

М.М. (БҰҒ)

БҰҒ

ӘЛ-ФАРАБИ атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

А. А. Болатбаева
Ш. Т. Таубаева
З. М. Садвакасова

БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ
СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

Оқу құралы

ҒҰ. 04 56742

БҰҒ

Болатбаева А.

Білім беру

ұйымдарындағы...

Астана, 2017

«Туран-Астана» университеті

КІТАПХАНА

Кит. № 56742 ас

Алматы
«Қазак университеті»
2017

ӘОЖ 37.0 (075.8)

КБЖ 74.00 я 73

Б 73

*Баспаға әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
философия және саясаттану факультетінің Ғылыми кеңесі
және Редакциялық-баспа кеңесі шешімімен ұсынылған
(№2 хаттама 29 желтоқсан 2016 жыл)*

Пікір жазғандар:

педагогика ғылымдарының докторы, профессор **С.Р. Жиенбаева**

педагогика ғылымдарының докторы, профессор **Г.А. Касен**

педагогика ғылымдарының кандидаты **А.Н. Ергалиева**

Болатбаева А.А.

Б 73 Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджмент /
А.А. Болатбаева, Ш.Т. Таубаева, З.М. Садвакасова: оқу құ-
ралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2017. – 148 б.

ISBN 978-601-04-2884-3

Оқу құралы педагогика және психология мамандығы бойынша оқитын ма-
гистранттарға арналған білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджмент пе-
нінің негізгі оқу бағдарламасына сәйкес құрастырылды. Оқу құралы жана түрпат-
тағы педагогтің стратегиялық ойлау мәдениетін қалыптастырудың тұжырымдама-
сы негізінде педагогика және психология ғылымдарының жетістіктерін ескере
отырып жазылған. Оның мазмұнында білім берудегі стратегиялық менеджменттің
негізгі заманауи тұжырымдамалары, стратегиялық менеджмент тәртібі, страте-
гиялық өзгеріс қамтылған.

Білім алушыларға қажет логикалық-құрылымдық сызбалар, кестелер, білімді
тексеруге арналған сұрақтар, өзіндік жұмыстың тапсырмалары, әдебиеттер ұсы-
нылған. Оқу құралы авторлардың көп жылдық ғылыми зерттеушілік және кәсіби
педагогикалық тәжірибесінің нәтижесінде дайындалды.

Оқу құралы жоғары оқу орындарының оқытушыларына, магистранттарына,
студенттеріне, ғылыми қызметкерлеріне, сонымен қатар мектеп менеджерлеріне
арналған.

ӘОЖ 37.0 (075.8)

КБЖ 74.00 я 73

ISBN 978-601-04-2884-3

© Болатбаева А.А., Таубаева Ш.Т.,
Садвакасова З.М., 2017

© Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, 2017

КІРІСПЕ

Стратегиялық менеджмент нақты уақыт ауқымындағы стратегияны өзірлеу және іске асыру әрекетін көрсетеді. Сонымен қатар ол қоршаған ортаның талаптары мен мүмкіндіктерінің сәйкес келмеуінен ұйымда туындаған дағдарыстық жағдайды жеңу; перспектива бойынша нарықта жетекші орында болу; кез келген күтпеген жағдайда да өміршендікті қамтамасыз ету; ішкі және сыртқы мүмкіндіктерді ескере отырып, ұзақ мерзімді дамуға жағдай жасау мәселелерін шешеді.

Жедел басқаруға қарағанда, мұндай басқару түрі реактивті емес, сақтандыру сипатында болады. Менеджерлер ұйым мен оның ортасында әрекет ететін және дамитын болжамдалған мәселелерді негізге ала отырып, өздерінің шешімдерімен оқиғалардың алдын алады, олардың туындауын жай қабылдай салмайды.

Осылайша, стратегиялық менеджмент ұйымның ұзақ мерзімді перспективада өмір сүруін қамтамасыз етеді, бәсекелестік күресте жаңа мүмкіндіктер іздейді; қызметкерлерді басты игілік, адам капитал, өркендеу көзі ретінде қарастырады.

Курстың мақсаты:

- тыңдаушылардың білім беру жүйелері және ұйымдардың дамуы мен стратегиялық басқару аумағындағы құзыреттіліктерін қалыптастыру.

Курстың міндеттері:

- тыңдаушылардың құзыреттіліктерін қалыптастыру;
- өзгеру жағдайында білім беру ұйымдарын басқару тетіктерін меңгеру;
- педагогикалық ұжым мүшелерінің тиімді мотивациясын, білім беру үдерісіндегі барлық субъектілерді инновациялық өзгерістерге оң көзқарас пен қатысуларын жүзеге асыруға үйрету;
- білім беру ұйымының стратегиясы мен даму жобасының өңделіміне сәйкес маркетингтік шаралар жоспарлауға баулу;

- білім беру ұйымының даму бағдарламасын жобалауды меңгерту;
- қызметкерлер мен әлеуметті білім беру ұйымдарының стратегиялық даму жағдайында басқару мәселелерін шешу үдерісіне тартуға әсер ету.

Күтілетін нәтижелер.

Курстың аяқталуына қарай тыңдаушылар білуі тиіс:

- стратегиялық менеджменттің мазмұны мен ерекшеліктерін;
- білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджменттің мақсаты мен міндеттерін;
- білім беру аймағында болып жатқан үдерістер, олардың себептерін түсіндіру мен осы үдерістердің мүмкін болатын дамуын жақын және орташа мерзімді перспективада болжау әдістерін;
- ұйым дамуының стратегиялық баламасын өңдеу рәсімдерін;
- «ұйымның стратегиясы» терминінің анықтамасы және сол анықтаманың негіздемесін;
- ұйымдық стратегия жіктемесін.

Қабілетті болуы керек:

- кәсіби іс-әрекетте стратегиялық менеджменттің түсініктік-категориялық аппаратын қолдануға;
- стратегиялық менеджменттің мақсатын, мәселелерін, міндеттерін, нысанын тұжырымдауға;
- білім беру ұйымдарын басқаруда стратегиялық менеджментті қолдану қажеттілігін негіздеуге;
- ұйымдарды басқару жүйесіндегі стратегиялық менеджменттің түрлі мектептерінің ерекшеліктерін тануға;
- білім беру саясаты, білім беру реформалары аясындағы стратегиялық сипаттағы құжаттарды еларалық және аймақаралық деңгейде сыни көзбен бағалауға;
- ұйымның сыртқы ортасының тұрақсыздық деңгейін анықтауға;
- білім беру ұйымдары дамуының басты мақсатын талдау, анықтау және тұжырымдауға;

- ұйым миссиясын, басты мақсатын стратегиялық тұрғыда ажырата білуге;
- ұйымның даму стратегиясының оңтайлы түрін жүзеге асыруға;
- түрлі басқарушылық жағдайларында басқарушылық шешімдерінің жобалары мен сценарийлерін өндеуге.

Игеруі керек:

- білім беру ұйымдарына қатысты сыртқы және ішкі әлеуметтік-экономикалық мәселелер мен үдерістердің жүйелік-жағдайлық және кешендік сипаттағы дағдыларын;
- ұйымның даму мәселелерін қарау және талдауға қажет стратегиялық ойлау дағдыларын;
- білім беру ұйымдарының миссиясын, мақсаттарын талдау дағдыларын;
- ұйымның сырты немесе ішкі ортасын стратегиялық талдау әдістерімен: SWOT талдау, PEST талдау, STEP талдау логикасын;
- ұйым мүмкіндіктерінің матрицасын; ұйым қауіптерін түсіну;
- ұйым ортасының бағытын анықтау дағдыларын.

1. БІЛІМ БЕРУДЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ МАЗМҰНЫ МЕН НЕГІЗГІ ЗАМАНАУИ ТҰЖЫРЫМДАМАЛАРЫ

1.1. Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджменттің әдіснамалық негіздері

Оқу сұрақтары:

1. Стратегиялық менеджменттің мазмұны, түсінігі, мақсаты, міндеттері және ерекшеліктері.
2. Басқару стратегиясы түсінігі. Стратегия – стратегиялық мақсатқа жетудің нақты жоспары ретінде.
3. Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджменттің ерекшеліктері.
4. Стратегиялық менеджмент пен жедел менеджментті салыстыру.

Бірінші оқу сұрағы

«Стратегиялық менеджмент» термині өндіріс деңгейіндегі ағымдағы басқару мен жоғары деңгейде жүзеге асатын басқару арасындағы айырмашылықты енгізу үшін 1960-1970 жылдары енгізілген болатын.

Стратегиялық менеджмент – бұл негізгі бөлімі сыртқы ортаның мүмкіндіктері мен қатерлерін кәсіпорынның өз ресурстық әлеуетімен салыстыруға негізделген, стратегиялық таңдау болып табылатын стратегиялық шешімдердің өңделу, қабылдау және жүзеге асыру үдерісі [1, С. 6].

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд стратегиялық менеджментті менеджмент арқылы стратегиялық көре білуді, мақсатты, миссияны қоя білуді, стратегияны жасап, жүзеге асыруды өз уақытында танып білуді, стратегияларды және жүзеге асыруды түзетуді қалыптастыру үдерісі ретінде анықтайды [2, С. 36].

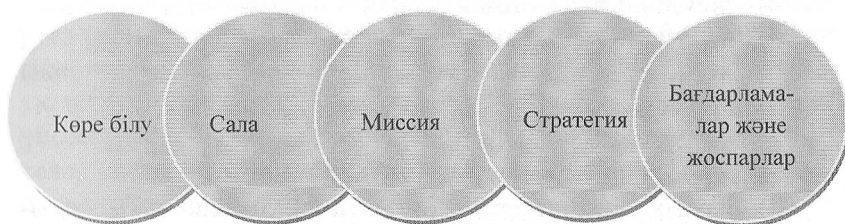
И.И. Мазура, В.Д. Шапиро пікірінше, стратегиялық басқару нарықтық орта жағдайында миссияны өңдеу және жетілдіруді, оның ұзақ мерзімді мақсатын, жоспарларын және болжамын,

нелік ету әдістерін, ұйымдастырушылық құрылымын, бизнес үдерістерді және кәсіпкерлік әрекеттің сәйкес стратегиясын жүзеге асыруды қамтиды [3, С.187].

Осылайша, стратегиялық менеджментті жүйелік ықпал негізінде кәсіпорынның ішкі ресурстық әлеуеті мен оның дамуын сыртқы мүмкіндіктері арасындағы сәйкестікке жетуді қамтамасыз ететін стратегияны басқарудың нақты ұйымдық тетігі ретінде қарастыруға болады. Сондықтан көптеген авторлардың «стратегиялық басқару» түсінігі мен «стратегия» анықтамасының мазмұнын түйістіруі әділетті.

Стратегиялық менеджменттің ғылыми пән ретінде зерттеу пәні болып ұйымдық стратегияларды қалыптастыру және жүзеге асыру мақсатындағы әртүрлі ұйым әрекеттерінің оң және теріс тәжірибесін, олардың жіктеулерін, стратегияны жүзеге асыру тетігі мен стратегиялық үдерістерді жетілдіру бойынша факторларды, ықпалдарды және әдістерді жалпылау және топтауды, нарықтық шарттарға бейімделуін зерттеу болып табылады.

Кәсіпорынды стратегиялық басқару төмендегідей перспективті-мақсатты шешімдердің тізбесін құратын негізгі бес компоненттен тұрады (1.1-сурет).



1.1-сурет. Стратегиялық басқару құрылымы

Әрбір элементке анықтама берейік.

1. Стратегиялық көре білу – бұл ұйым дамуының ұзақ мерзімді келешегін тұжырымдау, әрекет ету аймағын, технологиясын, мақсатты дәрісханасын, географиялық және өнім нарықтарын, болашақта қандай болатыны туралы ұйым бейнесі мен мүмкіндіктерін тұжырымдау.

2. Бизнес аймағы – нақты шаруашылық бірлікпен, кәсіпорынмен немесе бөлімшемен, бағдарламамен және т.б. байланысты әрекет түрі.

3. Миссия – бұл ұйымның бүгінгі мүмкіндіктерінің, оның мақсатты аудиториясының, әрекет түрлерінің және бизнес құрылымының (әрекет ету аймағы) сипаты.

4. Стратегия – кәсіпорын мақсатын, миссиясын, стратегиялық көре білуін жүзеге асыруға арналған әрекеттің кіріккен үлгісі. Стратегия мазмұны әрекеттің және дамудың перспективалық бағытын негіздеу үшін пайдаланатын шешімдерді қабылдау ережелерінің жиынтығы болып табылады.

5. Бағдарламалар және жоспарлар – стратегияларды жүзеге асыруға қатысатын бөлімше жауапкершілігі мен артықшылықтарын, ресурстарды бөлу міндеттерін шешуге тартылған, кәсіпорында қабылданған стратегияларды жүзеге асыру шараларының жүйесі; жедел жоспарлар мен бағдарламалар өңделімі.

Стратегиялық менеджмент қағидалары – қойылған мақсатқа жетудегі ұйым әрекетінің негізгі ережелері. Олар:

- 1) бағыттың бірлігі;
- 2) ғылымилық;
- 3) дамудың басым түрлерінің бөлінуі;
- 4) үнемділік және тиімділік;
- 5) жеке қызығушылықтың жалпыға бағыныштылығы;
- 6) орталықтандыру мен жекелендіру арасындағы оңтайлы сәйкестік;
- 7) қызметкер мотивациясы;
- 8) еңбек бөлінісі;
- 9) барлық қызметкерлердің корпоративтілік қызығушылықтарының үйлесімділігін қамтамасыз етеді, ал қызығушылықтардың үйлесімділігі өз кезегінде жобаланған ұйымдық мақсаттарға жетуге әсер етеді.

Екінші оқу сұрағы

Алғашында, стратегия сөзі әскери ғылымнан енген және соғыстағы жауынгерлерді күшейту өнері ретінде түсіндірілді. Бірінші стратегиялық тұжырымдаманы қытай қолбасшысы Сунь-Цзы б.з.б. 500 ж. «Соғысты жүргізу өнері» атты трактатында мазмұндады. Автордың пікірінше, тиімді стратегияны қалып-

тастыру келесі ұстанымдардың сақталуы арқылы негізделеді: шайқассыз жең, қарсыластың мықты жерлерінен қаш, әлсіздерге шабуылда, қарсыласыңды адастыр, екпінмен және мұқият әрекет ет, қарсыласыңды басқар, беделмен басшылық ет [4]. Бұдан байқағанымыздай, бұл ұстанымдар заманауи стратегияларды қалыптастыруда да, бәсекелеске шабуылдауда да жеткілікті түрде өзекті.

О. Виханскийдің пікірі бойынша, стратегия – бұл әрекет ету аймағына, құралына және формасына қатысты ұйым дамуының ұзақ мерзімді сапалы нақты бағыты, сонымен қатар ұйымды оның мақсатына алып келетін қоршаған ортадағы ұйымның бағыт-бағдары [5]. М. Мескон стратегияны ұйымның ұзақ мерзімді мақсатына жетудегі, кәсіпорында және салаларындағы нақты жағдайды есепке ала отырып өңделген, жан-жақты жоспар ретінде айқындайды [6].

Осылайша, стратегиялық басқарудың қазіргі түсінігінің мазмұны нарықтағы мүмкіндіктер мен игерілген әлеуеттерден шыға отырып, ең жоғарғы тиімділікке қол жеткізуді қамтамасыз ететін, ұйымның ресурстарын кешенді және ұтымды пайдалануға бағытталған және менеджменттің барлық ішкі жүйелерін (өндіріс, басқару, қаржы, маркетинг және т.б.) қамтитын ұйым дамуының ұзақ мерзімді стратегиясын өңдеуге және жүзеге асыруға сәйкес келеді. Ұйымдық жоспарда стратегия басшылықпен ұзақ мерзімді ниетінің (миссия) тұжырымдалуын, сонымен қатар нарық талаптары мен оның мақсаттарына сәйкес келетін ұйымның стратегиялық ресурстарының үлестірілуін және бәсекелестік позициясының нығаюын қамтамасыз ететін дамудың ең оңтайлы бағытын таңдауды көрсетеді.

Г. Минцберг стратегияны оның 5 негізгі шегін бөлу арқылы түсіндіреді (1.2-сурет).

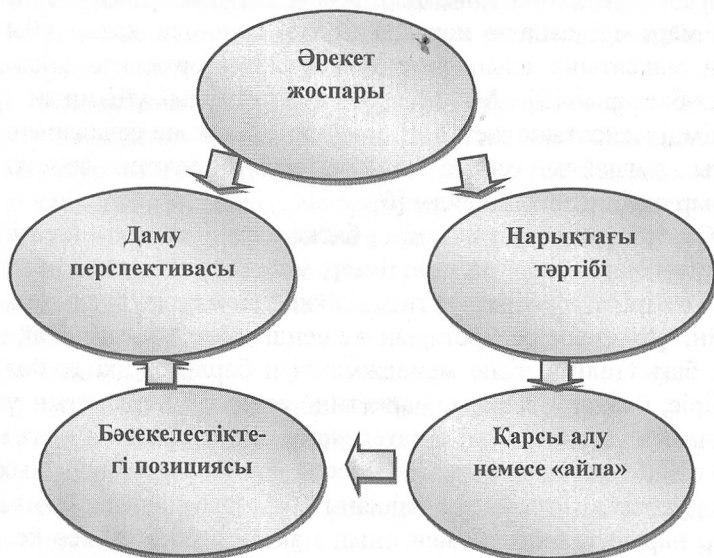
Біріншіден, стратегия – бұл, ең алдымен, ұйымның ұзақ мерзімді келешегіндегі әрекет жоспары. Стратегиялық жоспар ресурстарды мақсатты және үйлесімді қолдану арқылы кәсіпкерліктің бүгіннен болашаққа жылжуын қамтамасыз етеді.

Екіншіден, стратегия – бұл жүріс-тұрыс сипаты немесе сыртқы ортада болып жатқандарды қабылдаудан қалыптасатын кәсіпкерліктің жүріс-тұрысының белгілі бір үлгісімен жүру.

Үшіншіден, стратегиялық қарсыласты немесе бәсекелесті жеңу мақсатында қолданылатын айла, ерекше «бұлтарыс», епті тәсіл ретінде қарастыруға болады.

Төртіншіден, бұл өнімнің бәсекеге қабілеттілігі, сатылым көлемі, нарық үлесі, өнімдердің аймақтық, ұлттық және сыртқы нарықтағы орналасуы тұрғысынан ұйымның нақты позициясы.

Бесіншіден, стратегия – бұл келешектегі ұйым әрекетінің негізгі жолы.



1.2-сурет. Г. Минцберг бойынша стратегияның «бес рәсімі» [7]

Үшінші оқу сұрағы

Соңғы жылдардағы зерттеулер барлық ұлттық білім беру жүйелері кез келген деңгейде әлеуметтік-экономикалық контекстің өзгерістеріне жауап беру қажеттілігімен қақтығысатынын көрсетеді. Жоғары білім беру бұқаралығының өсуі және білім беру қызметі мен еңбек нарығының интернационализациялану үдерісі, білім беру аймағын мемлекеттік реттеу формасының өзгеруі және нақты нарықтық құраушының қажеттілігін мойындау байқалады. Барлық осы сұрақтар білім беруде стратегиялық басқарудың мәселелерін өзектендіреді.

Мемлекеттік және аймақтық деңгейдегі қазіргі Қазақстанның білім беру саясатының алдыңғы жоспарына білім беруді дамыту және жетілдіру болжамдары мен стратегияларын өңдеу шығады.

Стратегиялық менеджмент келесі сұрақтарға жауап алуға мүмкіндік береді:

Біздің мектептеріміз (немесе ЖОО) өзгелерден несімен ерекшеленеді?

Әлеуметте қызметке тағайындалудың ерекшелігі неде (көре білу, миссия, құндылықтар)?

Осы жолда мектептер (немесе ЖОО) қандай мәселелермен қақтығысады (мектептің ішкі және сыртқы ортасын талдау)?

Қандай мақсаттарға қол жеткізуге ұмтылу керек?

Бұл үшін қандай ресурстар болуы керек (стратегиялық жоспар)?

Стратегиялық мақсаттардың жүзеге асуына қалай жетеді (жедел жоспар, жобалар, мақсатты бағдарламалар)?

Жобаланғанды жүзеге асыру үшін педагогикалық ұжымды қалай ұйымдастыруға болады (тиімді педагогикалық топтар)?

Төртінші оқу сұрағы

Стратегиялық және жедел менеджментті контроллинг негізінде оның ұзақ мерзімді тиімді қызмет етуін қамтамасыз етуге талпынып жатқан ұйымды жүйелі басқарудың ең заманауи тұжырымдамалары – өздерінің тоғыз белгісі бойынша салыстыру келесі кестеде көрсетілген.

