельдеу** – объектінің сипаттамаларына сандық мән беру және баламалы нұсқаларды тексеруге мүмкіндік беретін эксперименттер жасау арқылы модель құру, яғни жағдайлар, объектілер, өпроцесстерді біршама жеңілдетілген түрде ұсну (экономика-математикалық модельдеу, шешім қабылдаудың сандық модельдері);
- **сараптамалық талдау** - білімнің әртүрлі салаларындағы сарапшы-мамандардың басқарушылық шешімдерін бағалау;
- басқару мәселесін шешудің ең көп нұсқаларын табуға мүмкіндік беретін шешім қабылдау процесіне көптеген адамдарды тартуға негізделген идеяларды қалыптастыру ("**ми шабуылы**").

Менеджмент

- Менеджмент төмендегідей қызметтердің атқарылуын қарастырады:
- - жоспарлау және болжау;
- - ұйымдастыру;
- - ынталандыру;
- - бақылау

Қамтамасыз етуші функциялар

- Шешім қабылдау
- Коммуникация



Менеджмент функциялары

Жоспарлау	бұл үшін қажетті құралдардың мақсаттарын анықтау, мақсаттарға жету әдістерін әзірлеу, ұйымның болашақ дамуын болжау
Ұйымдастыру	Ұйым-ұйымның құрылымын қалыптастыру, оны ресурстармен қамтамасыз ету: материалдық, қаржылық, еңбек
Ынталандыру	қызметкерлерді жандандыру, оларды экономикалық және моральдық ынталандыру арқылы ұйымның мақсаттарына жету үшін тиімді жұмыс істеуге ынталандыру және қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін дамытуға жағдай жасау
Бақылау	жұмыс нәтижелерін сандық және сапалық бағалау және есепке алу, жоспарларды, нормаларды, шешімдерді түзету

Тиімді менеджменттің қағидалары

Басқарудың тұтастығы	тұтастай алғанда ұйымның қызметіне кешенді көзқарас, ұйымды біртұтас әлеуметтік-экономикалық жүйе ретінде қарастыру
Дара басшылық	ұйымдағы басқару процестерінің иерархиялық реттілігі және — барлық әкімшіліктік өкшеттілікті бір басшыға табыстап, оған ғана барлық бағынушылардың жауапкершілігін тапсырады. принципі
Менеджменттің мақсатқа бағытталу қағидасы	бағыныштыларды ұйымның мақсаттарына жетуге бағыттау
Басқарудың ғылыми негізділігі және оңтайландырылуы	басқару шешімдерін қабылдауда ғылыми әдістерді қолдану, мақсаттарға жетудің ең жақсы жолдарын іздеу
Басқаруды орталықтандыру мен орталықсыздандырудың үйлесімі	өкілеттіктерді беру және менеджерлердің жауапкершілігін анықтау негізінде басқарушылық еңбекті ұтымды бөлу
Демократияландыру	объектілер мен басқару субъектілерінің нәтижелі ынтымақтастығы, еңбекті ынталандыру әдістерінің барлық спектрін қолдану.

Менеджменттің сипаттамалары

Менеджмент – бұл мақсатқа бағытталған процесс	Ұйымда оның өмір сүруінің негізгі себебі болып табылатын негізгі мақсаттар жиынтығы бар. Олар қарапайым және нақты тұжырымдалған болуы керек.
Менеджмент барлығын қамтиды	Кәсіпорынды басқаруға қатысты іс-шаралар экономикалық, әлеуметтік немесе саяси болсын, барлық ұйымдарға ортақ.
Менеджмент көп өлшемді	Менеджмент-бұл үш негізгі өлшемі бар күрделі әрекет: жұмысты басқару, адамды басқару, операцияларды басқару
Менеджмент -бұл үздіксіз процесс	Менеджмент процесі-бұл бірқатар үздіксіз, күрделі, бірақ жеке функциялар (жоспарлау, ұйымдастыру, басқару, персоналмен Қамтамасыз ету және бақылау). Бұл функцияларды барлық менеджерлер бір уақытта үнемі орындайды.
Менеджмент -бұл топтық жұмыс	Ұйым-бұл әртүрлі қажеттіліктері бар гетерогенді адамдардың жиынтығы.
Менеджмент -бұл динамикалық	Менеджмент-бұл динамикалық функция және ол өзгертін жағдайларға бейімделуі керек.