1-кесте

Стратегиялық және жедел менеджментті салыстыру

Белгілері	Стратегиялық менеджмент	Жедел менеджмент
1	2	3
Сатылы баспалдақтар	Көбінде жоғары басшылық деңгейінде	Басқарудың орта бөлігі негізгі қарқын мен барлық деңгейлерін қамтиды
Белгісіздік	Едәуір жоғары	Кем
Мәселе түрлері	Мәселенің басым бөлігі құрылымдалмаған	Салыстырмалы жақсы құрылымданған

1	2	3
Уақытша шегі (горизонт)	Ұзақ мерзімді, сонымен қатар орта және қысқа мерзімді аспектілерге екпін	Қысқа және орта мерзімді аспектілерге екпін
Қажетті ақпарат	Бірінші кезекте сыртқы ортадан	Бірінші кезекте кәсіпкерліктің өзінен
Жоспарлардың баламасы	Балама спектрі кен	Спектр шектеулі
Қамту	Жеке маңызды позицияларға шоғырлану	Барлық қызметтік аумақтарды қамтиды және оларды біріктіреді
Нақтылау деңгейі	Жоғары емес	Салыстырмалы үлкен
Негізгі бақыланатын шама	Жетістік шамасы (мысалы, нарықтағы үлесінің өсуі)	Кіріс, пайдалылық, өтімділік

Дереккөзі <http://www.iteam.ru/>

Әдебиеттер:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М., 2002. – 415 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд., пер. с англ. – М., 2006. – 928 с.
3. Мазура И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
4. Михаэльсон Д. Сунь-цзы. «Искусство войны» для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. – М.: Дело, 1997. – 488 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб., 2004.
8. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М., 2002. – 240 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 5-е изд. – М.: Дело, 2002. – 448 с.
10. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М., 2009. – 327 с.
11. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами. – М., 2007. – 136 с.
12. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород, 2008. – 624 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеру сұрақтары:

1. «Менеджмент» термині арқылы нені түсінуге болады?
2. Менеджменттің ғылым ретінде өзектілігі қазір неге жоғары?
3. Басқару ғылымы тәжірибеге қалай көмектесуі мүмкін?
4. Менеджмент ғылым ретінде қашан пайда болды және оның алғышарты болып не табылады?
5. Басқарудың негізгі кезеңдері қандай?
6. Әрбір осы стратегиялық менеджмент саласындағы мектептердің жарқын өкілі болып кім табылды?
7. Қазіргі жағдайларда басқару әрекеті немен сипатталады?
8. Менеджменттің қандай бөлімдерін білесіз және олар өзара қалай байланысты?
9. Басқару әрекеті оның әртүрлі деңгейінде несімен ұқсас және ерекше?
10. Жоғары деңгейде басқарудың «стратегиялылығы» неде?
11. Стратегиялық менеджмент дегеніміз не?
12. Стратегия дегеніміз не?
13. Стратегиялық менеджменттің негізгі міндеттері қандай?
14. Стратегиялық басқару үдерісіне «технология» термині неге қолайлы?
15. Стратегиялық менеджмент үдерісінің негізгі элементтері қандай?

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары

1. Стратегияны таңдау кезінде келесі факторлардың қайсысы біріінші орында қаралуы тиіс (негізгі факторлар)?

- а) бағыттың күшті жақтары
- б) фирманың күшті жақтары
- в) фирманың мақсаттары
- г) басшылықтың мүдделері
- д) қызметкерлер біліктілігі
- е) сыртқы ортаға тәуелділік

2. Басқару ісіне қатысушылармен үлгідегі бірдей құрылымын, сондай-ақ әрбір уақыт қайталап, зерттеулер арнайы әдістемесі бойынша іріктелуі болып табылады:

- а) мониторинг
- б) панельді зерттеу
- в) бенчмаркетинг
- г) диагностика
- д) сауалнама

3. Стратегия:

- а) ұжымның қызметкерлерін басқару
- б) басқару деңгейлерін таңдау
- в) ұйымның мақсаттарына жету үшін ұзақ уақыт бойы тапшы ресурстарды бөлуге жасалатын қызмет жоспары

- г) дәйекті міндеттерді шешу жүйесі ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді ескере отырып, мақсатқа жетуге бағытталған әрекеті қамтамасыз етеді
- д) жұмыс жоспары

4. Стратегиялық менеджменттің нысандары болып табылады:

- а) зерттеу және даму
- б) өндіріс
- в) мотивация
- г) маркетинг
- д) ұйымның стратегиясының түрлері

5. Стратегияның орындалуының негізгі шарттары:

- а) білікті және алдыңғы қатрлы мамандарды дайындау
- б) кадрларды іріктеу және тиімді пайдалану
- в) фирманың бәсекелестікке қабілетін күшейту
- г) компанияның даму стратегиясына сәйкес ұйымдық құрылымын тарту
- д) фирманың бірінші басшысының рөлін арттыру

6. Тұжырымның дұрыс жалғасын табыңыз. П. Друкер, И. Ансофф жазған: «Стратегиялық жоспарлау – жоспарлар мен стратегиялық басқару болып табылады ...

- а) бағдарлары
- б) мақсаты
- в) бағдарламалары
- г) нәтижелері
- д) жобалары

7. Басқару мақсаттары:

- а) бүкіл басқару үдерісінің соңы
- б) бақылау нысанының қорытынды жағдайы немесе қалаған нәтижесі
- в) ұйымның миссиясына жету үшін бақылау нысанының қызметін оңтайландыру
- г) бақылау стратегиясымен бірдей
- д) біріздендіру үдерісі

8. Жетекші бизнес философиясы, компанияның болуымен емес, мақсатының негіздемесі, ал, керісінше, қоғамның негізгі мақсаттарына сезімі – бұл ...

- а) саясаты
- б) тактикасы
- в) миссиясы
- г) көзқарасы
- д) жоспары

9. Факторлардың өзара арақатынасына байланысты оңтайлы шешімдерді талап ететін тәсіл:

- а) ситуациялық көзқарас

- б) жүйелі көзқарас
- в) үдерістік тәсіл
- г) мінез-құлық тәсілі
- д) ағымдағы көзқарас

10. Егер басқару барлық үдерістер мен құрылымдарды тұтас жүйе ретінде қарастырса, сонымен бірге жаңа қасиеттер мен қызметтері бар, оларды құрайтын элементтерде жоқ болса, онда бұл:

- а) мінез-құлықты көзқарас
- б) үдерістік көзқарас
- в) жағдайлы көзқарас
- г) жүйелі көзқарас
- д) ағымдағы көзқарас

11. «...стратегия ұйымның өз жұмысында қолданатын, шешім қабылдау үшін арналған жинақ» анықтамасының авторы кім?

- а) А. Томпсон мен А. Дж. Стирклэнд
- б) Э.А. Уткин
- в) З.П. Румянцева
- г) И. Ансофф
- д) О.С. Виханский

12. Стратегияның жіктемелерінің негізінде келесі классификациялық белгілер қолданылады:

- а) бағыттың өмірлік циклінің кезеңі
- б) бағыттың ұйымға қатысты күшті позициясы
- в) ұйымның бәсекелестік кезіндегі агрессиясының деңгейі
- г) осы және басқа да жіктеулер үйлесімі
- д) қоршаған ортаның агрессивтілік дәрежесі

13. Құнды азайту стратегиясы мақсаттары (Құн бойынша жетекшілік):

- а) бәсекелестермен салыстырғанда тауарлар үшін төмен шығындарды қамтамасыз ету
- б) сатып алушы үшін маңызды болып табылатын ерекше қасиеттері бар өнімді қалыптастыру туралы және ол бәсекелестердің осы өнімді ажырата алатын белгілері
- в) бәсекелестерге қарағанда тұтынушылармен жақсы жұмыс істейтін ұжымды қалыптастыру
- г) ұйымның неғұрлым қолайлы имиджін жасау, өнімнің жарнамалық маркасы, т.б.
- д) команданы дайындау үшін

14. Өнім бағасы бойынша бәсекелестік басым болса, онда ұйымға ең ыңғайлы стратегия:

- а) күн бойынша көшбасшылық
- б) өнімді саралау стратегиясы

- в) инновациялық стратегия
- г) қызметті саралау стратегиясы
- д) дара оқыту стратегиясы

15. «Басқару» түсінігіне анықтама беріңіз:

- а) субъектіні басқару нысанына бағындыру
- б) басқару нысаны мен субъектінің ортақ қызығушылықтары
- в) нысанды басқару субъектісіне бағындыру
- г) субъектінің басқару нысанына әсері
- д) нысанның басқару субъектісіне әсері

16. «Басқару субъектісі» түсінігіне анықтама беріңіз:

- а) тауарды жеткізушілер
- б) адамның басқарушылық әсерін қабылдайтын орган
- в) басшылық әсерін қабылдайтын орган
- г) тауарды тұтынушылар
- д) басқарушылық әсерді жасайтын орган

17. «Басқару үдерісі» түсінігіне анықтама беріңіз:

- а) басқару қағидаларының жиынтығы
- б) менеджерлердің тобы
- в) басқару тәжірибесінің жиынтығы
- г) ұйым элементтерінің жиынтығы
- д) үздіксіз, өзара байланысты қызметтер жиынтығы

18. Басқару қызметіне не жататынын көрсетіңіз:

- а) басқарудың негізгі ережелері
- б) менеджердің қағидалары
- в) басқарудың негізгі тапсырмалары
- г) менеджердің міндеттері
- д) басқару қызметінің жекеленген түрлері

19. Барлық басқа үйлестірулерді және өзара іс-қимылды қамтамасыз ететін басқару қызметін анықтаңыз:

- а) ынталандыру
- б) бақылау
- в) үйлестіру
- г) жоспарлау
- д) ұжымдастыру

20. Басқару қағидасы дегеніміз не?

- а) басқарудың негізгі тәсілдері
- б) басқарудың негізгі тапсырмалары
- в) басқарудың негізгі қызметтері
- г) басқарудың негізгі мақсаттары
- д) басқарудың негізгі ережелері

21. Барлық компоненттері өзара байланысты болып табылатын әрі өзара бір-бірімен және тұлға ретінде сыртқы тітіркендіргіштерге жауап беретін кешен:

- а) жүйе
- б) құрылым
- в) ұйымдық құрылым
- г) ұйым
- д) кәсіпорын

22. Менеджмент:

- а) адамдар мен өндірісті басқарудың ең ізгілікті және экономикалық тиімді тәсілдерімен міндеттерді шешу;
- б) адамның сыртқы ортада болып жатқа үдерістерге саналы түрде әсер етуі
- в) мемлекетті, кәсіпорынды, адамдар мен бүкіл әлемді тұтастай алып басқару
- г) қажетті нәтижеге қол жеткізуге бағытталған үдеріс
- д) адам, өнеркәсіптік және басқа да ресурстар арқылы жүзеге асатын, бірлескен жұмыс

23. Заманауи менеджментке мына белгілер тән:

- а) мақсаткерлік, жүйелік, тиімділік, стратегиялық басқару, бақылау
- б) мақсаткерлік, жүйелік, тіл табыса білушілік
- в) мақсаткерлік, жүйелік, тиімділік, ұзақ мерзімділік
- г) жүйелік, тиімділік, стратегиялық басқару, қызметтілік
- д) стратегиялық басқару, бақылау, қызметтілік

24. Менеджментте ең бастысы не?

- а) жақын және одан ұзақ мерзімге компанияның міндеттерін анықтау
- б) қанағаттанарлық ұйымдық құрылымын салу
- в) биліктің басшылыққа шоғырлануы
- г) басқарудағы бірінші реттік міндеттерді анықтау
- д) өкілеттіліктерді басқаларға бөлу, тарату

Сұрақтың №	Дұрыс жауабы	Сұрақтың №	Дұрыс жауабы
1	2	3	4
1	А,Б	16	Д
2	В	17	Д
3	Б	18	Д
4	В	19	В
5	Б	20	Д
6	Г	21	А
7	Б	22	А

КІТАПХАНА
17
Мүн.№ 56742 ас

1	2	3	4
8	Г	23	А
9	А	24	А
10	Г	25	
11	Г	26	
12	Г	27	
13	А	28	
14	А	29	
15	Д	30	

1.2. Стратегиялық менеджмент бойынша қалыптасқан мектептер

Оқу сұрақтары:

1. Дизайн мектебі
2. Жоспарлау мектебі
3. Жайғасым мектебі
4. Кәсіпкерлік мектебі
5. Когнитивті мектеп
6. Басқа мектептер

Стратегиялық ойлау дамуы үдерісі кезінде Генри Минтцберг жүйелеген бағыт (мектеп) қатары қалыптасты. Профессор McGill University (Канада) және INSEAD Генри Минтцберг өзінің басқару пәніне, сонымен қатар осы тақырып бойынша айналысатын әріптестері – академиктерге деген бір мәнді емес және сыни ықпалымен кең танылған. 1500 мақалаға талдау жасай отырып, стратегияны қалыптастырумен айналысатын 10 негізгі мектепті бөліп көрсетті. Алғашқы үштік стратегия қалай қалыптасу керектігін сипаттаса, қалған алтауы тәжірибеде қалай қалыптасатынын сипаттауға тырысады. Оныншы және ең соңғы мектеп стратегияны жағдайға тәуелді, тұрақсыз құрылым ретінде қарастыратындарды біріктіреді. Оның жұмысы стратегияның нысанын қарау кезіндегі ой шашыраңқылығының нақты белгісін ұсынады.

Г. Минтцберг бойынша, стратегиялық менеджментте келесідей мектептер қалыптасты: дизайн мектебі, жоспарлау мектебі, кәсіпкерлік мектебі, когнитивті мектеп, оқу мектебі, билік мек-

тебі, мәдениет мектебі, қоршаған орта мектебі және конфигурация мектебі [1].

Дизайн мектебі – Шелзник, Шендлер, Эндрьюс. Барлығы осыдан басталды. XX ғасырдың 50-жылдары. Осында SWOT талдау мен ұйымның ішкі әлеуеті және сыртқы орта мүмкіндіктерінің сәйкес келуі қажеттілігі туралы ой пайда болды. Стратегиялық үдерісті бақылау жауапкершілігі мен оның саналы сипаты стратег болып табылатын жетекшіге міндеттелген. Стратегияны құру үлгісі жеткілікті дәрежеде қарапайым және нақты болуы керек. Стратегия өз түрі бойынша біреу болуы керек: жеке үлгілеу нәтижесінен алынған ең жақсысы. Үлгілеу үдерісі стратегия перспектива ретінде қалыптасқан кезде ғана аяқталған болып саналады. Бірегей, жетілген, анық және қарапайым стратегия толық қалыптасқан кезде ғана оның тәжірибеге ену үдерісі басталады.

Жоспарлау мектебі – Ансофф. 70-жылдардағы революция. Стратегия бөлек қадамдарға бөлінетін, бақылау кестесі түріндегі сызбалы бейнеленген және сәйкес әдістер арқылы жоспарлау үдерісінің бақыланатын саналы нәтижесі болып табылады. Барлық стратегиялық үдерістің ұстанымдық жағынан жауапкершілік жоғары басшылыққа артылады; ал тәжірибелік жағы жауапкершілік кадр жоспарлаушыларына жүктеледі. Стратегия үдерісінің аяқталуына қарай толық дайын, орындалу рәсімі жасалған және бюджетке, жоспарға, әрекет бағдарламаларына айналған болуы керек. 80-жылдардың соңына қарай сценарлы жоспарлау идеясымен (Shell компаниясының ерекше еңбегі), ал 90-жылдары стратегиялық бақылау идеясымен толықты.

Жайғасым мектебі – Портер. 80-жылдардың басы. Стратегиялар алдын ала тапсырылған, өзіндік жалпы, теңестірілуі мүмкін компаниялардың нарықтық бағдарларын ұсынады. Бұл нарықтық позициялар экономикалық және бәсекелестік болып табылады. Стратегияның қалыптасу үдерісі – бұл нақты ойластыру бағдарын есептеу негізінде жасалған таңдау. Бұл үдерісте негізгі рөлді ресми бақылайтын таңдау менеджерлері арқылы өзінің есептерінің нәтижесін көрсететін талдау жасаушылар атқарады. Үдерістен «шығу» кезінде ұйым «пайдалануға дайын» стратегияны алады; нарық құрылымы алдын ала тағайындалған жайғасым стратегиясының туындауын белсенді ынталандырады.

Кәсіпкерлік мектебі – Шумпетер, Петерс, Льюин, Пиншот. Шумпетердің фамилиясының өзі көп нәрсені айтады. Капитализмнің негізгі фигурасы ретіндегі кәсіпкер туралы ойдан қашықтау арқылы (неге Минцберг осы жерде М. Веберді есіне түсірмейді?) стратегия туралы келесі ойлар қалыптасады. Стратегия басшы санасында келешек бейнесі түрінде өмір сүреді. Стратегияның қалыптасу үдерісін жартылай саналы деп атауға болады; ол өмірлік тәжірибе арқылы және идея оның санасында қалыптасқандығынан немесе оны сырттан қабылдағанынан тәуелсіз басшының ішкі түйсінуі арқылы негізделеді. Басшы өзінің тұжырымын алдыға тартады, қажеттілік болған жағдайда үдеріске уақытылы түзету енгізу мақсатында оның жүзеге асуын жеке бақылайды. Стратегиялық көре білуге икемділік тән, ал кәсіпкерлік стратегия ойластырылған және кенеттен туындайтын, бір жағынан, тұтастай концепция, сонымен қатар бөлшектері жүре анықталатындықтан бөлінетін болып табылады.

Когнитивті мектеп – Саймон, Марк. Өте қызықты ықпал, бірақ әзірге нәтижесі аз. Минцберг бұл мектептің сипатын былай аяқтайды: «Сіздер бұл бөлімді көңілі қалған клиенттің ащы өкініші ретінде қарастырсаңыздар болады!» Сонымен, стратегия қалыптасуы – стратег санасында болатын таным үдерісі. Сәйкесінше, стратегиялар қоршаған ортадан ақпаратты алу құралдарын белгілейтін перспектива ретінде туындайды. Бұл ақпараттың когнитивті карталардың көмегімен мағынасы ашылмай тұрып, барлық мүмкін болатын бұрмалаушы сүзгіден өтеді [біздің санамыз] немесе (когнитивті мектептің «объективті» тармағына сөйкес) қалай қабылданса, сол түрде өмір сүретін қарапайым әлемнің түсіндірілімі болып табылады. Көрнекі әлемді, басқа сөзбен айтқанда, үлгілеуге, құрылымдауға және құрастыруға болады. Тұжырымдамалар секілді стратегиялар да қиын кезде туындайды, бірақ «жарыққа шыққандардың» өзі кемелділіктен әлдеқайда алыс.

Оқу мектебі – Линдблом, Куэрт, Вэйк, Квинн, Прахалад, Хамел. Бұл бөлімде Минцберг «өзін-өзі оқытатын ұйымдар» секілді көптеген «сәнді» теорияларды сипаттайды. Меніңше, бұл пәнге қосалқы қатынасты білдіреді. Сонымен, ұйымның сыртқы ортасының күрделі өрі болжап болмайтын сипаты білім стратегиясын өңдеуге қажеттілерді үнемі жаңарту қажеттілігі-

мен [2] жиі тұтастықта өлшенген бақылауды жүзеге асыруға кедергі келтіреді: стратегияны өңдеу ең алдымен оқу үдерісінің формасын иелену керек. Мүмкін, ұйымдағы ең жақсы «оқушы» оның басшысы болуы керек, бірақ көбінде ұжымды оқыту орны бар: көпшілік ұйымда потенциалды стратегтер жиі кездеседі. Оқыту тәртібі даму сипатына ие. Стратегиялық бастамалар оқу құралдары мен білім алушы қабілеттіліктері арқылы жүзеге асады. Осылайша, стратегиялар күтпеген жерде және ең ерекше сипатта туындауы мүмкін. Басшы рөлі саналы өңделген стратегияларды алдын ала елестету мүмкіндігінде емес, жаңа стратегиялар дами алатын стратегиялық оқыту үдерісін басқаруда. Сондықтан стратегиялар алғашында өткеннен пайда болған әрекет сызбасы ретінде пайда болады; олардың кейбіреулері болашаққа деген жоспарға айналады.

Билік мектебі – Элиссон, Саланшик, Этли. Стратегияның қалыптасуы, осы ықпалға сәйкес, ұйым ішіндегі үдерістер немесе сыртқы ортадағы әрекеттері болсын, билік және саяси күштермен анықталады. Осылай қалыптасқан стратегиялар, ереже бойынша, тосын сипатқа ие және бағдардың немесе амалдың формасын қабылдайды. Микробилік стратегияның құрылымын көндіруге, келіссөз әдістеріне, кейде тікелей конфронтацияға негізделген, айналасында қызығушылықтары тоғысатын және ұзақ уақыт мерзімінде ешқайсысы басымдық иемденбейтін одақ пайда болатын саяси ойын формасындағы өзара әрекет ретінде қарастырады. Макробилік ұйымды нарықтың өзге агенттерінің әрекеттерін бақылау немесе олармен бірігу жолы арқылы өзінің сақталып қалуына ұмтылуы ретінде қарастырады. Компаниялар стратегиялық оңтайландыруға, сонымен қатар [3] желілік құрылымдағы немесе альянстардағы ұжымдық стратегияларға арқа сүйейді.

Мәдениет мектебі – Рехман, Норман, Петигрю. Стратегияның қалыптасуы – бұл ұйым мүшелерін жалпы сендіру мен түсіністікке негізделген әлеуметтік әрекеттестік үдерісі. Индивидтің сенімі ереже бойынша, айқын көрінбейтін және вербалды емес белгілі бір мәдениетке немесе әлеуметке тарту үдерісінің нәтижесі. Демек, ұйым мүшелері олардың дереккөзі мен түсіндірілуі беймәлім мәдениеті негізделетін сенімнің кейбірін ғана сипаттай алуға қабілетті. Стратегия ең алдымен перспектива

формасын және тек екінші кезекте ғана ұжым ұмтылысында өзгермейтін, үлгіде көрініс беретін, терең ресурстарды, ұйым мүмкіншіліктерін қорғайтын, оның бәсекелестік басымдылығының негізін құрайтын бағытты қабылдайды.

Осылайша, стратегияның басты сипаттамасы болып алдын ала жазылып даярланғандығы (ол әлі толық түсінілмесе де) болып табылады. Мәдениет және идеология стратегиялық өзгерістерде емес, ағымдағы стратегияны сақтауда бірігеді; ең жақсы жағдайда олар ұйымның ортақ стратегиялық перспективалары аясында түзетулер енгізеді. «Мәдениет» және «стратегия» түсініктері арасындағы байланыс әртүрлі. Шешім қабылдау стилі. Стратегиялық өзгерістерге қарсылық. Осы қарсылықты жеңе білу. Басым құндылықтар. Мәдени қайшылықтар. Ресурстық база теориясы және мәдениет маңызды стратегиялық ресурс ретінде.

Сыртқы орта мектебі – Хэннэн, Фримэн, Пугх. Жалпы сипатты күштің жиынтығы ретінде көрініс беретін сыртқы орта стратегиясының құрылу үдерісінің басты элементі болып табылады. Ұйым осы күштерге сәйкес жауап беру керек немесе оған кетуге тура келеді. Осылайша, басшылық стратегиялық үдерістің енжар бөлшегі ретінде қарастырылады, оның міндеті – сыртқы орта күштерін сәйкестендіру және ұйымның бейімделуін қамтамасыз ету. Ұйымдар – олардың ресурстары күйсізденгенше және арадағы өшпенділік ушыққанша қалатын экологиялық түрдің ерекше жинағы. Одан кейін ұйымдар өздерінің өмір сүруін тоқтатады.

Конфигурация мектебі – Шандлер, Минцберг, Миллер, Майлс, Сноу. Көп уақыт ұйым оның құраушы бөлшектерінің орнықты конфигурациясы ретінде сипатталуы мүмкін. Яғни белгілі бір уақыт аралығында ол өз кезегінде ұйым әрекетін және оған тиісті стратегия жиынтығын шартты түрде қажет ететін, нақты контекске сай құрылым формасын қабылдайды. Мұндай тұрақтылық кезеңдері уақыт өте келе трансформациямен аяқталады. Трансформацияның тұрақты жағдайының кезеңдері мен өтпелі үдерістерінің кезектесуі уақыт өте бірізділікке салынады (ұйымның өмірлік цикл тұжырымдамасы). Осылайша, стратегиялық менеджменттің негізгі мақсаты – ұзақ уақыт бойы ұйым тұрақтылығын немесе ең болмағанда оның стратегиясында тізімделген өзгерістерді қолдау. Сонымен қатар транс-

формацияда қажеттіліктердің туындау кезеңдерінде стратегиялық менеджмент өтпелі үдерісті басқару және ұйымның өміршеңдігін сақтауды қамтамасыз етуге бағытталған. Сәйкесінше стратегияның құрылу үдерісі тұжырымдаманы өңдеу және нақты жоспарлауға, жүйелі талдауға немесе басшылықтың көре білуіне, кооперацияға біріккен оқытуға немесе бәсекелестік саясатқа, ұжымдық әлеуметтенуді жеке оқытуға көңіл бөлуге немесе сыртқы ортаның ықпалына жауап берумен шектелуге сәйкес келеді. Алайда оның міндетті шартына қолданылатын өрекеттердің уақытылығы және контекске сай болуы жатады. Қысқаша айтқанда, стратегия мектептері [«біздің стратегия мектептеріміз», – деп жазады Минцберг] өздерінше нақты конфигурацияларды көрсетеді. Нәтижелі стратегиялар жоспар және сызбалардың формасын, позицияларды, перспективаларды немесе айлаларды қабылдайды, бірақ әрқайсысы өз уақытында және жағдайға сәйкес [Минцбергке тиістіні беру керек, әрбір мектепті сипаттауда «контекст» деп аталатын кездеседі, сыртқы ортамен және ішкі жағдаймен байланысты жарамдылық шарты].

Дереккөзі: stplan.ru

Әдебиеттер:

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2003.
2. Менеджмент: материалы лекций международной школы менеджеров. – М., 2003.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: ДЕЛО, 2004. – 704 с.
4. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [электронный ресурс]: учеб. пособие. – М., 2012. – 624 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/>
5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [электронный ресурс]: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2010. – 468 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/>
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М., 2008. – 285 с.
7. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
8. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 508 с.
9. Стратегическое планирование и управление: учеб. пособие / под ред. А.Н. Петрова. – СПб., 2007. – 146 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2008. – 448 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2008. – 448 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеру сұрақтары:

1. Стратегиялық менеджменттің түрлі мектептерін бөлу негізінде не жатыр?
2. Стратегиялық менеджменттің қандай мектептері Г. Минцберг, Б. Альстэнд және Дж. Лэмпел бойынша ерекшеленеді?
3. Стратегиялық менеджменттің негізгі мектептеріне сипаттама беріңіз. Олардың негізгі басымдықтары мен кемшіліктерін ашыңыз.
4. Дизайн мектебінің мөнін ашыңыз (А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрус).
5. Жоспарлау мектебінің позицияларын негізденіз (И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер).
6. Жайғасым мектебінің артықшылықтарын сипаттаңыз (М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен).
7. Когнитивті мектептің әдіснамалық позицияларын ашыңыз (Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк).
8. Оқыту мектебі мен мәдениет мектептерінің айырмашылығы мен ұқсастықтарын сипаттаңыз.
9. Билік мектебінің ерекшеліктері қандай (А. Макмиллан, Г. Аллисон, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю, Л. Болман, Т. Дил)?
10. Ішкі органы зерделеу мектебінің (К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман), конфигурация мектебінің (Д. Миллер, П. Хандвалла) және кәсіпкерлік мектептерінің ерекшеліктерін сипаттаңыз (Г. Минцберг, О. Коллинз, Д. Мур).

Өзін-өзі тексеру үшін тақырыптық тест тапсырмалары:

1. Адамдар қарым-қатынасы мектебін сипаттайды:

- а) уәждеменің мазмұнды теориясы
- б) уәждеменің үдерістік теориясы
- в) Адамстың әділеттілік теориясы
- г) әрекет ету теориясы
- д) тұлға теориясы

2. Г. Минцбергтің ойынша, сыртқы ортадағы және оның негізгі бәсекелестеріне қатысты ұйымның ұстанымын анықтау, стратегияның негізі болып табылады:

- а) жоспар ретінде
- б) позиция ретінде
- в) «оңтайлы амал» ретінде
- г) мінез-құлық қағидасы ретінде
- д) болашақ ретінде

3. О.С. Виханский миссияға тар мағынасында қандай анықтама береді?

- а) бұл ұйымның бағыты, оның қоғамдағы және экономикадағы рөлін анықтау ...
- б) бұл ұйымның өмір сүруіне бағытталған мақсат және ол жоспарланған кезең ішінде орындалуы тиіс. Миссия кешенді мақсатты және ол ұйымның орекетінің ішкі және сыртқы бағдарларын қамтиды
- в) бұл мекеменің болмысын айқындайтын тұжырымдамалы мақұлданған себептер
- г) бұл ұйымның айқын ортақ қызметі
- д) ұйым – идеялар мен жоспарларының жиынтығы

4. Ол ғылыми басқару мектебінің негізінде тұрды:

- а) Д. Гетти
- б) М. Фоллетт
- в) Э. Мэйо
- г) А. Файоль
- д) Ф. Тейлор

5. Классикалық немесе әкімшілік басқару мектебінің дамуына ірі үлес қосқан ғалымдарды көрсетіңіз:

- а) Э. Мэйо
- б) Ф. Тейлор
- в) М. Фоллетт
- г) А. Файоль
- д) Д. Гетти

6. «Билік» ұғымының анықтамасын беріңіз:

- а) жанжалдарды шешу мүмкіндігі
- б) басшылық ету қабілеті
- в) қарамағындағы адамдарға бағынушылық жасау жолдарының жиынтығы
- г) басқаларға әсер ету мүмкіндігі
- д) бағыныштыларға арнайы әсер ету әдістері

7. Басқарудағы адамдық қарым-қатынастардың мектебінің негізін қалаушы болды...

- а) өндіріс пен басқару саласындағы америкалық маман Ф. Гильбрет
- б) америкалық психолог Элтон Мэйо
- в) америкалық ұйымдастырушы Г. Эмерсон
- г) америкалық автомобиль өнеркәсібі негізін қалаушы Г. Форд
- д) француз кәсіпкері Анри Файоль

8. Мак Клелландтің мотивация теориясы бойынша адамның негізгі қажеттілігі болып не табылады?

- а) табыс
- б) нығайту
- в) ақша

- г) бостандық
- д) қауіпсіздік

9. Көп буындық (Томсон классификациясы) технологиясы ретінде мысал болуы мүмкін:

- а) құрастыру желісіндегі жаппай өндіріс
- б) инвестициялау
- в) банк ісі
- г) сақтандыру
- д) желілік кесте

10. Мескон тұжырымдамасына сәйкес негізгі (жалпы) бақылау қызметтері мынадай тәртіппен жүзеге асырылуда:

- а) жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылау
- б) ұйымдастыру, жоспарлау, бақылау, ынталандыру
- в) жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, мотивация
- г) мотивация, бақылау, жоспарлау, ұйымдастыру
- д) стратегия, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау

11. Француз зерттеушісі Анри Файоль қандай басқару мектебінің өкілі болды?

- а) ғылыми басқару мектебінің
- б) адами қарым-қатынас мектебінің
- в) классикалық басқару мектебінің
- г) мінез-құлықтық ғылымдар мектебінің
- д) эмпирикалық басқару мектебінің

12. Мінез-құлықтық ғылымдар мектебінің көрнекті өкілінің бірі, «Өкімшілер функциялары» атты еңбектің авторы кім (1938 ж.)?

- а) Э. Мэйо
- б) Р. Лайкерт
- в) М. Паркер-Фоллет
- г) Ч. Барнат
- д) А. Маслоу

13. «Жалпы жүйелер теориясын» құраған эмпирикалық менеджмент мектебінің өкілі, австриялық ғалым?

- а) Ч. Барнат
- б) А. Петерсон
- в) Р. Лайкерт
- г) Д. Дэвис
- д) Л. фон Берталанфи

14. Ұйымдастыру және басқаруға қатысты ойлаудың жаңа тәсілін әзірлеген қай тұғырдың қолдаушылары?

- а) жүйелік

- б) жағдайлық
- в) үдерістік
- г) сандық
- д) сапалық

15. Бір тараптың қарым-қатынасын басқаруды және оның қасиеттерін зерттейтін басқару ғылымының әдісі:

- а) нақты-тарихи тұғыр
- б) аспектілік тұғыр
- в) үлгілеу
- г) эксперимент әдісі
- д) жүйелілік тұғыр

16. Мінез-құлықтық ғылымдар мектебінің әйгілі өкілі, екі факторлы мотивация теориясының авторы:

- а) Р. Лайкерт
- б) Д. Макклелланд
- в) Ф. Тейлор
- г) Д. Макгрегор
- д) Ф. Герцберг

17. «Басқарушылық функция» анықтамасына ие болған, ұйымда өзін-өзі басқару жүйесі болу қажет деген идеяны білдіретін басқару тұғыры:

- а) жағдаяттық
- б) үдерістік
- в) жүйелілік
- г) сандық
- д) сапалық

18. Қай тұғыр төңірегінде операциялық менеджмент және шешімдерді қабылдау теориясы дамыды?

- а) үдерістік
- б) сапалық
- в) сандық
- г) жүйелілік
- д) жағдаяттық

19. Ұнталандыру теориясының мазмұнында ішкі себептерді сәйкестендіру негізінде адамды белгілі бір әрекетке мәжбүр ету қай теорияға жатады?

- а) Портер-Лоулер үлгісі
- б) күту теориясы
- в) әділдік теориясы
- г) Ф. Герцберг теориясы
- д) қажеттіліктер теориясы

20. Адамның мотивациясының негізгі шарты ретінде таңдалған мінез-құлықтың түрі қажеттілікті қанағаттандыруға алып келу мүмкіндігін қарастыратын қай теория?

- а) Ф. Герцберг теориясы
- б) Маслоу теориясы
- в) Портер-Лоулер үлгісі
- г) күту теориясы
- д) Х теориясы

21. Адамның білімі мен тәрбиелігіне негізделген мотивацияның үдерістік теорияларына жатады:

- а) Маслоу теориясы
- б) Макклелланд теориясы
- в) Ф. Герцберг теориясы
- г) Портер-Лоулер үлгісі
- д) күту теориясы

Сұрақ №	Дұрыс жауап	Сұрақ №	Дұрыс жауап
1	Б	16	Д
2	Б	17	Б
3	В	18	В
4	Д	19	Г
5	Г	20	Г
6	Г	21	Г
7	Б		
8	А		
9	А		
10	А		
11	В		
12	Г		
13	Д		
14	А		
15	Б		

1.3. Білім беру ұйымдарын басқарушының стратегиялық ойлауы

Оқу сұрақтары:

1. Басшы стратегиялық басқару жүйесінде
2. Стратегиялық ойлау ерекшеліктері
3. Стратегиялық шешімдер

4. Білім беру жүйесі мен ұйымдарының стратегиялық дамуын нормативтік-құқықтық реттеу

Басшы стратегиялық басқару жүйесінде 18 жыл бойы 1500 адамды қамтыған жоғары санатты менеджерлердің кәсіби сапаларын анықтау және талдау бойынша АҚШ-тағы қолданбалы зерттеулер институтында жүргізілген зерттеу мененджер үшін аса маңызды 10 сапаны анықтады:

1) стратегиялық жоспарлауда және болжамдай білуде айқын көрінетін қабілеттілік;

2) ресурстарды бөлу және үлестіру бойынша дұрыс және уақытылы перспективалық шешімдерді қабылдау;

3) әрекет ауқымының кеңеюі немесе жоғары дәрежелі жұмысқа өту нәтижесі есебінде өзінің міндеттерін кеңейтуге ұмтылу;

4) тәуелділіктің жоғары дәрежесі жағдайында шығармашылықтық және рационалды шешімдерді қабылдауға айрықша ентілік, «жайлы аймақта» ұзақ уақыт бойы болудан қашу;

5) өз күшіне деген аса сенімділік: сәтсіздіктер уақытша келеңсіздік ретінде ғана қабылданады;

6) анағұрлым құқыққа ие болуға, сәйкесінше, жоғары жауапкершілікті артуға ұмтылу;

7) күрделі үдерістер мен сыни жағдайлардың дамуын интуитивті көре білу және абстрактілі талдау жасай білуге деген айқын құлшыныс;

8) жұмысты барлық қабілеттеліктер мен күштер жұмсала-тын басты құндылық ретінде түсіну; сыртқы орта әрекеттерімен ордайым сәйкес келе бермейтін өз әрекеттерін «іштей бағалай білу» сезімін игеру;

9) кінәлілерді табу емес, мәселені шешуге назар аудару; тәуекел етуден қорықпайтын және өз бетінше шешім қабылдай алатын қызметкерлермен жұмыс істеуге деген ықылас;

10) іске асырылатын идея мен оларды ендіру нәтижесіне деген меншіктік қатынас.

Басқарудың түрлі деңгейлеріндегі менеджерлердің өнімділігі келесіде көрсетілген басқару қызметкерінің сипатты сапаларымен қамтамасыз етіледі:

1) жоғары басшыларға – тұжырымдамалық ойлаудың дамығандығы;

2) орталарға – орындаушылардың сәйкес мотивациясын және психологиялық ахуал қамтамасыз ету ептілігі;

3) төмендерге – орындалатын міндеттердің техникалық аспектілерін білуі.

Сапалардың талдамалы тобы мынадай негізгі қабілеттіліктерді құрады:

1) ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарды өңдеу;

2) сыртқы ортаның маңызды сипаттарын айқындау;

3) табанды өзгерістердің қажеттілігін дәл уақытында түйсіну.

Танымал менеджерлер көрсетілген сапалар жіктелімінен шыға отырып, менеджер стратегиялық деңгейде стратегиялық ойлай білуі керек, аналитикалық қабілеттіліктерге ие болуы қажет; әрбір иерархиялық деңгейде басшылар осы деңгейге сай келетін кәсіби және жеке қасиеттерге ие болуы керек.

Көптеген білім басшылары білім беру ұйымдарында өзгерістердің дайын рецепті жоқ екенін түсінеді. Бүгінде бөлек ұйымдардың өз жолын табу ізденісінің созылған тәжірибесін ғана айтуға болады.

Бұл мәнмәтінде білім беру ұйымдарын, басқарушының негізгі қызметтерін ғана белгілейміз. Басқарушының өндірістік және әлеуметтік-психологиялық қызметтері: 1) бағыныштылардың міндеттері мен ұйым жоспарының орындалуы мақсатында олардың әрекеттерінің үйлесімділігі; 2) еңбек өндірісінің өсуі мен ынталандыруды қамтамасыз ету; 3) жұмыс ырғағының ұйымы; 4) бағыныштылардың әрекетін бақылау және бағалау, тұлғаның жеке ерекшеліктеріне сай негізделген қызметкерлерді орналастыру.

Басқарушының әлеуметтік-психологиялық қызметі: 1) бағыныштылардың еңбекке қанағаттану дәрежесін арттыру, түсіру (материалдық және рухани ынталандыру көмегімен); 2) тұлғааралық қатынастарды реттеу; 3) өзінің қол астындағыларының қызығушылықтарын заңды қорғау; 5) қол астындағылардың кәсіби жетілуін қамтамасыз ету; 6) ұжыммен тәрбиелік жұмыс.

Білім беру жүйесіне арналған стратег-басқарушыны дайындау қажеттілігі келесі себептермен шарттасады:

– білім беру жүйесіндегі жаһандық үдерістер және халықаралық серіктестікті кеңейту;

- бәсекелестік үдерістерін жеделдету, ресурстың барлық түрін және жұмыс күшін орналастыру;
- адам әрекеттерінің зияткерлігін дамыту;
- ең бастысы, уақыт, адам, ақпарат, қаржы болып табылатын негізгі ұйым ресурстарын басқару аймағына бәсекелестікті орнату;
- ұйым әрекетінің перспективті жоспарлауын экологияландыру қажеттілігі;
- қызмет аймағындағы өзгерістер.

Стратегиялық басқарушыны дайындаудағы негізгі ерекшелік ойлаумен, стратегиялық ойлаумен, стратегтің ойлау жүйесімен байланысты.

Стратегиялық қызметтің жүзеге асуы адамның мақсатқа бағытталған дайындығын талап етеді. Қытай ойшылы Сунь цзы пікірі бойынша, стратегияның орталық элементі – басқаратын, ұйымдастыратын, қажеттінің бәрімен жабдықтандыратын қолбасшы. Қолбасшыға тән қасиеттер: бұл әділдік, руханилық, қажырлылық және қаталдық. Мұраларды зерттеушілердің бірі Сунь цзы бұл қасиеттердің қажеттілігін былай түсіндіреді:

- 1) егер қолбасшыда ақыл болмаса, онда ол қарсыласын бағалай алмайды және қажет тактиканы таңдай алмайды;
- 2) егер ол әділ болмаса, онда өзгелерге бұйрық бере алмайды және қол астындағыларды артынан ергізе алмайды;
- 3) егер онда ізгі ниет болмаса, көпшілікті баурай алмайды және өзінің жауынгерлерін тарта алмайды;
- 4) егер оның қажырлылығы болмаса, қандай да бір әрекеттерге баруға шешім қабылдай алмайды және шайқасқа түсе алмайды;
- 5) егер ол қатал болмаса, мықтыны өзіне бағындыра алмайды және көпшілікті басқара алмайды.

Егер кім барлық бес қасиетті игерсе, онда қолбасшының ісі жүзеге асады.

Стратегиялық ойлау ерекшеліктері

Ойлау – әрекет көрінісінің психикалық үдерісі, адамның шығармашылық белсенділігінің жоғары формасы. Ойлай білудің келесі түрлерін бөліп көрсетеді:

- қабылдау кезінде алынатын эмпирикалық жалпылау үдерісі кезінде жүзеге асатын кешенді түрі;

- шынайы объектілермен тікелей қатынасты қамтамасыз ететін, олардың құрамы мен қатынасын айқындайтын көрнекі әрекеттік түрі;
- қабылдау бейнесінің көрсетілім бейнесіне өзгеруіне мүмкіндік беретін көрнекі бейнелі түрі.