3. Менеджердің жаңа құзыреттері

Менеджмент

- Барлық менеджерлер үшін олардың қызмет орнына қарамастан, ортақ қызмет міндеті болады.
- Біріншіден, менеджер **іскер кәсіпорынның мақсатын орындайды**, сол мақсатын орындау үшін не істеу керектігін ойластырады, адамдарға нақты міндеттер жүктей отырып, оны жүзеге асыруды қамтамасыз етеді.
- Екіншіден, **менеджер-ұйымдастырушы**. Ол жұмыстарды жүйелеп бөледі, қажетті ұйымдық құрылымды құрады, басшы жұмыскерлердің тиісті құрамын іріктейді және т.б.



Менеджмент

- Үшіншіден, **менеджер көтермелеу шараларын қамтамасыз етіп адамдармен тығыз байланыс орнатады.** Ол ұжымды өз ісіне жауапкершілікпен қарайтын адамдардан құрады: бұл үшін қолда бар барлық мүмкіндікті –сыйлық беру, марапаттау, жоғары қызметке тағайындау шараларын пайдаланады. Менеджер ұжымдағы барлық адамдармен тіл табысып, тұрақты байланыс орнатады.

Менеджмент

- Төртіншіден, **менеджер ұйымның іс-әрекетін талдайды**, нормалауды белгілейді, кәсіпорында жұмыс істейтін барлық адамдардың жұмысын бағалайды.
- Бесіншіден, **менеджер адамдардың қызмет жағынан кемелденіп жоғарылауын қамтамасыз етеді**. Адамдардың мамандығының жетілдіруі, қызмет жағынан жоғарылап не төмендеуі де ұжым бірлігінің нығаюы не берекесізденуі де менеджер жұмысына байланысты.



Менеджменттің аясы

- Функционалдық менеджер
 - Бір ғана ұйымдастырушылық іс-әрекетке жауапты. Мыс. Өндіріс бойынша вице-президент, қаржылық директор.
- Жалпы менеджер
 - Бірнеше ұйымдастырушылық іс-әрекетке жауапты. Атқарушы директор, CEO.

Топ менеджер



- Джефрей Иммет.
- Атқарушы директор & CEO. General Electric компаниясында 28 жылдан аса қызмет етті. Тұтынушыға бағдарларғандығымен ерекшеленген.
- CEO, сондай-ақ, ұшақ моторларын, жарықтарын және мед. құралдар сатқан

Мариса Мейор



- Ол Google -ге веб - іздеудің, Google Earth, Google Desktop және басқа да өнімдердің дамуын бақылайтын іздеу компаниясының фирма -инженері ретінде қосылды. Ғылыми -зерттеу жұмыстарының осы мамандандырылған түріне жетекшілік ету оны функционалды менеджерге айналдырады.

Жалпы менеджер мысалы



- Xerox Corp компаниясының бұрынғы бас директоры Энн Мулкахи.
- Шағын компанияның бас директорлары Гэйл Мартц, Shepra's Pet Trading Co компаниясының басшысы,, иттері мен мысықтары үшін туристік тасымалдаушылар сататын 10 қызметкері бар Нью-Йорктегі 4 миллион долларлық компания.

Менеджердің рөлдері

- Тұлғааралық байланыс
- Ақпараттық
- Шешім қабылдаушылық



Тұлғааралық байланыс

- **ӨКІЛДІ ТҰЛҒА** - менеджер ұйым басшысы ретінде салтанатты және символдық міндеттерді орындайды;
- **ЛИДЕР** - дұрыс жұмыс атмосферасын қалыптастырады және бағыныштыларды ынталандырады және дамытады;
- **БАЙЛАНЫСТЫРУШЫ** - ақпаратты жинау үшін сыртқы байланыстар желісін дамытады және қолдайды;



Ақпаратты өңдеуші

- **МОНИТОР**: ұйымға қатысты ішкі және сыртқы ақпаратты жинайды;
- **ДИССЕМИНАТОР**: бағыныштыларға нақты және құндылыққа негізделген ақпаратты жібереді;
- **СӨЗ СӨЙЛЕУШІ**: сыртқы әлеммен өнімділік пен саясат туралы байланысады.



Шешім қабылдаушы

- **КӘСІПКЕР:** ұйымдағы өзгерістерді жобалайды және бастайды;
- **ҚАУІПТЕРДІ РЕТТЕУШІ:** күтпеген оқиғалармен және операциялық бұзылулармен айналысады;
- **РЕСУРСТАРДЫ ЖИНАУШЫ:** ұйымдық ресурстарды пайдалануды бақылайды және рұқсат береді;
- **КЕЛІССӨЗДЕР ЖҮРГІЗУШІ:** басқа ұйымдармен және жеке тұлғалармен келіссөздерге қатысады.