Стратегиялық ойлау анықтамалары: стратегиялық ойлау – бұл корпорацияның көпөлшемді кеңістік-уақыттық және кешенді-динамикалық тиімділігін үлгілеудің жүйесі немесе үдерісі.

Стратегиялық ойлау ақыл-парасатты, болашаққа бағыттау деген пікір бар. Өзгелердің пікірі бойынша, бұл миссия, көре білу, мақсат, жоспар, міндеттерді өңдеуге және оларға жетудегі стратегияны өңдеуге арналған құрал. Көріп отырғанымыздай, нақ дұрыс немесе шынайы анықтама жоқ. Менеджердің талдау мүмкіндіктері стратегиялық ойлауда негізгі рөл атқарады. Олар өзінің білімін, ептілігін, интуициясын SWOT талдау ақпараттарымен салыстырғанда және стратегияны түзету керек болған жағдайда нақты бағалауға мүмкіндік береді.

Стратегиялық ойлауды жұмыстың болашақтағы жағдайы туралы, жаңсақтық пен есептен жаңылудан қалай құтылуға болатындығы туралы, сонымен қатар ие болған басымдық мүмкіндіктерін қалай қолдануға болатындығы туралы толғану үдерісі ретінде жиі бейнелейді. Жұмыс барысында компания өз қалағанын шындыққа қалай айналдыруға болатындығы туралы, қабілеттіліктерді қолдану арқылы мәселелерді тиімді шешуге болатынын, топта жұмыс жасай білу ептілігін, сонымен қатар жұмысты қарау барысында сыни көзқарасты қолдануды жоспарлайтын үдеріс. Стратегиялық ойлау алыс перспективада қалай көретіндігі туралы болшақтағы компанияны елестетуге бағытталуы керек, содан соң ғана оған қалай жетуге болатындығы туралы ойлануға кірісу қажет.

Стратегиялық ойлау – жүйелі ойлай білу қабілеті, яғни қазіргі уақытта компанияға жиі қол жетімді болып табылмайтын барлық мүмкін болатын перспективалар мен мүмкіндіктерді назарға алу.

Стратегиялық ойлау бизнеске қатысты оның болашақты идеалды бейнесін, демек, сай келетін ұйым әрекетінің жаңа өзгертілген конфигурациясын да көре білу қабілеттілігін білдіреді.

Стратегиялық басқарудың басты міндеті – толассыз өзгерістер жағдайында, сол ортаға барынша пайдалы еруге мүмкіндік беретін ұйымның бәсекелестік басымдықтарын қалыптастыру және дамыту.

Стратегиялық ойлаудың мақсаты – кәсіпкерліктің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған ой бейнесін қалыптастыру. Менеджер белгіленген стратегияға сай құндылықтар мен приоритеттер шкаласын жасап шығарады, оларды мұқият ойластырады, содан соң корпоративті мәдениетті дамыта отырып, қойылған мақсаттар мен міндеттерге жету жолында пайдаланады.

Стратегиялық басқарудың орталық элементі стратегия болып табылады, яғни қойылған мақсатқа жету әдісі.

Стратегиялық басқарудың назарында стратегияны өңдеу және жүзеге асыру үдерісі, перспективадағы ұйымның бәсекелестік басымдығын қалыптастыру және дамыту тұрады.

Стратегиялық ойлау менеджердің болашақты болжай білу ептілігінде, ұйымның даму бағытын айқындауда, өзінің шешімдерінің салдары мен сыртқы орта өзгерістерін көре білуде көрініс береді. Стратегиялық ойлай білетін менеджерлер ағымдағы өрекеттің жетістікке жетуіне ғана емес, сонымен қатар болашақтағы жағдайын да қамтамасыз етуге бағытталған.

Стратегиялық менеджмент пен ойлай білудің негізгі тұжырымдамалары:

1. Ұйымның түйінді құзыреттілігі қандай екендігін нақты елестету, яғни бұл ұйым өзінің бәсекелестерінен несімен күшті, оның бәсекелестік басымдықтары неде, оның бірегейлігі неде?

2. Басқарушының барлық күшін ұйым дамуының негізгі факторларын айқындауға бағыттай білу қабілеттілігі.

3. Негізгі үш облыста орнықты бәсекелестік басымдықтарды құра білу ептілігі: сапаны, инновацияны және бағаны басқару.

4. Синергизмді қамтамасыз ету, яғни жаңа сапа беретін әртүрлі әрекет түрлерінің арақатынастығы.

5. Сыртқы орта талдауының жүзеге асуы, яғни ұйымға төнетін қатерлер мен мүмкіндіктерді айқындау мақсатында ұйым қақтығысатын сыртқы факторлар.

6. Күшті және әлсіз жақтарын анықтау мақсатында ұйымның ішкі ортасына талдау жүргізуді жүзеге асыру.

7. Ресурстардың әр түріндегі стратегиялық қажеттіліктерді түсіну және олардың алыну мен тиімді қолданылуына қол жеткізу. Генри Минтцберг пікірі бойынша, стратегияның қалыптасуы әрдайым рационалды және үздіксіз үдеріс болып табыла бермейді. Стратегиялық шешімдердің көп бөлігі туындаған жағдайға реакция ретінде көрініс береді, логикалық операциялардың нәтижесі болып табылмайды. Олар негізінен ұйым басқарушысының құндылық бағдарын құрайтын артықшылық ретінде көрініс береді. Аса тиімді стратегтер – бұл интуициясы бар, икемді менеджерлер, шығармашылық адамдар. Дегенмен стратегиялық басқаруда интуитивті ықпал жүйелікпен, аналитикалық және жоспарланған ықпалмен сай келуі қажет.

Заманауи ұйымды стратегиялық басқаруда оның негізгі мазмұнын айқындайтын келесі **негізгі тұжырымдамаларды** белгілеуге болады:

- бәсекеге қабілеттілік факторы болып табылатын, аталмыш ұйым өзінің бәсекелестерінен несімен мықты және оның бірегейлігі неде екендігін көре білуді өңдеу негізінде өзінің құзыреттілігі туралы есепті көрініс;
- стратегиялық дамудың кілттік сәттерін анықтау жолына үңілу және оларға ұйымдық-техникалық күш арқылы назар аудару;
- синергизм – ұйымның өнімдік-нарықтық жағдайының өнімділігімен сәйкес дамуы, аталған факторлардың қарапайым соммалауынан маңызды;
- жоғары басшылықты ұйымның әлсіз және күшті жақтарымен, қатерлері мен жағымды мүмкіндіктерімен таныстыру мақсатында қоршаған ортаға талдау жүргізу;
- адам, ақпараттық, қаржылық және материалдық ресурстарды, сондай-ақ оларды дайындау мен оңтайлы қолдануды ұйымдастыру қажеттіліктері туралы түсінік беру, ресурстарды бөлу.

Осылайша, жоғарыда көрсетілген алты **тұжырымдаманы** бірлікте қолдана отырып, ұйым жетекшілігі өзінің әрекет стратегиясының жоспар-болжамын қалыптастырады.

Бірінші класты стратегиялық ойлау мен саналы стратегиялық басқарудың **артықшылығы**:

1) бүкіл ұйымның ең үздік жетекшісі: «біз не істегіміз келеді және неге жеткіміз келеді» деген сұрақтарға жауап іздеу;

2) жетекшілердің «өзгерістер желіне», жаңа мүмкіндіктерге және жағдайдың қауіпті дамуына деген сезімталдығын көтеру;

3) инвестициялық капитал мен еңбек ресурстарының жаңа (инвестициялық ғана стратегиясын қолдау жасалған және беретін болуы тиіс) пайдалану бәсекелес қажеттіліктерін бағалау менеджерлер рационалды негізді қамтамасыз ету;

4) бүкіл ұйым бойынша әртүрлі жетекшілердің көптеген стратегиялық шешімдерін үйлестіру;

5) басқару белсенділігі мен қорғаныс шешімдерін қабылдау немесе жауапты әрекет тенденциясына қарсы әрекетті күшейту.

Стратегиялық ойлау:

- идея генерациясының әдістері, ойлау техникаларын;
- менеджердің ойша әрекетінің жүйесін;
- жаңа тұжырымдамалар, жағдайларды өңдеу технологиясын өзіне қосып алады.

Негізгі әдістер – фирманың дамуы жағдайында жаңа қарым-қатынастарды әлеуметтік жобалау; рефлексия әдістері, яғни ойша әрекет ету жүйесінің ұйымдастырылуын жақсарту мақсатында ойлауға, ұжымдық ойлауға өзіндік талдау жүргізу.

Арнайы әдістер – жағдайды талдау, миға шабуыл, синектика, топикалық талдау және т.б. қолданылады.

Стратегиялық ойлаудың қалыптасу мәнмәтінінде логиканың негізгі заңдары жатыр.

Тепе-теңдік заңы, әрбір идея фактілермен расталып, нақты орнықты мазмұнға ие болу керек деп болжамдайды. Аталмыш заң сөздің тұрақсыздығына қарсы бағытталған, яғни бір құбылысты әртүрлі терминмен атаған кезде тавтология орын алған.

Паралогизм – қате, әдейі жіберілмеген.

Софизм – әдейі жіберілген қате.

Қарама-қайшылық заңы – бір затқа қатысты екі қарама-қарсы пікірдің болуы мүмкін емес. Екі ақиқат болмайды.

Үшіншісін алып тастау заңы – бір затқа байланысты бір уақытта бірін-бірі жоққа шығаратын екі пікір. Біреуі шүбәсіз, ақиқат.

Жеткілікті негіздеу заңы ақиқат бұрын дәлелденген ақиқат фактісімен негізделуін талап етеді (Аристотель заңдары).

Әртүрлі стратегиялық мақсаттарды шешу үшін арнайы логикалық әдістерді пайдалану қажет. Ойлаудың негізгі техникалары:

- талдау – тұтастың құрама бөліктерге бөлшектенуі және негізгі қасиеттері мен сипаттарын бағалау;
- синтез – бөлек бөліктерін тұтасқа байланыстыру;
- жинақтау – басты факторды ерекшелей отырып, күрделі элементтерден қарапайымға көшу;
- индукция – жекеден бірлікке деген ой тұжырымы;
- дедукция – жалпыдан жекеге деген ой тұжырымына негізделген ойлау әдісі. Құбылысты немесе затты басқа құбылыстар немесе заттарды тану арқылы білу;
- салыстыру – қасиеттер мен сипаттамалардағы ұқсастықтарды немесе ерекшеліктерді анықтайтын әдіс;
- аналогия – объектілердің бірдей белгілерінің ұқсастығы негізінде олардың ұқсастығы туралы айтуға мүмкіндік беретін әдіс;
- идеяны жетілдіру – логикалық байланысты идеяларды жаңа тұжырымға құру құралы;
- рефлексия – адамның өзінің физикалық және ой әрекеттерінің мәнін түсіну. Бұл өзін-өзі талдау техникасы.

Рефлексия – ойлау сапасы мен қабылданатын шешімдерді бағалаудың қажетті әдісі. Неге мәселені шешу іске аспайды және нәтижеге қол жеткізу үшін не істеу керек деген сұрақ туындаған кезде қолданылады.

Жаңа тұжырымдамаларды өндіру шартында рефлексия ойлауды ұйымдастырудың жеке сатыларында қолданылады және жеке элементтерден конструкцияны құруға мүмкіндік береді, сондықтан ойлауды ұйымдастырудың маңызды әдісі болып табылады.

Құру техникаларынан басқа бұзу техникалары бар: сын, тығырыққа тіреу, софизм, аргументтелмеген идеялар.

Біріккен командалық әрекеттегі ұйымның маңыздылығы төмендегі факторларға байланысты:

- позициялық динамика негізінде генерациялық идеяларға жағдай құру;

- миға шабуыл, синектика, логикалық талдау және т.б. әдістерге оқыту;
- креативтілік шартын құру, нақты дағдылар мен ойлауды белсендіре білу ептілігі негізінде генерациялық идеяларға шығармашылықтық жағдай жасау;
- типологиялық жобалау негізінде әлеуметтік жобалау әдістеріне үйрету, яғни идеяны ірілендіру нәтижесінде тұжырымдама өңделеді.

Әлеуметтік жобалау нақты және идеаландырылған жағдай үлгісінің өңделіміне негізделіп, таңбалық логика әдістерімен өңделеді.

Коллективті сана жағдайында ұсынылған үлгі миға шабуыл өдісі тұрғысынан талқыланады. Дискуссия нәтижесінде өңделген мәселенің мақсаттық үлгісі шығарылады.

Топтық жұмыс стратегиялық шешімдер қабылдайтын, сарапшылардың шағын тобының бірлескен зияткерлік қызметі ретінде түсініледі. Сонымен қатар қатысушылар өзара іс-қимыл, өз срежелері мен нормаларын орнатуға, сондай-ақ олардың жұмыс және өз бақылау құралдары мен әдістерін таңдауға мүмкіндік береді.

Жеке жұмысқа қарағанда ұжымдық жұмыс күрделі мәселелерді шешуге қажетті аса жоғары әлеуетке (потенциал) ие. Аталмыш жағдайда мәселе үлкен зияткерлік әлеует есебінде аса синергетикалық тиімділікке жетуге мүмкіндік беретін өртүрлі позицияда талданады.

Стратегиялық шешімдер.

Стратегиялық шешім (СШ) – бұл стратегиялық мақсаттар мен міндеттердің нақтылануы, оларға жету өдісінің анықталуы.

Олар стратегиялық ойлауға негізделген және логикалық-еріктік сипатқа ие. СШ субъективті және ықтималдық сипатқа ие, қызметтерге негізделіп, сандық баға беріледі.

СШ көрсеткіштер дисперсиялық сипатқа ие, СШ қабылдау барысында таңдалған параметрлердің бағасы мен нәтижелілігі негізінде нұсқалы ойлаудың альтернативті таңдауын жүзеге асыру керек.

СШ өңделімінің талаптары:

- шынайылық;

- жүзеге асатындық;
- нәтижелілік;
- жылдамдық және ептілік;
- тиімділік;
- сыртқы ортаға бейімделгендік;
- сыртқы ортаға, нарыққа және фирма тұтынушыларына бейімделгендік;
- уақыттылығы;
- бәсекеге қабілеттілік.

Шешім қабылдау бағдарламасы:

- өзекті мәселелерді айқындау бойынша шараларды;
- жаңа ұсыныстар мен тұжырымдамаларды енгізу бойынша шараларды біріктіреді.

Типологиялық жобалау идеясы маңызды рөл атқарады.

Миға шабуыл әдісі. Жаңа идеялардың туындауы сынсыз жүзеге асуы керек. Құжаттар пакеті қалыптасады, міндеттердің орындалу нәтижелігі анықталады.

Шынайы жағдайды талдау. Барлық маңызды бағыт бойынша талдау жүргізіледі, бұл SWOT талдау, SNW, ПИМС талдау. Ағымдағы жағдай туралы қатысушылардың жеке елестетулері айқындалады, ұжымдық пікірдің топтық үлгісіне кіріктірілетін жағдай шартының құрылуы жүзеге асады.

Дәріптелген жағдайдың үлгісі негізіндегі шешімнің қабылдану және жүзеге асу механизмі, қатысушылармен ұсынылған жағдайдың орнықты компоненттері арқылы жүзеге асады. Мұнда нақты шектеулер мен жүзеге асу шарттары өңделеді. Өңделген үлгілер нәтижесінде мақсаттық жағдай өңделеді, яғни СШ ағымдағы қалаулы шарт пен ағымдағы уақытта қабылданады.

СШ нұсқасын таңдау кезінде синергиядан шығу керек (мамандар мен менеджерлердің тиімді арақатынасы). Менеджер стратег ретінде жағдайды бағалауы керек, стратегияны өңдеу керек, қоршаған ортаның күрделілігіне қарамастан стратегиялық шешімдерді қабылдау керек.

Стратегиялық шешім қабылдау кезінде болып жаңа идеялар генерациясы мен стратегиялық шешімдерді өңдеу негізінде экономикалық жағдайларды жобалауды ұйымдастыру әдістерін иелену аса маңызды болып табылады.

Стратегиялық басқару жағдайында басқару тобының топтық санасын ұйымдастыруды әлеуметтік жобалау басты міндет болып табылады.

Әлеуметтік жобалауды ойлаудың объективті нәтижесі ретінде ұйымдастыру, экономикалық жағдайларды құжаттар мен қағида жүзінде сипаттауды талап етеді.

Әдебиеттер:

1. http://studopedia.ru/10_71965_tema--sushchnost-i-preimushchestva-strategicheskogo-mishleniya.html
2. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. – М.: Экономика, 1991.
3. Анисимов О.С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). – М.: Агро Вестник, 1999.
4. Клаузевиц К. О войне. – М., 1994.
5. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.. Стратегический кадровый менеджмент. – К.: МАУП, 2005.
6. Свечин А. Постигание военного искусства. – М., 1999.
7. Креативный менеджмент: учеб. пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. «Стратегиялық ойлау» түсінігіне анықтама беріңіз.
2. Ұйымдарды заманауи стратегиялық басқаруда қандай негізгі тұжырымдарды білесіз?
3. Стратегиялық басқару қандай өзара байланысты басқару үдерістерінен тұрады?
4. Стратегиялық басқарудың негізгі міндеті неде?
5. К. Охмае елестетуіндегі стратегиялық ойлау туралы айтыңыз.
6. Ұйымдарды стратегиялық басқару қажеттілігі қандай сыртқы объективті себептермен шарттасады?
7. Стратегиялық ойлауды, интуитивті ойлауды және жүйелі ойлауды салыстырыңыз.
8. Басқарушы стратегке қандай талаптар қойылады?
9. Басқарушы стратегтің құзыреттілік тізімін белгілеңіз.
10. Стратегиялық шешімді өңдеудің деңгейлерін анықтаңыз.
11. «Стратегиялық позиция» түсінігінде нені сипаттайсыз және стратегиялық позицияны таңдау неге негізделеді?
12. Стратегиялық позицияны таңдау арқылы басқарудың жалпы сызбасын сипаттаңыз.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Топ менеджердің негізгі міндеттеріне жатады:

- а) өкілдердің функциясын атқару
- б) ұйымның болашағын анықтау
- в) ұйым ішінде дұрыс әрекет ететін бұйрықтарды құрастыру
- г) бағыныштылардың іс-әрекеттерін бақылау
- д) ұжымның ұйымдастырылуы мен ынталандырылуы

2. Басқарудағы басшылық жағдайға ие адам:

- а) лауазымды тұлға
- б) реципиент
- в) көшбасшы
- г) сарапшы
- д) кеңесші

3. Өкілеттелік:

- а) кез келген басшының басқалардың орнына шешім қабылдау құқығы
- б) ұйымның ресурстарын нақты тапсырмаларды орындауға қолдану құқығы
- в) басшының қызметтерін сипаттайтын жалпы термин
- г) басқа адамдарды қолдану мүмкіндігі
- д) құзыреттілік

4. Кілдік –

- а) жұмысшыға нақты жұмысты орындауды тапсыру
- б) басшының өзінің жұмысшыларына беретін тапсырмасы
- в) тапсырма мен биліктің бөлігін өз еркімен жауапкершілікті өз мойнына алатын жұмысшыға беру
- г) жұмысшының басшысына көрсеткен көмегі
- д) өзін-өзі көмектесу

5. Сызықтық басшысы –

- а) еңбектік бөлу нәтижесінде пайда
- б) қол қоюға құқығы жоқ
- в) иерархия деңгейі функционалдық басшыға қарағанда әрқашан жоғары деңгейде
- г) барлығы үшін жауап бере алмайды
- д) барлығы үшін жауапты

6. Басқару шешімдерін қабылдау үдерісінде шектеулі ресурсты басқаруды қарастыруды кім ұсынды?

- а) Портер
- б) Саймон
- в) Карлофф
- г) Друкер
- д) Виханский

7. Стратегиялық шешімдердің ерекшеліктері қалай сипатталады?

- а) инновациялар
- б) қайтымсыздық
- в) белгісіздік
- г) субъективтілік
- д) міндеттерге бағытталу

8. Басқарушының архетипінде «Әкімшілікте» қандай қасиеттер болуы тиіс?

- а) көпшіл және барынша адамдарды шабыттандыра алады
- ә) өте объективті және фактілер мен логикаға сүйенеді
- в) талдаушылық қабілеті бар
- г) жобалау дағдылары бар
- д) әдістемелік жұмыс және болашақты болжау

9. Ынталандырумен айналысатын Виктор Врум моделінің негізгі факторлары қандай?

- а) өзін-өзі құрметтеу қажеттілігі, өзін-өзі бекіту және әлеуметтік топқа тиіссіздігі
- б) қауіпсіздікке мұқтаждық
- в) жұмыстың қиындығы және марапаттың деңгейі
- г) нәтиженің болуын күту, марапаттың нәтижеге байланысты болуы және марапаттың бағалы болуын болжау
- д) гигиеналық факторлар, жұмыстың мінезі мен түрінің факторлары

10. Көшбасшының мақсаттар арқылы басқаруға нақты әсері:

- а) орташа
- б) орта және төменгі деңгейдегі
- в) төмен деңгейі
- г) жоғары, орта және төмен деңгейі
- д) жоғары деңгейі

Шешім:

- а) үдеріс ретінде балама таңдау, шығармашылық акт
- б) адамға саналы әсер
- в) өзара байланысты және өзара іс-қимыл элементтердің жиынтығы
- г) өзгеру қабілеті
- д) мақсаттарға жету мүмкіншілігі

11. Басшылық жасайтын және қабылдайтын, ұжымның және жеке тұлғалардың қатысуынсыз жасалған шешім:

- а) ұжымдық шешім
- б) өзіндік шешім
- в) басқарушылық шешім
- г) ұжымаралық шешім
- д) стратегиялық шешім

12. Ортақ жиналыста лауазымға қатысынсыз барлық қатысушылардың қабылдайтын шешімі:

- а) басқарушылық шешім
- б) өзіндік шешім
- в) ұжымдық шешім
- г) ұжымаралық шешім
- д) стратегиялық шешім

13. Технологияны басқару үш кезеңнен тұратын үдеріс ретінде әкімшілік шешім деп санайды, қайсысы артық?

- а) шешімді дайындау
- б) шешімді қабылдау
- в) шешімді жариялау
- г) шешімді өзгерту
- д) шешімді бақылау

14. Уақыт бойынша жоспар болуы мүмкін:

- а) ұзақ мерзімді, стратегиялық
- б) қысқа мерзімді, орта мерзімді
- в) орта мерзімді, бір
- г) қысқа мерзімді, перспективалы
- д) тактикалық, жедел

Сұрақ №	Дұрыс нұсқа
1	Б
2	А
3	Б
4	В
5	А
6	Б
7	АБВГ
8	Б
9	Г
10	Д
11	А
12	Б
13	В
14	Г
15	Б

2. СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ТӘРТІБІ

2.1. Стратегиялық жоспарлау тәртібі

Оқу сұрақтары:

1. Стратегиялық жоспарлау мазмұны
2. Стратегиялық жоспардың қалыптасу деңгейлері
3. Стратегиялық талдау техникасы

Жоспарлау – шешімді дайындау үдерісінің қызметі. Ол мекеменің дұрыс қызмет етуі мен дамуына қолайлы жағдай тудыратын барлық ішкі және сыртқы факторларды мүмкіндігінше алдын ала есепке алуға арналады. Стратегиялық жоспарлау үдерісі ұйым мүшелерін басқару негіздерін қамтамасыз етеді.

Білім берудегі стратегиялық жоспарлау кезінде келесі міндеттер шешіледі:

- білім беру ұйымдарының миссиясын қалыптастыру;
- білім беру ұйымдарының шаруашылық қызметіне жоспарлы кіріспе;
- ұзақ мерзімді бағдарламалардың жүзеге асуы негізінде болашақтағы бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету;
- мақсат пен міндетті айқындау;
- әрекет жоспары мен бағдарламаларды қалыптастыру;
- аймақ мүмкіншілігі мен мақсаты арасындағы сәйкестікті қолдау;
- білім беру мекемесінің дамуын реттеу;
- экономикалық және әлеуметтік даму басымдылықтарын айқындау;
- ұйымның күшті және әлсіз жақтарын, дара ерекшеліктерін айқындау;
- ресурстарды рационалды үлестіру және инвентаризация;
- әрекеттің ішкі үйлесуі, жергілікті қауымдастық ішіндегі топтық қызығушылықтарды сәйкестендіру;
- білім беру ұйымдарына инвестицияларды тарту.

Стратегиялық жоспарлау жүйесі. Стратегиялық жоспарлау жүйесі компанияның акционерлері мен менеджментіне бизнестің бағыты мен даму қарқынын айқындап алуға, нарықтың

жаһандық үдерістерін бағамдауға, компанияның бәсекеге қабілетті ұйымға айналуы үшін онда қандай ұйымдық және құрылымдық өзгерістер болуын, оның артықшылығы неде екендігін, оның табысты дамуы үшін қандай құралдардың қажет екендігін түсінуге мүмкіндік береді.

Соңғы уақытқа дейін стратегиялық жоспарлау ірі халықаралық концерндердің әрекеті болды. Алайда жағдайлар өзгере бастады және сауалнамалар көрсетіп отырғандай, орта бизнестегі көп компаниялар стратегиялық жоспарлау мәселелерімен неғұрлым көбірек айналыса бастады.

Компаниядағы **стратегиялық жоспарлау үдерісі** бірнеше сатыдан тұрады:

1. Ұйымның миссиясы мен мақсатын айқындау.
2. Өзіне ақпараттар жиынтығын қосып алатын орта талдауы, фирманың күшті және әлсіз жақтарын, сонымен қатар сыртқы және ішкі ақпаратты игеруі негізіндегі оның потенциалды мүмкіндіктерін талдау.
3. Стратегияны таңдау.
4. Стратегияны жүзеге асыру.
5. Орындалуды бақылау және бағалау.

Ұйымның миссиясы мен мақсатын айқындау. Мақсаттық функция өмір сүру мәні мен философиясын көрсететін кәсіпкерліктің миссиясын айқындаудан басталады.

Миссия – бұл нақты бағытқа жылжу бойынша тұжырымдамалы ниет. Әдетте онда кәсіпкерлік статусы анықталады, оның жұмысының негізгі принциптері, басшылықтың шынайы ниеті сипатталады, сонымен қатар кәсіпкерліктің ең маңызды шаруашылық сипаттарына анықтама беріледі. Миссия болашаққа ұмтылуды білдіреді, ұйымның күші неге жұмсалатындығын, қандай құндылықтар басым болатындығын көрсетеді. Сондықтан миссия кәсіпкерліктің ағымдағы жағдайына тәуелді болмауы керек, қаржылық мәселелер және т.б. оған әсер етпеуі тиіс. Кәсіпкерліктің қызмет етуінің маңызды факторы пайда табу болса да, миссияда ұйым құрылуының негізгі мақсаты ретінде табыс табуды көрсету қабылданбаған.

Мақсат – бұл ұйымдағы миссияның оның жүзеге асу үдерісін басқаруға қолайлы формасында нақтылануы. **Стратегиялық жоспарлау мақсатының** негізгі сипаты келесі:

- белгілі уақыт интервалына айқын бағдарлану;
- нақтылық және өлшемділік;
- өзге миссиялар мен ресурстарға деген қайшылықсыздық және келісімділік;
- адрестілік және бақыланғыштық.

Ұйымның өмір сүру миссиясы мен мақсатынан даму стратегиясы құрылады және ұйым саясаты айқындалады.

Стратегиялық талдау немесе «портфельді талдау» стратегиялық жоспарлаудың негізгі элементі болып табылады. Әдебиетте портфельді талдау кәсіпкерлік басшылығы оның көмегімен табысқа жету және болжамдау бағытында құралдарды белгілеу мақсатында өзінің әрекетін айқындайтын және бағалайтын стратегиялық басқару құралы ретінде көрініс табатыны айтылады.

Портфельді талдаудың негізгі әдісі екі өлшемді матрицаның құрылуы болып табылады. Осындай матрица көмегі арқылы өндірістердің, бөлімшелердің, үдерістердің, өнімдердің сәйкес өлшемдері бойынша салыстырылуы жүргізіледі.

Матрица қалыптасуының үш ықпалы бар:

1. Кестелік ықпал, вариацияланған көрсеткіштердің мәні осы көрсеткіштердің атауын жою шамасы бойынша өседі. Бұл ретте портфель талдауы сол жақ жоғары бұрыштан оң төменгі бұрышқа жүргізіледі.

2. Координатты ықпал, вариацияланған көрсеткіштердің мәні координанттардың түйісу нүктесінен алыстау шамасы бойынша өседі. Мұнда портфель талдауы сол жақ төменгі бұрыштан оң жақ жоғарыға қарай жүргізіледі.

3. Логикалық ықпал, портфель талдауы оң жақ төменгі бұрыштан сол жақ жоғары бұрышқа қарай жүргізіледі. Мұндай ықпал шетел тәжірибесінде кең танылған.

Сыртқы орта талдауы стратегиялық талдауды жүзеге асыру барысында қажетті, себебі оның нәтижесі нарықтағы кәсіпкерліктің ағымдағы жағдайына қатысты бағалау жүргізуге мүмкіндік беретін ақпаратты алу болып табылады.

Қоршаған ортаны **стратегиялық талдау** оның үш құрамдас бөлігін зерттеуді болжамдайды:

- сыртқы орта;
- жалғамсыз орта;

– ұйымның ішкі ортасы.

Сыртқы орта талдауы экономиканың әсерін, құқықтық реттеуі және басқаруды, саяси үдерістерді, табиғи қорларды және ресурстарды, қоғамның әлеуметтік және мәдени құрауыштарын, қоғамның ғылыми-техникалық және технологиялық дамуын, инфрақұрылымды, т.б. зерттеуді өзіне қосып алады.

Жалғамсыз орта келесі негізгі құрауыштар бойынша талданады: сатып алушылар, жеткізушілер, бәсекелестер, жұмыс күшінің нарығы. Сыртқы орта талдауы өзінің мақсатына жету үдерісіндегі бәсекелестік күресте фирма сенім арта алатын потенциалды мүмкіндіктерді ашады. Ішкі орта келесі бағыттар бойынша талданады: фирма кадрлары, олардың әлеуеті, санаты, қызығушылықтары және т.б.; басқару ұйымы; ұйымдық, операциялық және техника-технологиялық сипаттамалар мен ғылыми зерттеулер және өңделімдерді қосып алғандағы өндіріс; фирма қаржылары; маркетинг; ұйымдық мәдениет.

Стратегияны таңдау. Стратегиялық таңдау ұйым дамуының альтернативті бағыттарының қалыптасуын, оларды бағалауды және жүзеге асыру үшін ең жақсы стратегиялық альтернативті таңдауды болжайды. Сонымен бірге арнайы болжамдаудың сандық әдісін, болашақтағы даму бағдарламасының өңделімін, портфельді талдауды (БКГ матрицасы, Маккинзи матрицасы, SWOT талдау және т.б.) қосып алатын аспаптар қолданылады.

Стратегия – бұл ұйым әрекетінің аймағына, құралына және формасына, ұйым ішіндегі арақатынас жүйесіне, сонымен қатар ұйымды мақсатына алып келетін қоршаған ортадағы позициясына қатысты ұйым дамуының ұзақ мерзімді сапалы тандалған бағыты.

Стратегия есепке алынып таңдалады:

- осы стратегиялық бизнес аймағында фирманың бәсекелестік позициясы;
- стратегиялық бизнес-аймақтың даму перспективалары;
- кейбір кездерде фирма технологияларды есепке алады.

Стратегияның жүзеге асуы сыни үдеріс болып табылады, себебі ол сәтті орындалса, кәсіпкерліктің қойылған мақсатына жетуге алып келеді. Стратегияның жүзеге асуы орта мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлар ретінде қарастыруға болатын

билдарламалар, бюджеттер және процедуралар өнделімі арқылы іске асады. Стратегияның сәтті орындалуының негізгі элементтері:

- стратегия мақсаты мен жоспарларды қызметкерлерге ұйым неге ұмтылатынын түсінетіндей және стратегияны жүзеге асыру үдерісіне қызығатындай еткізіп жеткізу;
- басшылық уақытылы стратегияның жүзеге асуына қажетті барлық ресурстардың болуын қамтамасыз етеді, мақсатты нұсқау түріндегі стратегияның жүзеге асу жоспарын құрастырады;
- стратегияның жүзеге асу үдерісінде басшылықтың әр деңгейі өзінің міндеттерін шешеді және өздеріне бекітілген қызметтерді жүзеге асырады.

Таңдалған (іске асатын) стратегияны бағалау – таңдалған стратегия фирманың өз мақсатына жетуге алып келеді ме деген сұраққа жауап берумен түйінделеді. Егер стратегия фирма мақсаттарына сай келсе, онда бағалау келесі бағыттарда жүргізіледі:

- таңдалған стратегияның қоршаған орта талаптары мен жағдайына сәйкес келуі;
- таңдалған стратегияның фирманың әлеуеті мен мүмкіндіктеріне сәйкес келуі;
- стратегияға кепілденген тәуекел тиімділігі.

Стратегияның жүзеге асу нәтижесі бағаланады және кері байланыс жүйесі көмегімен алдыңғы деңгейлердің түзетулері мүмкін болатын ұйымның әрекетін бақылау жүзеге асады. И. Ансофф «Стратегиялық басқару» атты өзінің кітабында стратегиялық басқарудың келесі принциптерін қалыптастырады:

1. Есептердің нақтылы еместігі мен дәлсіздігі салдарынан стратегиялық жоба бос ойынға оңай айналуы мүмкін. Мұны жіберуге болмайды, «шығыстар» жоспарланған нәтижеге алып келуі керек. Өндірістік бақылаудың қарапайым тәжірибесіне қарағанда назарды бюджетті бақылауға емес, «шығыстың» өтемділігіне аудару керек.

2. Әрбір бақылау нүктесінде жаңа өнімнің өмірлік кезеңі аясында шығыстардың өтемділігін бақылауды жүргізу керек. Өтемділік бақылау деңгейінен артқанша, жобаны жүзеге асыруды жалғастыру қажет. Ол бұл деңгейден төмен болғанда, өзге

мүмкіндіктерді, соның ішінде жобаны тоқтатуды да қарастырған жөн.

Стратегиялық жоспарлау кезіндегі жоғары басшылықтың қызметтері:

1. Орта жағдайын, стратегия мақсаты мен өңделімін терең зерттеу, нақты мақсаттардың мазмұнын түпкілікті зерделеу және фирма қызметкерлеріне стратегия идеясы мен мақсаттың мәнін кеңірек жеткізу.

2. Фирмадағы бар ресурстардың тиімді қолданылуы бойынша шешімдерді қабылдау.

3. Ұйымдық құрылым бойынша шешім.

4. Фирмадағы қажетті өзгерістерді жүргізу.

5. Болжамдалмаған жағдайлардың туындауы жағдайында стратегияны орындау жоспарын қайта қарау.

Стратегияны орындау үдерісі кезіндегі енгізілетін өзгерістер стратегиялық өзгерістер деп аталады. Ұйымның қайта құрылуы радикалды түрлену, орынды түрлену, қарапайым өзгерістер және байқалмайтын өзгерістер формасында болуы мүмкін.

Ұйымдық құрылым типтері: элементарлық, қызметтік, дивизиондық, СЕБ бойынша құрылым, матрицалық. Ұйымдық құрылымды таңдау әрекет әртүрлілігінің өлшемі мен деңгейіне, ұйымның географиялық орналасуына, технологиясына, басшылық және ұйым қызметкерлері тарапынан ұйымға деген қатынасына, сыртқы ортаның динамизміне және ұйым арқылы жүзеге асатын стратегияға тәуелді.

Өзгерістерді енгізу үшін қандай қайшылықтардың кездесетінін ашу, талдау және болжамдай білу керек, өзгерістерді жоспарлай отырып, осы қайшылықты мүмкін болатын минимумға дейін азайту және жаңа ахуалдың статусын орнату.

Өзгерістерді енгізу стилдері: бәсекелестік, өзін-өзі шеттету, келісімге келушілік, ыңғайланушылық, ынтымақтастық. Бақылау міндеті стратегияны жүзеге асыру мақсаттың іске асуына алып келеді ме дегенді анықтау болып табылады.

Стратегиялық жоспарлаудың контуры ұйым дамуының стратегиялық жоспарының келесі этаптарынан тұрады:

1. Стратегиялық талдау:

– сыртқы іскер қоршаған ортаны талдау;

– ұйымның ресурстық әлеуетін талдау (ішкі мүмкіншіліктерін).

2. Ұйымның саясатын айқындау (мақсатты тұжырымдау).

3. Базалық стратегияның құрылуы және баламасын таңдау:

- базалық стратегияны айқындау;
- стратегиялық баламаларды таңдау.

4. Қызметтік стратегиялардың қалыптасуы:

- маркетинг стратегиясы;
- қаржылық стратегия;
- НИОКР стратегиясы;
- ұйым стратегиясы;
- әлеуметтік стратегия;
- ұйымдық өзгерістер стратегиясы;
- экологиялық стратегия.

5. Өнімдік стратегияның құрылуы (бизнес-жобалар).

Біздің көзқарасымыз бойынша, нақты стратегиялық жоспарға дамудың базалық стратегиясының құрылуын қосқанда, 1-3 кезеңдер жатады. Қызметтік және өнімдік стратегияның (4-5 этаптар) құрылу үдерістері көп жағдайда стратегиялар ретінде көрініс береді, сондықтан да толықтай стратегиялық басқару үдерісіне жатқызуға болады.

Ұсынылған ұйымның стратегиялық жоспарын құру сызбасы бойынша әрекет нәтижесі «Білім беру ұйымдарының стратегиялық жоспары» деп аталатын құжат табылады және әдетте келесі бөлімдерден тұрады.

1. Ұйымның мақсаты мен міндеттері.
2. Ағымдағы операциялар және ұзақ мерзімді міндеттер.
3. Ұйым стратегиялары (базалық стратегия, негізгі стратегиялық баламалар).
4. Қызметтік стратегиялар.
5. Маңыздырақ жобалар (бағдарламалар).
6. Экономикалық әрекет.
7. Ресурстық үлестірілімдер.
8. Күтпеген жағдайды жоспарлау (резервті стратегияларды құру, «тез қабылдау жүйесі»).

Қосымша.

- есептер, анықтамалар және өзге іскерлік ақпараттар, соның ішінде:
- түлектер, түсушілер;
- бөлімше бойынша жетістіктер;
- талапкерлерді жинау кезіндегі өзгерістер және нарықты шолу;
- жыл сайынғы капиталдық шығындар бағдарламасы;
- жылдық ақшалай лектер (қаржылық жоспар);
- жоспардың соңғы жылының аяғына қарай баланс;
- жемқорлық және жемқорлықты ашу саясаты (сандық мағынада).

Д. Хассидің пікірі бойынша, стратегиялық жоспар ең кем дегенде келесі сәттерді көрсетуі керек:

- ұжымдық көре білу мен мақсатты баяндау;
- жоспар негізделетін жорамалдар;
- ұжымдық бағалау кезінде, іскерлік қоршаған ортаны талдау кезінде туындайтын стратегиялық мәселелер;
- қайшылық пен табыстылықты бағалау;
- осы элементтердің барлығын, соның ішінде мүмкіндіктерді қалай қолдануға болатынына деген шығармашылық ықпалды және сала шегін өзгерту арқылы бәсекелестік басымдыққа қалай қол жеткізуге болатындығын назарға алу салдарынан туындайтын стратегиялар;
- тәуекелдіктің жіктелген талдауы;
- жоспардың қаржылық нәтижесі.

Д. Хасси практикалық тәжірибесін тұжырымдай отырып, жауабы стратегиялық жоспарда элементарлы қателер жоқ па дегенді тексеруге мүмкіндік беретін сұрақтар қатарын айқындады.

1. Стратегия нақтыланған және айқын қалыптасқан ба?
2. Бәсекелестер мен сала құрылымдары назарға алынды ма?
3. Нарықтағы шынайы жағдайына сәйкес келеді ме?
4. Географиялық шек сай келеді ме?
5. Стратегия сыртқы орта күштерімен дәйекті түрде келіседі ме?
6. Тәуекел деңгейі қолайлы (ойға сиятындай) ма?
7. Акционерлер үшін стратегия бағасын көтереді ме?

8. Стратегия ұжымдық құзыреттіліктер мен ресурстарға сәй келеді ме?

9. Компания құрылымы оның стратегиясына сәйкес келеді ме?

10. Стратегиялар уақытша мүмкіндіктерге сай келеді ме?

11. Жоспар іштей келісілген болып табылады ма?

Стратегиялық жоспар және оның жеке бөлшектерін өндеу кезінде статистикалық және экономикалық талдауға, SWOT-талдауға, бәсекелестікті талдауға негізделген бірыңғай әдістемелік талдау қолданылады.

Талдаушылық жұмыстар жүргізу үшін ақпарат көзі болып табылады:

- тұрғындардан әлеуметтік сұрақ алу, жергілікті өзін-өзі басқару органдарының, сонымен қатар кәсіпкерліктің, мекеменің және ұйымдардың басшыларынан сауалнама алу;
- ресми статистикалық және талдамалық мағлұматтар;
- мемлекеттік білім беру ұйымдарының қаржылық-шаруашылық әрекеті туралы есептер;
- меншіктің өзге түріндегі кәсіпкерліктің, мекеменің және ұйымның әрекеті туралы ақпарат.

SWOT талдау – бұл нарықтың таңдалған сегментінде бизнестің тартымдылығы туралы жалпы пікірді шығаруға, бизнестің аталмыш бағытының болашақ дамуы үшін жағымды және жағымсыз шарттарды айқындауға тартылған стратегиялық жоспарлау деңгейі.

Осы ықпалға сәйкес аналитиктерге алдымен төменде көрсетілген элементтерді орындау қажет (1-кесте).