Менеджерлерге қажетті жалпы дағдылар

- **Тұжырымдамалық дағдылар** - Аналитикалық ойлау, ұйымды тұтастай елестету және бөліктердің қалай жұмыс істейтінін түсіну қабілеттерінен тұрады. Топ -менеджерлер үшін ерекше маңызды.
- **Тұлғааралық дағдылар / Адамдық дағдылар** - Менеджердің жеке, топпен жұмыс жасауы, түсіну, тәлімгер болу, сенімін ояту және басқаларды ынталандыру қабілеті.
- **Техникалық дағдылар** - Менеджердің мамандандырылған саладағы құралдарды, процедуралар мен әдістерді қолдану мүмкіндігі. Қажетті техникалық дағдыларға ие болу менеджменттің төменгі сатыларында маңызды болып табылады.

Менеджердің ұйымдағы рөлдерінің негізге аспектілері

1 **Максаттарды белгілеу**

менеджер бөлімнің қысқа және ұзақ мерзімді мақсаттарын ұйымның жалпы мақсаттарымен үйлестіреді

2 **Жоспарларды әзірлеу**

алға қойылған мақсаттарға жету үшін стратегиялар, жоспарлар әзірлейді және оны жүзеге асыруға қажетті ресурстарды айқындайды

3 **Құрылымды қалыптастыру**

міндеттерді бөлу мен жұмыс процестерін бекіту арқылы бөлімнің немесе команданың құрылымын анықтайды және ұйымдастырады

4 **Ресурстарды басқару**

міндеттерді орындау үшін ресурстарды (материалдық, қаржылық, ақпараттық және т.б.) тиімді бөлу және пайдалану

5 **Тапсырмаларды орындауды мониторингілеу**

менеджер жоспарлар мен тапсырмалардың орындалуын қадағалау, жұмыс нәтижесін және мерзімдердің сақталуын бағалау

6 **Шешімдер қабылдау**

мәселелерді анықтайды және талдайды, олардың туындау себебін айқындайды және мүкін болатын шешімдерді әзірлеуді

**Аталған дағдылардың қайсысы сіздің
қызметіңізде маңызды?**

**Менеджментті оқудың
қандай пайдасы бар?**

Менеджментті не үшін оқу қажет?

- Біз барлығымыз ұйымдарды басқару әдісін жақсартуға мүдделіміз.
- Жақсы ұйымдар - бұл жақсы басқарудың нәтижесі.
- Сіз әркезде басқарасыз немесе басқарыласыз
- Басқару процесі туралы түсінік алу жеке тұлғалар мен ұйымдардың мінез -құлқы туралы басқару дағдылары мен түсініктерін дамытуға негіз болады.

7. Қайталау сұрақтары

Ұйымдардың ортақ белгілері қандай?

- **Адамдар / мақсат / құрылым**

Бірінші саты менеджеріне мысалы келтіріңіз

- **«Бөлім бастығы» / «бригадир» /
«бақылаушы» / «топ жетекшісі»**

Орта буын менеджерінің мысалы қандай болуы мүмкін?

- **«Цех менеджері» / «филиалдарды сату жөніндегі менеджер» / «факультет деканы»**

Топ -менеджердің мысалы қандай болуы мүмкін?

- **Бас директор (бас директор), COO (бас операциялық директор), президент, аға вице -президент**

Менеджменттің негізгі төрт функциясы қандай?

- **ЖҰЫБ**

Менеджерлер атқаратын үш рөлдер қандай?

- Тұлғааралық
- Ақпараттық
- Шешім қабылдаушы

Талқылау сұрақтары

- Компания сатылымның төмендеуіне байланысты нарықтағы бар өнімін өзгерткісі келеді. Сіз өзіңізге таныс кез келген өнімді елестете аласыз. Бұл шешімді орындау үшін басқарудың әр деңгейінде қандай шешімдер/қадамдар жасау керек?
- Басқару-бұл бір-бірімен байланысты бірқатар функциялар. Түсініктеме беріңіз.
- Неліктен басқару көп өлшемді тұжырымдама болып саналады?

Практикалық сабақ тапсырмасы

- Менеджмент және басқару: екеуі бір ұғым ба?
- Менеджмент: терминнің қалыптасу тарихы
- Заманауи ұйымдағы менеджер
- Менеджер мен кәсіпкер арасындағы айырмашылық
- Менеджмент субъектісі мен объектісі
- Менеджменттің тактикалық және стратегиялық міндеттері
- Басқару қағидалары (Файольдің 14 қағидасы, жалпы басқа да сыныптамаларды қарастыру)
- Отандық және шетелдік әдебиеттердегі менеджмент әдістері. Олардың мәні мен айырмашылығы

БӨЖ тапсырмасы

- Менеджмент пәнінің басқа пәндермен байланысын сипаттаңыз? (антропология, экономика, философия, саяси ғылымдар, психология, социология) – салыстырмалы кесте