1-кесте

SWOT талдаудың бірінші кезеңінің мысалы

Күшті жақтары	Мүмкіншіліктері
Әлсіз жақтары	Қатерлер

Талдаудың екінші этапында екінші кестеде құрылған сұрақтарға жауап беру қажет. Одан соң осы ақпарат негізінде SWOT

талдаудың барлық элементтерін бір мезетте бірлікте есепке алатын компанияның стратегиясы өңделеді.

2-кесте

SWOT талдаудың екінші кезеңінің мысалы

Өлшемдері	Мүмкіншіліктері	Қатерлер
Күшті жақтары	Аталған күшті жақтар аталмыш мүмкіндіктерді қолдану арқасында басымдыққа ие болуға мүмкіндік береді ме?	Аталған күшті жақтар осы қатерден қашуға мүмкіндік береді ме?
Әлсіз жақтары	Әлсіз жақтар осы мүмкіндіктерді қолдануға кедергі бола алады ма?	Әлсіз жақтар осы қатерден қашуға кедергі болады ма?

SWOT талдауды қолдану бірмезетте ұйымның әлсіз жақтарын күшейтіп, күшті жақтарын жақсартуға мүмкіндік береді.

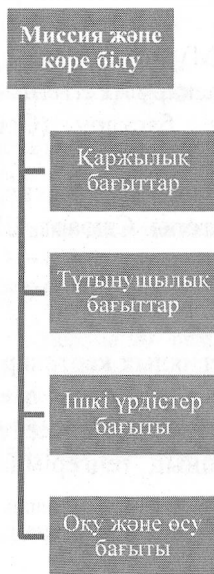
Дамудың мемлекеттік стратегиясының сәтті жүзеге асуы, мемлекеттік биліктің барлық деңгейіндегі басқару тиімділігін көтермейінше, мүмкін болуы екіталай. Бұл байланыста маңызды міндет болып министрліктің және ведомствоның, сонымен қатар мемлекеттік қызметтің даму стратегиясына кірігуі қажет нақты шенеуніктердің әрекет тиімділігінің өтпелі теңгерімді көрсеткіштер жүйесін (Balanced Scorecard BSC) құру табылады.

Көрсеткіштердің теңгерімді жүйесі сапа саласындағы америкалық мамандар Р. Каплан және Д. Нортонмен ұсынылды және соңғы жылдарда халықаралық мойындау мен кең танымалдылыққа ие болды.

Ол басшыларға барлық бөлімшелерді басқаруға қажетті ұйым жұмысының тиімділігінің өзара байланысты қаржылық және техникалық көрсеткіштерін алуға мүмкіндік береді.

Көрсеткіштердің теңгерімді жүйесі (ағылш. – Balanced Scorecard (BSC)) – операциялық әрекеттерді жобалауға және жетістікке жетуін бақылауға арналған стратегиялық мақсаттардың тасымалдау және декомпозиция тұжырымдамасы. Көрсеткіштердің теңгерімді жүйесі бойынша – бұл стратегиялық ойлар мен күнделікті міндеттерді шешу арақатынасының механизмі,

бүкіл компанияның (немесе топтың) әрекетін олардың жетістігіне бағыттау тәсілі. Бизнес-үдерістер деңгейінде стратегиялық әрекеттерді бақылау тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (ағылш. – Key Performance Indicator (KPI)) арқылы жүзеге асады. KPI мақсатқа жетудің өлшеуіш, сонымен қатар бизнес-үдерістер тиімділігі мен әрбір жеке қызметкерлердің жұмысын сипаттаушы болып табылады. Бұл мәнмәтінде көрсеткіштердің теңгерімді жүйесі стратегиялық қана емес, сонымен қатар жедел басқарудың құралы болып табылады.



Бұл жүйенің түп негізі төмендегі қағидамен құрылады:

- тек қаржы көрсеткіштері кәсіпкерліктің жағдайын толығымен және жан-жақты (теңгерімді) сипаттау үшін жеткіліксіз, оларды өзге көрсеткіштермен толықтыру қажет;
- көрсеткіштердің аталмыш жүйесі кәсіпкерлік жағдайының кешенді индикаторы ретінде ғана емес, меншік иелерінің стратегиялық бастаулары арасындағы немесе топ-менеджмент пен кәсіпкерлік менеджментінің операциялық әрекеті арасындағы байланысты қамтамасыз ететін басқару жүйесі ретінде қолданылады.

КРІ үлгісі анықтамасының идеяларын көптеген басқарушылық концепциялар қолданады:

- мақсат бойынша басқару тұжырымдамасы Management by Objectives (МВО) Питер Друкер (1954 ж.);
- француз ғалымы Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 ж.) көрсеткіштер жүйесі (кестесі);
- Рамперсад Хьюберт – Total Performance Scorecard (2003 ж.) әрекет көрсеткіштерінің универсалды жүйесі;
- теңгерімдік көрсеткіштердің ұйымдық жүйесі (OBSC – Organizational Balanced Scorecard);
- сапа негізіндегі жалпы менеджмент (Total Quality Management, TQM) (XX ғасырдың 70-жылдары);
- нәтижелілікті басқару (Performance Management) және құзыреттіліктерді басқару (Competence Management) (XX ғасырдың 90-жылдары).

EVA көрсеткіштері негізінде басқару жүйесі (Экономикалық қосылған құн), авторы Стюарт Штерн болып табылады (1990 жылдардың басы).

К. Мак-Найр, Р. Линч және К. Кросс (1990 ж.) компанияларының әрекет пирамидасы.

Л. Мейселдің стратегиялық карталар үлгісі (1992 ж.).

Effective Progress and Performance Measurement жүйесі – әрекет тиімділігі мен өсуді бағалау (К. Робертс пен П. Адамс (1993 ж.).

Нортон мен Капланның теңгерімдік көрсеткіштер жүйесі (1992 ж.) және басқалар.

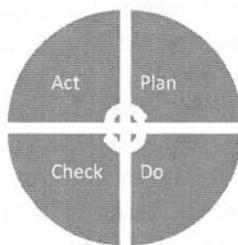
Деминг-Шухарттың цикл әдістемесі.

Plan – жоспарлау

Do – жүзеге асыру

(Check) – өлшеу, тексеру

Act – жақсарту



Осылайша, бұл келесі постулаттарда негізделетін ұйымды немесе ірі бөлімшені басқарудың тұтас жүйесі:

- 1) санауға болатынды басқару қажет;
- 2) ұйым стратегиясы сандық сипатта өте айқын көрінуі мүмкін;
- 3) ұйымның әрбір қызметкері қандай стратегиялық блокқа жауап беретіндігін білуі керек және бүкіл компанияға қаншалықты маңызды екенін біле отырып, өзінің жоспарларының орындалуынан жоғары қоюы қажет.

Әдебиеттер:

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.
2. Омаров А.М. Управление – древнейшее искусство, новейшая наука. – М., 2009. – 638 с.
3. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. – М.: Магистр, 2009. – 159 с.
4. Михаэльсон Д. Сунь цзы. «Искусство войны» для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.
5. Резник С.Д., Бондаренко В.В., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
6. Дели П., Уоткинс М. Первые 90 дней на государственной службе. – Киев, 2008. – 276 с.
7. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2002.
8. Мамонтов С.А. Управление образовательными услугами. – Караганда, 2003. – 242 с.
9. Кузинецкий А. Управленческие техники в коммуникативной культуре руководителя // Нар. образование. – 2001. – № 7. – С. 44-54.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеру сұрақтары:

1. Стратегиялық жоспарлаудың құрылуы мен дамуының негізгі этаптарын атаңыз және сипаттама беріңіз.
2. «Кәсіпкерліктің даму стратегиясы» түсінігіне қатысты негізгі ықпалдарды атаңыз. Олардың мазмұнын түсіндіріңіз.
3. Стратегиялық жоспарлаудың қандай базалық үлгісін атай аласыз?
4. Гарвардтық бизнес мектебі үлгісінің принциптік ерекшеліктері неде?
5. И. Ансоффтың стратегиялық жоспарды құрудың үлкейтілген үлгісінің мазмұнын ашыңыз.
6. Г. Стейнер бойынша стратегиялық жоспарды құру үлгісіне сипаттама беріңіз.
7. Стратегиялық жоспарлау контурының мазмұны мен принциптік ерекшеліктері неде?

8. «Кәсіпкерлік дамуының базалық стратегиясы» түсінігін қалай түсінесіз?
9. Кәсіпкерлік дамуының қызметтік стратегиясының мазмұнын ашыңыз.
10. Корпоративті (ұжымдық) жоспарлаудың болмысы мен принциптік ерекшеліктерін ашыңыз.
11. Интеративті жоспарлау үдерісі болмысының түйіні неде?
12. Интуитивті жоспарлауды қолданудың болмысы мен шарттарын ашыңыз.
13. Хаотикалық жоспарлау үдерісінің принциптік ерекшелігі неде?
14. Стратегиялық жоспарлау горизонтын таңдау қалай негізделуі керек?
15. Перспективті жоспарлаудың қандай негізгі сызбаларын атай аласыз? Олардың сипаттамасын беріңіз.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Ұйымның негізгі міндеті, жетекші бизнес философиясы:

- а) саясат
- б) тактика
- в) миссия
- г) көру
- д) жоспар

2. SWOT талдауы:

- а) қызметтік-құндылық талдау
- б) үдерістерді түзету, өзгерту, тарату әдісі
- в) қоршаған ортаның мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлерін, ұйымның күшті және әлсіз жақтарын талдау
- г) қоршаған орта факторларын төрт топқа топтастыру: саяси, экономикалық, әлеуметтік-мәдени, техникалық және технологиялық
- д) салыстыру әдісі

3. Осы авторлардың қайсысы ұйымда кездесетін жағымды мүмкіндіктері мен қауіптерін анықтау мақсатында бес күштің үлгісін ұсынған?

- а) Карлофф
- б) Портер
- в) Саймон
- г) Друкер
- д) Виханский

4. Стратегиялық жоспарлауға тән белгілерді бөліп көрсетіңіз:

- а) ол ұйымның дамуының жаһандық идеялар жиынтығын қамтиды
- б) қысқа мерзімді болшаққа бағытталған
- в) ол жоспарлаудың басқа түрлеріне негіз ретінде қызмет етеді
- г) ол ұзақ мерзімге баламалы іс-шараларды қамтамасыз етеді
- д) шаруашылықтың сыртқы және ішкі қоршаған ортасын зерттеуді қамтымайды

5. Ұйымның стратегиялық жоспарының қай бөлімінде жалпы және түрі бойынша өндіріс көлемінің көрсеткіштері көрсетіледі?

- а) маркетинг
- б) жұмыс ресурстары
- в) қаржы ресурстары
- г) өндірістік
- д) миссия

6. Стратегиялық жоспарлау үдерісінің сатыларын ретпен көрсетіңіз:

- а) жалпы стратегияның тұжырымдамасы
- б) жоспарлау
- в) ұйымның мақсаты
- г) стратегиялық талдау
- д) ұйым миссиясы

7. Ұйымның сыртқы құзыреті:

- а) еңбек нарығында табу өте қиын және даярлығына арнайы уақыт кететін біліктілігі жоғары персоналдың болуы
- б) өз мүдделерін біреу (лоббист) арқылы қорғау
- в) ноу-хау, бәсекеге қабілетті өнім және бірегей технологиясын жасауға мүмкіндіктері
- г) белгіленген және тиімді бизнес-үдерістер
- д) кері байланыс

8. Стратегияны жүзеге асырудың негізгі басқару қызметтері:

- а) стратегиялық бағдарлама және жоспар құрастыру
- б) стратегиялық бақылау
- в) негізгі стратегияны жасау
- г) стратегияны жүзеге асыруға персоналды мотивациялау
- д) стратегияны талдау

9. Стратегиялық шешімдердің қатарына жатқызуға болады:

- а) кәсіпорынды қайта құру
- б) жаңа технологияларды енгізу
- в) жеткізу шарттарын қайта қарау
- г) жаңа нарыққа шығу
- д) компанияларды сатып алу, біріктіру

10. Жоспарлауды қалай түсінесіз?

- а) қызмет түрі
- б) ұйымның болашағы мен жай-күйін басқару бөлігін анықтайды
- в) даму болашағы
- г) ұйымның жағдайы
- д) қызмет түрлерін кіріктірілу

11. Ұйымдық жоспарлау жүзеге асырылады:

- а) тек басқарудың ең жоғары деңгейінде
- б) басқарудың жоғарғы және орта деңгейінде
- в) басқарудың орта деңгейінде
- г) басқарудың барлық деңгейінде
- д) барлық жауаптар дұрыс

12. Сізге жоспарлау қызметін түсіндіру керек болса, не дейсіз?

- а) басқару нысандарын дамытудың мақсаттары мен міндеттерін орнату, оларға жету жолдары мен тәсілдерін анықтау;
- б) ұйымның мақсаттарын белгілеу;
- в) міндеттерді жүзеге асыру жолдары мен құралдарын анықтау;
- г) ұйымның мақсаттарына жету жолдарын анықтау;
- д) ұйымның қызметін модельдеу.

13. Ұйымның өмірлік циклінің мынадай кезеңдерін анықтайды:

- а) құру, қалыптастыру, дамыту, жандануы
- б) туу, ересектену
- в) туу, балалық шақ, жасөспірімдік кезең, ересектік, қартаю, жана өмір
- г) туу, ересектену, жандануы
- д) құру, дамыту, ересектену, қартаю

14. Ұйымның ішкі ортасының негізгі құрамдық элементтеріне жатады:

- а) тұтынушылар, бәсекелестер, заңдар
- б) мақсаттар мен міндеттер
- в) қызметкерлер, технологиялар
- г) басқару құрылымы
- д) тұтынушылар

15. Сіз ұйым дегеніміз не екенін түсіндіретін болсаңыз:

- а) белгілі бір тапсырмаларды орындауға бағытталған адамдарды біріктіру
- б) белгілі бір процедуралар мен ережелер негізінде әрекеттесетін, бірлесіп нақты бағдарламаны немесе мақсатты жүзеге асыруға бағытталған халықтың саналы бірлестігі
- в) бірлесіп, белгілі бір бағдарламаларды іске асыратын адамдар тобы
- г) жеке мақсаттарды іске асыру үшін бір-біріне деген ілтипат негізінде біріккен адамдар тобы
- д) адамдарды мүдделерімен біріктіру

Сұрақ №	Дұрыс жауап
1	2
1	В
2	В
3	Б
4	АВГ

1	2
5	Г
6	ДВГАБ
7	Б
8	А
9	АБГД
10	Б
11	Г
12	А
13	В
14	Б
15	Б

2.2. Мектептің стратегиялық мақсатының қойылымы

Оқу сұрақтары:

1. Ұйым миссиясы
 2. Мақсаттылық үдерісі
 3. «SMART», мақсат ағашы және т.б. мақсатқа жету құралдары
- Жалпылама мағынасында ұйымның миссиясының рөлі ұйымды іштей қабылдайтын және ұйымды сырттай қабылдайтын адамдардың қызығушылықтары мен болжамдарын бір бағытта бағдарлаудан тұрады. Оның үстіне, миссия ұйымға қатысты «ішкі» адамдардың қызығушылығын «сыртқы» адамдардың қызығушылығына бағыттайды немесе бағындырады. Ұйымның не үшін құрылып, өмір сүріп жатқандығын анықтай отырып, миссия адамдардың әрекетіне олардың не істеу керектігін жақсы көріп және түйсінуді ғана емес, сонымен қатар әрекеттерін не үшін жүзеге асырып жатқандарын түйсінуге мүмкіндік беретін мәнділік пен мақсатқа бағыттылық береді. Миссия түсінігінің тар және кең мағынасы бар.

Миссия кең мағынасында – ұйымның өмір сүруінің мәні, тағдыры және философиясы.

Ұйым философиясы ұйым өзінің әрекетін жүзеге асыруына сай келетін құндылықтарды, нанымдарды және принциптерді анықтайды. Алдын ала жазылғандық ұйым жүзеге асыруға ниеттеніп отырғанды және қандай типте болатын әрекетті анықтайды. Ұйым философиясы сирек ауысады. Миссияның екінші бө-

лігіне қатысты онда ол ұйымдағы мүмкін болатын өзгерістердің тереңдігі мен қызмет ету ортасына тәуелді өзгеріп отыруы мүмкін.

Миссия тар мағынасында – бұл ұйымның не үшін немесе қандай себеппен тіршілік етуіне қатысты тұжырымдалған мәні, яғни миссия осы ұйымның оған ұқсастарынан айырмашылығы көрінетін ұйымның тіршілік ету мәнін ашатын бекім ретінде түсініледі.

Дұрыс тұжырымдалған миссия, тіпті әрқашан жалпы философиялық мағынасы бар болғанымен, міндетті түрде өзіне оны өзінше теңдессіз ететін ол жасалған ұйымды сипаттайтын ерекшелігі болады. Әрі қарай миссия туралы сөз тар мағынасында болады.

Ф. Котлер миссия келесі бес фактор есепке алына отырып, өңделуі керек, деп есептейді:

- үдеріс барысында фирманың философиясы өңделген, оның бейімділігі мен әрекет стилі қалыптасқан, нарықтағы орны белгіленген және т.б. фирма тарихы;
- жүріс-тұрысының қазіргі стилі және меншік иесі мен басқару қызметкерінің әрекет тәсілі;
- ұйымның мекендейтін ортасының жағдайы;
- өзінің мақсаттарын жүзеге асыру үшін ол әрекетке айналдыра алатын ресурстар;
- ұйым иеленетін ерекше өзгешеліктер.

Жақсы қалыптасқан миссия ұйым неге ұмтылатынын, сонымен қатар өзі қатарлы өзге ұйымдардан ерекшелігін айқындайды. Ол үшін миссияның астарында келесілер көрініс беруі қажет:

- ұйым әрекеті қандай міндеттерді шешуге бағытталғандығы және ұзақ мерзімді перспективада өзінің әрекеті барысында ұйым неге ұмтылатынын бейнелейтін ұйымның мақсатты бағдары;
- ұйым өзінің сатып алушыларына қандай өнім ұсынатындығын және өзінің өнімін ұйым қандай нарықта жүзеге асыратынын бейнелейтін ұйымның әрекет аймағы;
- ұйымда қабылданған құндылықтар мен сенімдерінде көрініс беретін ұйым философиясы;
- ұйымның күші неде екенін, ұзақ мерзімді перспективада аман қалу мүмкіндіктері неде екенін, ұйым өзінің жұмы-

сын қандай тәсілмен және қандай технологиялардың көмегімен орындайтынын, бұл үшін қандай ноу-хау мен озық техникалар бар екендігін бейнелейтін ұйым әрекетін жүзеге асыратын мүмкіндіктер мен тәсілдер.

Жоғарыда аталған ұйымның сипаттамаларымен қатар миссияның қалыптасуы кезінде ұйым иеленетін миссияның имиджінің мазмұнында және формасында көрініс беруі маңызды болып табылады.

Сонымен, миссия не үшін құрылатынын және ұйым әрекетіне тікелей не беретіндігін қарастырайық.

Біріншіден, миссия сыртқы орта субъектілеріне ұйымның өзіне не елестетіні, неге ұмтылатындығы, өзінің әрекеті барысында қандай құралдарды пайдалануға дайын, оның философиясы қандай және т.б. туралы жалпы түсінік береді. Оның үстіне, сыртқы орта субъектілерінің түсінігінде ұйымның нақты имиджінің қалыптасуы мен бекуіне септігін тигізеді.

Екіншіден, ұйым ішінде бірігуге және корпоративті рухтың құрылуына көмектеседі. Бұл келесіден көрініс береді:

- миссия қызметкерлер үшін жалпы мақсат пен ұйымның тағдырын анық етеді. Нәтижесінде қызметкерлер өзінің әрекеттерін бірліктегі бағытқа бағдарлайды;
- миссия қызметкерлердің өзін ұйымға тез әрі оңай теңестіруге септігін тигізеді. Өзін ұйыммен теңестіретін қызметкерлерге миссия олардың әрекеттерінің шыққан жері ретінде көрініс береді;
- миссия ұйымда нақты бір климаттың орнығуына септігін тигізеді, себебі ол арқылы адамдарға оның негізінде ұйым әрекетінің құрылуы мен өмір сүруі жатқан ұйымның философиясы, құндылықтары және ұстанымдары жеткізіледі.

Үшіншіден, миссия ұйымның аса әрекеттік басқарылуына мүмкіндік туғызады:

- ұйымның мақсаттарын құруға негіз болып табылады, мақсаттарға дәйекті жинағын ұсынады, сондай-ақ рұқсат етілген жұмыс істеу бағытын анықтайды, ұйымның стратегиясын әзірлеуге көмектеседі;
- ұйымның ресурстарының үлестірілуіне жалпы ықпал береді және олардың қолданылуын бағалау базасы құрылады;

- қызметкер үшін оның әрекетінің мәні мен мазмұнын кейтеді және сол арқылы ынталандырудың кең жиынтығын қолдануға мүмкіндік туады.

Ол ұйымның өзара іс-қимыл үшін барлық мүдделі тараптарға түсінікті екенін өте анық тұжырымдалуы ұйымның, атап айтқанда, барлық мүшелеріне бұл маңызды болып табылады.

Осы пайымдау ретінде ұйымның миссиясы, әдетте оның жоғарғы басшылығымен өндіріледі. Миссия жиі ұйымның құрылтайшысымен тұжырымдалады. Алайда егер ұйымда ол миссия деп аталатын орында тұжырымдалған және жазылған болса да, бір миссиясының бар екендігі туралы әрқашан айтуға болады деген сөз емес. Ұйымда шынымен миссия өмір сүреді деп есептеу үшін ұйымның барлық қызметкерлері болмаса да, ең болмағанда көп бөлігімен миссияның қалыптасқан жағдайы туралы ой болуы қажет. Сондықтан миссияның қалыптасуы – ол тек миссияның өңделуі ғана емес, сол өңделімді қызметкерлерге жеткізу және қабылдау. Ұйым мүшелері миссиямен толық келіскенде және ондағы заңдылықтарды өз әрекеттерінде жүзеге асырғанда ғана ұйым миссияға ие болады.

Нақты мақсаттарын айқындау белгілі бір жұмыс түрлері үшін жалпы миссия туралы табысқа жетуге көмектеседі. Компанияның ұстанымдарын ғана емес, миссиясын таңдау, міндеттерін анықтау барысында нарықтық ұйымның мәні анықталады және бәсекелестердің, оның ішінде әріптестермен қарым-қатынастардың базасы қаланады.

Мақсатты жоспарланған нәтиже ретінде түсіну кең танылған. Осы түсінікке қатысты философиялық эквивалентті келтіруге болады.

Мақсат мотивтердің, құралдардың және нәтиженің бірлігі ретінде көрініс береді:

1. Мақсат нақты ынталандыру болып табылады (қажеттілік). Мақсат мотивке қатысты шөлді қандыратын бір стакан су, өз ойын білдіру үшін поэма шығару және өзін-өзі танытуда билікке ие болу секілді, ал бір мақсат бірнеше қажеттіліктерді қанағаттандыруы мүмкін.

2. Мақсат мотивтердің құралдармен (ресурстармен, шарттармен, мүмкіншіліктермен және т.б.) тоғысқанда, яғни сәйкес

қажеттілікке қатысты қанағаттандыру тәсілін бағалау кезінде пайда болады.

3. «Мақсат» түсінігі «нәтиже» түсінігіне тепе-тең емес. Себебі мақсатқа жеткен күннің өзінде нәтиже алғашында болжамдалған нәтижеге сай келмейтін басқа салдарды беруі мүмкін. Жүзеге асқан мақсат нәтиженің тек бір бөлігі бола алады. Сондықтан мақсат қою тек ерікті жұмыс, субъектінің таңдауы ғана болып табылмайды.

Ұйымның мақсаты – жүйенің нақты жағдайы немесе топ бірге жұмыс жасай отырып, ұмтылатын қаланған нәтиже. Ұйымның мақсаты ұйым неге ұмтылатынын, өзінің әрекеті нәтижесінде нені алғысы келетіндігін анықтайды. Күрделі, бірақ қолжетімді мақсаттар ұйымға мазасыздықтан, теңсіздіктен, фирма ішіндегі тәртіпсіздіктен, әрдайым бәсекеге қабілеттіліктен қорғануға көмектеседі.

Мақсатты тұжырымдаудың жүзеге асуы келесі элементтерді қосып алады:

- басқару нысанын сипаттайтын жағдайды және параметрлерді талдау;
- басты мақсатты (базалық, жаһандық) басқарушылық әрекеттің басты бағыты ретінде негіздеу;
- басты мақсатты оларға жетудегі ресурстармен қамтамасыз етілуін сәйкестендіру.

Жалпы мақсат жеке мақсаттардың негізінен құрылады. Топтық жүзеге асатын мақсат құрылады. Әрбір индивид өзіне ғана тән мақсаттарға ие бола отырып, топ арқылы жүзеге асатын мақсаттарды құрайды.

Жалпы мақсаттың құрылуының екінші жолы – «тактикалық коалиция» әрқайсы кейде жол беретін, кейде бір нәрсеге қол жеткізетін дара мақсаттардың үнемі өзара келісімділігі.

Бірінші нұсқада жүзеге асатын мақсаттың ұжымдық немесе жеке деңгейі бірдей. Ол әлдеқайда сенімді және бұл теңестіру әлдеқайда жедел болып табылады.

Басқа нұсқада мақсат тұрақсыз. Басқарушының онымен әрекеттесуі күрделірек. Шын мәнінде қауымдастықтар түрлі мақсатты қауымдастықтар қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Мақсаттың орнығу үдерісі төрт фазадан өтуін болжайды.

Компанияның даму үдерістерін анықтау және талдау сыртқы ортада байқалады. Менеджмент сыртқы ортаның жай-күйін болжап, осы жағдайға сәйкес мақсаттар қоюға ұмтылуы тиіс. Міндеттері тенденцияларды абсолюттендіре отырып, олар көрініс беретіндей тұжырымдалуы тиіс.

Тұтас алғанда, ұйым үшін мақсаттар нысандар ретінде қабылдануы тиіс және ұйымның ықтимал орындауын анықтау маңызды болып табылады. Сондай-ақ ұйымның мақсаттары пайдаланылатын өлшемдер жүйесі болып табылады. Шешім әрқашан ұйымға қол жетімді ресурстарға байланысты.

Мақсаттың иерархиясын құру. Кез келген құрылымдық бөлімшелер мен басқарудың бірнеше деңгейіне ие ірі ұйымда аса төменгі деңгейдегі мақсаттарды аса жоғары деңгейдегі мақсаттармен бөлшектеп байланыстыра алатын мақсаттың иерархиясы құрылады.

Жоғары тұрған мақсаттар әрқашан кең болып табылады және жетістіктері ұзақ мерзімде байқалады. Төмен деңгейдегі міндеттері жоғары деңгейдегі мақсаттарға қол жеткізудің құралдары болып табылады. Қысқа мерзімді мақсаттардың ерекшелігі ол ұзақ мерзімді мақсаттың бөлшегі болып табылады.

Мақсаттың иерархиясы маңызды рөл атқарады, өйткені ол жоғары деңгейдегі мақсатқа жетудегі барлық бөлімшелердің әрекетінің бағдарын қамтамасыз етеді және ұйымның «байланыстылығын» орнатады. Жетістігі жалпыұйымдық мақсаттың жеке бөлімшелерінің жетістігіне алып келетін барлық деңгейдегі ұйымдарда мұндай мақсаттардың айқындалуы «мақсат-құрал» атты нақты тәуелділік бекітілетін «мақсат ағашының» құрылуын болжамдайды.

«SMART» СӨЗІНІҢ МАҒЫНАСЫН АШУ

Мнемоникалық аббревиатураның түрліше мағынасын ашуға болады. Мысалы, уикипедия:

- «S» әрпі «specific» сөзінің қазақша мағынасы «арнайы, нақты»;
- «M» әрпі «measurable» сөзінің аудармасында «өлшеуге болатын» деген мағынаны береді;
- «A» әрпі «achievable» сөзінің қазақша аудармасында «қолжетімді» мағынасын береді;

- «R» әрпі «relevant» сөзі «өзекті» дегенді білдіреді;
- «T» әрпі «time-bound» сөзінің қазақша аудармасында «белгілі уақыт аралығымен шектелген» деген мағына береді.

«S» (SPECIFIC) БӨЛІМІНІҢ ЖҰМЫСЫ – ҚОЙЫЛҒАН МАҚСАТТАРДЫҢ НАҚТЫЛАНУЫ

SMART мақсат қойылымындағы бір бағытты білдіреді. SMART әдісінің ерекшелігі әрбір бағытты түсінуде мақсатты қою барысында нақты баяндауда. «SMART» сөзінің өзі қазақ тіліне «ақылды», «зияткерлік» деп аударылады.

Демек, мақсатты дұрыс қоюды үйрену – мақсатты нақтылау кезінде SMART-көрсеткіштерді сақтау. Адам алдындағы міндет нақты, мағыналы, айқын уақытпен шектелген, қолжетімді және өлшемді болуы керек. Сонымен қатар мақсатқа жетуге деген позитивті көзқарас алға тартатын күш болып табылады.

SMART мақсатты қою техникасы барлық бағыттардың өзара тығыз байланысын қарастыратыны туралы фактіні атап өту керек, олар бірін-бірі толықтыра отырып жұмыс істейді.

«M» (MEASURABLE) БӨЛІМІНІҢ ЖҰМЫСЫ – МАҚСАТТЫҢ ӨЛШЕМДІЛІГІ

SMART мақсатты көптеген басшылар сәтті қолданады. Бұл жүйенің қалай жұмыс жасайтынын түсіну үшін салыстыру жүргізу жеткілікті.

Әрдайым сәтті бола бермейтін басшылардың әдеттегі сөздері былай болады: «Жақсы жұмыс жасаңдар!» Бұл типтегі басшылардың ойы қызметкерді «күлшындыру». Дұрысында аталмыш бұйрықтар қалаған әрекетке алып келмейді.

Жауапты реакция еңбек әрекетінің көрінісін құру ғана болады. Алдына нақты SMART мақсат қойылмаған қол астындағылар «Байсалды түрмен отырып, компьютерге үңілейін, бастық маңдайымнан тер шыққанша жұмыс жасап отыр екен деп ойласын» деген ниетте болады.

Ал SMART мақсат қойылған кезде келесі мысалды көрсете аламыз: «*Айдың аяғына қарай сатылым көлемін 20 % ұлғайтқан жөн*», яғни неге жету керек нақты санмен көрсетілген.

SMART бойынша санға бағытталған, теңге немесе доллармен, килограмм немесе тоннамен, дана немесе пайызбен көрсетілген нақты мақсат қойылған кезде әрекеттің сәтті жүзеге асуына сенуге болады.

«А» БӨЛІМІНІҢ ЖҰМЫСЫ (ACHIEVABLE) – МАҚСАТТЫҢ ҚОЛЖЕТІМДІЛІГІ

Бағалау журналында ылғи «үштіктер» бола тұра мектепті түкке татымайтын біліммен «алтын белгіге» бітіру үрленген матрица кең тасқынды өзенді кесіп өтуге бел байлау секілді. Армандаушының позитивті бекінісі қандай болса да, оның ойының күші де, орындалмайтын идеяларын дауыстап айту да қалаған нәтижеге алып келмейді.

Іскер адамның ойы бос арманшылдан ерекшеленеді. Адам практикалық түрде мақсатының әрдайым нақты, қолжетімділігімен ерекшеленеді.

SMART технологияны қою технологиясы жақсы білім алу міндетін қоя отырып, ол жетістікке жету жолдарын бөлімшелерге бөледі:

- оқу орнына түсу (нақты атауы);
- сабақтарға үнемі қатысу және оқытушының тапсырмаларын нақты орындау;
- қосымша өз бетімен білім алумен айналысу.

«R» БӨЛІМІНІҢ ЖҰМЫСЫ (RELEVANT) – МАҚСАТТЫҢ ӨЗЕКТІЛІГІ

SMART мақсатты қою кезінде адам оның маңыздылығын, қажеттілігін сезіну керек. Мысалы, үлкен отбасында көп баланың әкесі болып табылатын арманшылдың айтқаны, бір кезде Эверестті бағындыру – бос сөздер. Ойының күші қаншалықты болғанымен де, оның арманы жай арман болып қалады. Сәтсіздік себебі SMART мақсаттың қойылу техникасының дұрыс еместігі болып табылады.

Мақсаттың SMART қойылуының дұрыс технологиясы қойылған міндеттің өзектілігін, оған жету жолдарын, өлшемділігін және нақтылығын ескеруді талап етеді. Бұл жағдайда аса өзекті болып балаларды тамақтандыру, оларға білім беру, артық табыс табу және тәжірибелі инструктормен айналысу болып табылады.

Мақсаттың қойылу технологиясы дұрыс ықпалға сай адамның сөзі былай болады: «Екі жылдан соң мен эверестке шыға-

мын, себебі топта тәжірибелі инструктордың жетекшілігінде дайындаламын». Екінші адамның сөзі жетістікке жету жолдарының нақтылығымен, міндетті шешудегі уақыттың айқындылығымен ерекшеленеді. SMART жүйесі бойынша мақсат қоюмен айналысуды шешуге позитивті бекінген адам алдымен өзекті мақсатты таңдауы керек.

«Т» БӨЛІМІНІҢ ЖҰМЫСЫ (TIME-BOUND) – МАҚСАТҚА ЖЕТУ ҮШІН КЕТКЕН УАҚЫТ КЕЗЕҢІН НАҚТЫ КӨРСЕТУ

Қалағанға қол жеткізу үшін өзіңді ынталандыруды үйрену – SMART технологияның ережелерінің бірі. Өмірлік мақсаттардың дұрыс құрылуы соңғы нәтижеге бағытталуы керек. Яғни «бай болу» мақсатының өзін толық рәсімделген деп айтуға болмайды, себебі кірістің нақты (өлшемді) сомасы мен аталмыш нәтиже талап етілетін уақыт аралығы көрсетілмеген.

Жұмыс уақытындағы жоспарларды реттеу әдісі

Орындалатын жұмыстардың тізбесін Парето қағидасы арқылы орнатуға болады (80:20 қатынасында). Бұл қағида аталған топтың ортасында немесе көптеген бөлек кішігірім бөлшектер осы топтағы жалпыға қарағанда маңыздырақ екендігін білдіреді.

Парето заңдылығы немесе Парето қағидасы немесе 20/80 қағидасы – эмпирикалық ереже, «салынған күштің 20 %-ы одан шыққан нәтиженің 80 %-ына әкеледі, ал салынатын күштің қалған 80 %-ы нәтиженің тек 20%-ын береді». Бұл ереже экономист әрі әлеуметтанушы Вильфредо Парето құрметіне берілген. Қандай да бір әрекеттің тиімділігі факторының талдауында және оның нәтижесін оңтайландыру кезінде базалық құрылым ретінде қолданылуы мүмкін: аса маңызды әрекеттерді дұрыс таңдай отырып, жоспарланған толық нәтиженің көп бөлігіне жылдам қол жеткізуге болады, сонымен бірге әрі қарай жақсарту тиімсіз әрі ақталмаған болуы мүмкін.

Занда көрсетілген цифрларды шартсыз нақ деп санауға болмайды: шынайы бағыттылықтан гөрі қарапайым мнемоникалық ереже болып табылады. Сонымен қатар 20 және 80 сандарының таңдап алынуы 20 % отбасыдан 80 % кіріске шоғырлану тән италиялық үй шаруаларының арасындағы кірістерді

үлестіру құрылымын анықтаған Парето үлесі. Бірақ басқа кез келген нақты үлестіру басқа құрылымға ие болуы мүмкін және әрбір жеке міндетке алынған нәтижелер мен қолданылған ресурстар арасындағы салыстырмалы қатынастың нақты тәуелділігін айқындауға бағытталған, сай келетін талдау жүргізілуі керек.

Ұстанымның сақталуы әртүрлі облыстарда өте жиі кездеседі. Мысалы, 20 % адамның 80 % капиталға ие болуы емесе 80 % қолданушылар 20 % сайттарға кіреді, 20 % сатып алушылар немесе клиенттер (тұрақты) 80 % табыс алып келеді. Бірақ бұл пайымдауларда іргелі болып келтірілген сандық мағыналар емес, олардың айтарлықтай айырмашылығы туралы факт екендігі есепке алыну керек.

«Альп» әдісі бойынша күн жоспарының реттелуі. Бұл әдіс бес кезенді қамтиды:

- тапсырмалардың реттелуі;
- әрекет ұзақтығын бағалау;
- уақыттың қорда сақталуы (60:40 қатынасында);
- шешімдерді басымдықтар және қайта тапсырулар арқылы қабылдау;
- орындалғанның есебіне бақылау.



ABC талдауы арқылы приоритеттерді орнату. Бұл техника аса маңызды және аса маңызды емес жұмыстардың пайыз бойынша бөлігі жалпы сомасында өзгеріссіз қалады дегенге не-

бөлінеді. Барлық міндеттер маңыздылығы бойынша үш класқа бөлінеді. **ABC талдауы** үш заңдылыққа негізделеді:

1. Аса маңызды жұмыстар олардың жалпы санының 15 %-ын құрайды. Бұл міндеттердің мақсатқа жету үшін қосқан үлесі 65 % құрайды.

2. Маңызды міндеттер олардың жалпы санының 20 %-ын құрайды, ал мақсатқа жету бойынша маңыздылығы 20 % шамасында.

3. Аса маңызды емес міндеттер олардың жалпы санының 65 %-ын құрайды, ал олардың маңыздылығы 15 %-ға тең.

ABC талдауын қолдану үшін келесі ережелерді орындау керек:

1. Барлық келешектегі міндеттердің тізімін жасау.
2. Оларды маңыздылығы бойынша жүйелеу және кезекті орнату, осы міндеттерді нөмірлеу.
3. А, В және С категорияларына сай міндеттерді бағалау.
4. А (олардың жалпы санының 15 %) категориясындағы міндеттерді бірінші жетекші шешеді.
5. В категориясындағы (20 %) міндеттер қайта тапсыруға жатады.
6. С категориясындағы міндеттер өзінің аса маңызды емес күшімен міндетті қайта тапсыруға жатады.

1-кесте

ABC талдау арқылы міндеттердің басымдығын орнату

Міндеттер			Мақсатқа жетуге қосқан үлесінің деңгейі, %	Орындаушы
Типі	Маңыздылық деңгейі	Саны, %		
А	Аса маңызды	15	65	Бірінші жетекші
В	Маңызды	20	20	Қайта тапсыруға жатады
С	Аса маңызды емес	65	15	Міндетті қайта тапсыруға жатады

Эйзенхауэр қағидасы бойынша жеделдетілген талдау. Бұл ұстаным орындалатын міндеттің басымдылығы туралы шұғыл шешім қабылдау кезінде көмекші болып табылады. Басымдықтар міндеттің шұғылдығы және маңыздылығы бойынша орнатылады. Олар төрт топқа бөлінеді:

1. Шұғыл (маңызды) міндеттер. Оларды менеджер атқарады;
2. Шұғыл (аса маңызды емес) міндеттер. Менеджер олардың шешімін өзге тұлғаларға беруіне болады.
3. Аса шұғыл емес (маңызды) міндеттер. Менеджер оларды бірден шешуі міндетті емес, кейін өзі шеше алады.
4. Аса шұғыл емес (аса маңызды емес) міндеттер. Менеджер олардың шешілуін басқа тұлғаларға тапсыруы керек.

2-кесте

Эйзенхауэр матрицасы

	Шұғыл жұмыстар	Шұғыл емес жұмыстар
МАҢЫЗДЫ	I Дағдарысты шешу Кейінге шегерілмейтін міндеттер Тапсыру мерзімі жақындаған жобалар	II Жаңа жобаларды жоспарлау Алынған нәтижелерді бағалау Алдын алу шаралары Жаңа перспективаларды айқындау
МАҢЫЗДЫ ЕМЕС	III Үзілім, келіссөздер Кейбір телефон қоныраулары Кейбір жиналыстар Қауырт материалдарды қарау Қоғамдық әрекет	IV Кертартпалыққа негізделген жұмыс Кейбір хаттар Кейбір телефон қоныраулары Уақытты «жұтушылар» Ойын-сауық

Орындаушылар әрекетін жедел жоспарлау

Тәжірибеден белгілі орындаушылардың жұмысты жедел күнделікті жоспарлауы олардың еңбек өнімділігін 25-30 %-ға көтеруге, жұмыс барысында туындайтын, болжамдалмаған бұзылыстардың салдарынан туындаған үдерістерді қадағалауға кеткен менеджер уақытын үнемдеуге мүмкіндік береді.

Орындаушылардың жұмысын күнделікті жедел жоспарлауын менеджер келесі күнге тапсырма берумен жүзеге асырады. Бірмезетте негізгі және қосымша тапсырмалар берген жөн

(2-3 қосымша тапсырма беруге болады). Менеджер арқылы орындаушыға берілген тапсырмалар оның жұмыс дәптеріне жазылады. Бұл орындаушыға негізгі тапсырманы орындауға мүмкіндігі болмаған жағдайда, уақыт жоғалтпай қосымша тапсырмаларды орындауға көшуге мүмкіндік береді. Осылайша, басқа жұмысқа өтуге кететін уақыт үнемделеді, ал менеджер жаңа тапсырманың дайындалуы мен берілуіне уақыт жоғалтпай, өзінің тапсырмаларының орындалуымен айналыса береді. Негізгі тапсырманы орындау мүмкіндігі болмаған жағдайда орындаушы дереу бұл туралы менеджерге хабарлауы қажет. Егер оны орындау мүмкін болмаса, орындаушы жұмыс күнінің аяғына қарай орындалған қосымша тапсырмалар туралы менеджерді ақпараттандыру қажет. Бұл ақпаратты менеджердің өзіне, хатшы-референт арқылы немесе жұмыс жүргізу журналына жазу арқылы жеткізе алады.

Әдебиеттер:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М., 2012.
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2007.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2008.
4. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. – М.: Магистр, 2009. – 159 с.
5. Михаэльсон Д. Сунь-цзы. «Искусство войны» для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.
6. Дели П., Уоткинс М. Первые 90 дней на государственной службе. – Киев, 2008. – 276 с.
7. Управление организацией: учебник / под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2002.
8. Мамонтов С.А. Управление образовательными услугами. – Караганда: Болашақ-Баспа, 2003. – 242 с.
9. Кузибелцкий А. Управленческие техники в коммуникативной культуре руководителя // Нар.образование. – 2001. – № 7. – С. 44-54.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. О.С. Виханск пікірі бойынша, миссия кең және тар мағынасында нені білдіреді? Стратегиялық менеджментте миссия туралы қандай түсінікте айтады? Ұйым миссиясына жалпылаушы анықтама беріңіз.
2. Ойланңыз, неге кейбір ұйымдарға миссияны қалыптастыру өте қиын?

3. Ұйым миссиясының үш құрауышы қандай?
4. Миссияны құрудың өлшемдері қандай?
5. Қандай терминдерде миссия құралады, қандай терминдерде құруға болмайды?
6. Фирманың стратегиялық мақсаты дегеніміз не және «стратегиялық еместен» қандай айырмашылығы бар?
7. Ұйым мақсатының жалпы мәні неде? Стратегиялық мақсаттың ең есте қалатын анықтамасын айтыңыз.
8. Стратегиялық мақсаттың қандай жіктелімдерін білесіз? Стратегиялық мақсатқа мысал келтіріңіз.
9. Стратегиялық жалпыфирмалық мақсаттар мысалын келтіріңіз. Стратегиялық мақсатты қояуда негізгі төрт өлшемі қандай?
10. Мақсатқа жетудегі негізгі алғышарттар қандай?

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Қол жеткізу кезектілігі бойынша мақсаттар келесі түрге бөлінеді:

- а) үлкен және кіші
- б) қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді
- в) бәсекелес, тәуелсіз және қосымша
- г) экономикалық және экономикалық емес
- д) саяси және әлеуметтік

2. А.И. Пригожин бойынша, басқарудың реактивті (бейімді) стилі мақсатты қалыптастырудың қай деңгейіне сай келеді?

- а) телеономия
- б) мақсатқа бағдарланған
- в) нысаналы
- г) табынды
- д) проактивті

3. Стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу барысында аралық мақсаттар белгіленетін жоспарлау:

- а) стратегиялық
- б) тактикалық
- в) индикативті
- г) ішкі ұйымдық
- д) оперативті

4. Басқару іс-әрекеттері мен шешімдерінің жиынтығын құрайтын жоспарлаудың қай түрі?

- а) индикативті
- б) тактикалық
- в) ішкі ұйымдық
- г) талдамалық
- д) стратегиялық

5. Мақсаттардың сипаттамасына не жатады?

- а) сыртқы ортаға тәуелділігі
- б) ресурстар
- в) нақтылық
- г) ұйымның миссиясы
- д) дұрыс жауаптар жоқ

Сурақ №	Дұрыс жауап
1	Б
2	Б
3	Б
4	Д
5	В

2.3. Нақты пайданы жүзеге асыруға және ресурстарды қолдану қарқындылығына негізделген стратегиялар

Оқу сұрақтары:

- 1. Бәсекелі басымдылық түсінігі
- 2. М. Портердің «Бес бәсекелі күш» моделі
- 3. Табыстың кілттік факторлары
- 4. Стратегияны құру үшін ресурстардың мәні
- 5. Ресурстардың қарқындылығын арттырудың және жүзеге

асыру формаларының негізгі әдістері

Стратегиялық менеджмент тұжырымдамасы басқа бәсекелестермен салыстырғанда тұтынушылар қажеттілігін қанағаттандыруда жақсырағын ұсынады.

Бәсекелестік қоғамның дамуын ілгерілетуші күш болып табылады. «Бәсекелестік» түсінігінің әртүрлі түсіндірмелері бар. Авторлардың бір тобы бәсекелестікті бақталастық деп қарастырады (А. Смит, Й. Шумпетер, Г.Л. Азоев), ал басқа бір топ авторлар – нарықта сатушы мен сатып алушылар санының жеткіліктілігі деп қарастырады (Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю), үшінші бір топ авторлар – үдеріс ретінде қарастырады (Ф.А. Хайек, М. Портер) және т.б. Бұл анықтамалар бәсекелестіктің бір аспектіні ғана сипаттайды және жүйелік пен кешенділік талаптарына жауап бермейді. Р.А. Фатхутдинов келесідей анықтама береді: «бәсекелестік – өзінің бәсекелес артықшы-

лықтарымен нақты нарықта жеңісті сақтап қалу немесе басқа да мақсаттарына жету мақсатында бәсекелестермен күресе отырып объективті немесе субъективті қажеттіліктерді заң аясында, я болмаса шынайы жағдайларда қанағаттандыру, субъектіні басқару үдерісі» [2, С.33].

Бәсекелестік артықшылық – бұл ұйым ие болған және оған бәсекелестер алдында үстемдік беретін қандай да бір құндылық. Бәсекелестік артықшылық ішкі және сыртқы болуы мүмкін. Ішкі бәсекелестік артықшылық жоғары өнімділік және шығындарды тиімді басқару нәтижесінде құрылады, бұл бәсекелестерге қарағанда құнын азайтуға мүмкіндік береді. Сыртқы бәсекелестік артықшылық тауардың немесе қызметтің ерекшеліктеріне негізделген, ол бәсекелестердің ұқсас тауарларымен салыстырғанда сатып алушы үшін үлкен «тұтынушылық құндылық» қалыптастырады. Бәсекелестік артықшылыққа екі жол арқылы қол жеткізуге болады: басымдылықтың төмен және жоғары тәртібіне қол жеткізу. Төменгі тәртіптегі бәсекелестік басымдылық қорғалуы қиын тұрақсыз факторларға негізделген (мысалы, арзан өндірістік ресурстар), сондықтан да олар ұзақ уақытқа жетекшілікті қамтамасыз ете алмайды. Жоғары тәртіптегі бәсекелестік қиын жүзеге асады (өнімнің және технологиялардың бірегейлігі, жоғары сапа, тұрақты жақсы имидж және т.б.), бұл ұзақ мерзімді және тұрақты басымдылық береді. Бәсекелестер үстінен бұл басымдылық өте баяу жүзеге асады және оны сақтап қалу үшін үлкен шығындарды талап етеді.

Стратегиялық менеджменттің басқару саласы бойынша маманның бәсекелестік басымдылықтарды түйістірудегі негізгі міндеттері келесідей: ұйымның бәсекелес басымдықтарын негіздеу және жинақтау, талдау; ұйымның әлсіз тұстарын дамыту және жаңа бәсекелестік басымдықтарын жасау; мақсаттар қою және ұйымның дамуы мен жүзеге асуы; барлық бәсекелестік артықшылықтарды мақсатқа бағыттау.

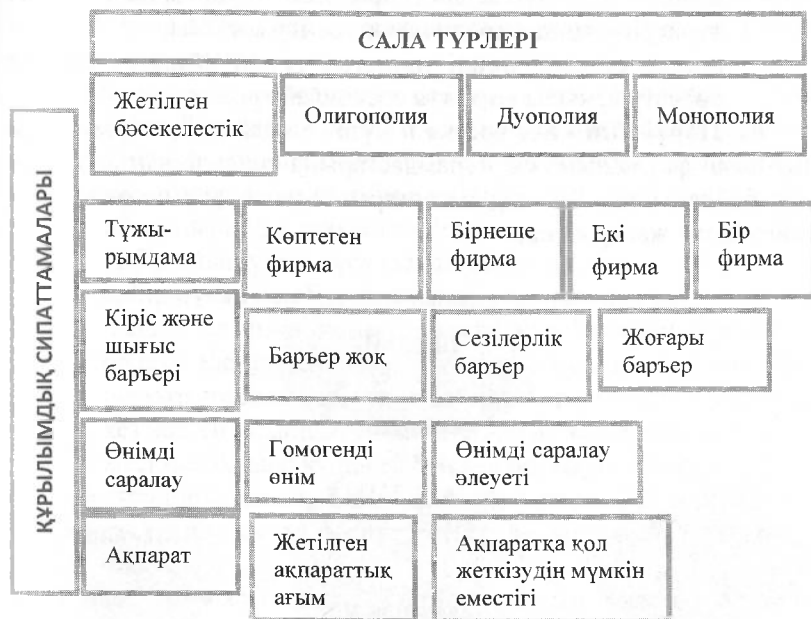
Сала құрылымына бәсекелестіктің ықпалы монополия теориясы және бәсекелестік теориясы арқылы анықталады.

6.1-суретте бәсекеге және рентабельділікке ықпал ететін төрт құрылымдық параметр көрсетілген. Портердің дәстүрлі жалпы стратегиялық моделі маркетингтің негізгі екі тұжырымдамасын қарастырады:

- мақсаттық нарықты таңдау;
- өнімнің бірегейлік сипатына немесе оның бағасына негізделген стратегиялық басымдылық.

Бұл екі тұжырымдаманы біріктіре отырып, Портердің моделі келесідей маркетингтік стратегияларын бөледі.

Төмен шығын стратегиясы. Ресурстарды үнемдеу, арзан үлгілерін жасау, арзан шикізат монополиясы, технологияларды жетілдіру, басқаруды оңтайландыру арқылы шығындарды қысқартуға болады.



6.1-сурет. Салалық құрылым спектрі

Саралау стратегиясы. Ұйымдардың өз тауарларын (қызметтерін) бәсекелестерге қарағанда жақсы, сапалы екендігін бөліп көрсету. Мұндай бөліп көрсетудің бірнеше әдісі бар:

- сапасын және ерекше тұтынушылық сапаларын қамтамасыз ету;
- эксплуатацияда сенімділігі;

- нақты тауарды өндіруде патенттелген технологияларды меншіктеу;
- негізгі бәсекелестер ұсынбайтын қызметтер кешенімен бірге тауарларды тарату;
- нарықта кәсіпорынның «танылуын» қамтамасыз ететін брендтік тауарларды бөлу.

Концентрация стратегиясы. Нарықтың арнайы бөлімін төмен бағалар немесе бірегей сауда ұсынысы арқылы бөлу. Бұл жағдайда ұйым өзінің шығындардың бақылай алады:

- арнайы тұтынушыларға арналған тауарлардың негізгі түрлеріне концентрацияны күшейту арқылы;
- бәсекелестерге көңілі толмаған тұтынушыларға қызмет көрсету арқылы нарықта ерекше абырой жинау.

М. Портердің «Бес бәсекелі күш» моделі. Тұжырымдаманың мәні фирманың осы құрамдастарына тәуелділігін анықтаумен байланысты. Бұл құрамдастарын есепке ала отырып жағдайға шолу жасау қажет.



6.2-сурет. М. Портердің «Бес бәсекелі күш» моделі

Бәсекелестік пен салалық құрылым арасындағы динамикалық ықпал Дж. Шумпетердің моделінде есепке алынған, онда фактор ретіндегі жаналық «шығармашылық бұзылыс» деп қарастырылады. Жаңалықтар үдеріске технологиялық өзгерістер енгізеді, сол арқылы тез арада бәсекелестіктің базалық параметрлерін өзгерте отырып, салалық құрылымға ықпал етеді.

Шумпетердің бәсекелестікті үдерістегі шығармашылық бұзылыс деген ойының дамуы Р. Давенидің гипербәсекелестік жайлы тұжырымдамасында жалғасын табады. Гипербәсекелестік – бәсекелес қарсыластар басымдылығын параллель жою арқылы және алдын ала отырып, нақты басымдылықтың үзіліссіз жалғасып отыруы.

Стратегиялық менеджмент саласына ойын теориясы құнды үлес қосады. Біріншіден, бұл теория нақты жағдайдың құрылымын түсінуге мүмкіндік береді және шешім қабылдауда стратегиялық шешімдер шегінде тиімді тұғыр:

- ойыншыларды сәйкестендіру;
- әрбір ойын үшін нұсқаларды анықтау;
- әрбір нұсқа комбинациясында ұтысты анықтау;
- шешім «ағашы» көмегі арқылы шешімдердің бірізділігін орнату. Екіншіден, ойын теориясы бәсекелі жағдайға жаңаша көзқараспен қарауға мүмкіндік береді және сол арқылы кез келген ойыншының стратегиялық қадамдарының нәтижесі мен баланс күшін алдын ала болжауға болады.

Ойын теориясының басымдылықтарының бірі іскерлік қатынастарда бір уақытта бәсекелестікті де, ынтымақтастықты да қарастырады.

Ойын теориясы ойыншыларға ұтыстың көлемін арттыру мақсатында ойын құрылымын өзгертуге мүмкіндік береді:

- қайталау ойынынан табыс табу;
- тауардың сапасына сатушымен ұзақ мерзімді қатынасты сақтау арқылы кепілдік беруге болады;
- қорқыту-үркіту;
- басқа ойыншыға оның қызмет саласында қосымша пайдасыз шығындар келтіру;
- бәсекелестерді тарту
- нарық көлемін арттыру және басқа бәсекелестерге қарсы күшін көбейту мақсатында бәсекелестермен одақ құру.

Дегенмен ойын теориясы нақты іскерлік жағдайларда кейбір шектеулерге тап болады. Оның көмегімен нақты және маңызды болжамдар жасау қиын. Бәсекелес басымдылықтың базалық талдауы табыстың кілттік факторлары негізінде жасалады. Табыстың негізгі факторлары фирманың өзін сақтау мүмкіндігін және алға өрлеуін анықтайды:

Біздің тұтынушыларымыз нені қалайды?

Бәсекелестерді жеңу үшін фирмаға не қажет?

Табыстың кілттік факторларын анықтау үшін келесідей сызбаны ұсынуға болады (6.3-сурет).



6.3-сурет. Табыстың кілттік факторларын анықтау

Атақты фирмалар ондығының тізімін қараңыз.

«Дженерал Моторс»	«Тойота»
CBS	CNN
«Нан Ам»	«Бритиш Эйруэйз»
RCA	«Сони»
«Кэнон»	«Ксерокс»

20-25 жыл бұрын бұл фирмалар бәсекелестік күреске түскен болатын, онда бірінші бағанада тұрған фирмалар әлеуеті екіншісіне қарағанда жоғары болатын.

Алайда қазір біз екінші бағанадағы фирмалар өзін сенімдірек сезінетінін көреміз.

Не үшін?

Не үшін екінші бағанадағылар бәсекеге қабілеттірек болды?

Бәсекеге қабілеттілік дегеніміз не?

Оған қалай қол жеткізеді?

Оны қалай бақылауға болады?

Бұл сұрақтардың жауабы өте маңызды, себебі стратегия – бұл нақты басымдылықтарды жүзеге асыру.

Көптеген менеджерлер «стратегия» ұғымына негізгі үш кілттік элементті қосып көрсетеді: компанияның бәсекелі қоршаған ортаға бейімделу тұжырымдамасы; инвестициялық мүмкіндіктері бар бәсекелестер арасында ресурстарды бөлу; «биржалық ақшаны» пайда қылатын ұзақ мерзімді болашақты көре алуы. Осы тұсынан алып қарағанда «стратегиялық» – бұл ұзақты көре алу, төзімділік, үлкен сомадағы ақшаны ұзақ уақыттық жобаға тіркеу арқылы жоғары тәуекелге дайын болуы.

Стратегиялық табыс үшін бәсекелестерге қарағанда көп және ертерек инвестиция салу қажет. Стратегия үшін ресурстардың мәні 6.4-суретте бейнеленген.

Ресурстарды екі класқа бөлуге болады.

1. Қайта өңделетін өнім ресурстары және сонымен қатар шығыс өнімдеріне кіретіндер; материалдар (шикізат) – кірпіш жасау үшін қажет топырақ, ресторандағы тағамдық өнімдер; ақпарат – кеңестік фирманың ақпараттық қызметі, телекоммуникация компаниясы жеткізетін хабарлама.

2. Қайта өңделетін өнім ресурстары болып табылатын, бірақ шығыс өнімдерінің бір бөлігі болып табылмайтындар: негізгі құралдар – машинаның, құрал-жабдықтардың, ғимараттың, жердің; шығын материалдары – қаражат шығынының қажет ететін қайтарымсыз жұмсалатын ресурстар – операцияны жүзеге асыратын жұмысшы адамдар.



6.4-сурет. Ресурстар, стратегиялар және бәсекелестік басымдылығы арасындағы өзара байланыс

Ресурстарды қайтаруды қалыпқа келтіруді жоғарылатудың екі жолы бар: 1) ресурстар қорын азайту, инвестиция және штатты қысқарту; 2) бар ресурстарды қолдануды қарқындету. Ресурстарды қарқындетудың негізгі мүмкіндіктерін қарастырамыз: 1) ресурстарды кілттік стратегиялық бағыттарға шоғырландыру; 2) ресурстарды жинақтау; 3) ресурстарды оңтайлы үйлестіру; 4) ресурстарды сақтау; 5) ресурстар айналымын жылдамдату.

1. Бәсекелестік – ұйым мен қоғам дамуының қозғаушы күші. Бұл бәсекелік басымдылықтарымен нақты нарықта бәсекелестерді жеңуін сақтап қалудағы субъектіні басқару үдерісі.

2. Бәсекелік басымдылықтарды жүзеге асыруға негізделген стратегияның өзегінде М. Портердің моделі жатыр. Модель ұйымның стратегиясын жасауда есепке алынуы қажет бес бәсекелі күшті қарастырады (саладағы бәсекелестер, алмастырушы-тауарлар, тұтынушылар, провайдерлер және әлеуетті қатысушылар).

3. Ұйымның өзін сақтап қалуын және дамуын табыстың негізгі факторларына байланысты анықтайды.

4. Жетекшінің маңызды стратегиялық міндеті бар ресурстарды қарқынды қолдану.

5. Ресурстарды қарқындатудың әртүрлі әдістері және стратегияны жүзеге асырудың өзіне тән формалары бар.

Әдебиеттер:

1. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Сызрань, 2010. – 100 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкуренто способностью организации. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
3. Воейков Д.Д., Васильев А.В., Родина Н.И. Менеджмент. [Текст] / Д.Д. Воейков, А.В. Васильев, Н.И. Родина. – СПб., 2002.
4. Гертман М. Стратегический менеджмент. [Текст] / М. Гертман – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 96 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 502 с.
6. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2005. – 608 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. Бәсекелестік басымдылығы астарында не түсініледі?
2. Ішкі және сыртқы бәсекелестік басымдылығы арасындағы айырмашылық неде? Ұйымдардың бәсекелестік басымдылығының типтік ішкі және сыртқы факторларын тізбектеніз.
3. Қандай стратегия бәсекелестікке жататынын атаңыз, олардың мәні мен рөлін көрсетіңіз.
4. Стратегияны таңдау кезінде айтарлықтай маңызды болып табылатын не екенін көрсетіңіз: сыртқы немесе ішкі факторлар.
5. М. Портердің маркетингтік стратегиясына сипаттама беріңіз.
6. М. Портердің «Бес бәсекелестік күш» моделінің мәні неде?

7. Табыстың кілттік факторларының астарында не түсіндіріледі?
8. Ұйымның бәсекелестік артықшылықтарын жүзеге асыру алгоритмін жасаңыз.
9. Ресурстарды қолданудың қарқындылығына негізделген стратегияның ерекшелігі неде?
10. Ресурстардың қарқындылығын арттырудың қандай әдістерін білесіз?
11. Бұл әдістерге стратегияны жүзеге асырудың қандай формалары сәйкес келеді? Мысалдар келтіріңіз.
12. Фирманың ұзақ мерзімді дамуы мен стратегиясының байланысы неде? Ішкі және сыртқы құзыреттіліктер дегеніміз не? Мысалдар келтіріңіз.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Бәсекелес ұйымдардың кадрлық саясатын зерттеу бағытталған:

- а) өнімнің жаңа түрлерін шығаруға
- б) ұйым дамуының стратегиялық курсы анықтауға
- в) қосымша жұмыс орындарын құруға
- г) ұйым қызметін қайта мамандандыруға
- д) өз ұйымының тиімді кадр саясатын жасауға

2. Басқаруға кететін шығын түрлері:

- а) өндіріске қаржы салу
- б) жаңа технологияларға қаржы салу
- в) қызметкерлердің біліктілігін көтеруге шығындар
- г) жаңа құрал-жабдық құрылысына қаржы салу
- д) ұйымның ұйымдастырушы құрылымын жетілдіруге қаржы салу

3. Адам капиталы:

- а) адамдағы инвестициялау формасы, жалпы және арнайы білім беруге шығындар, тәрбие жүйесі арқылы туылғаннан бастап және жұмысқа қабілетті жасқа дейінгі денсаулыққа, сонымен қатар мобилділіктің экономикалық маңыздылығына қаржы жинау
- б) өндіріс құралдарына қаржы салу
- в) ұйымның материалды емес бірлігі
- г) ұйымның материалды бірлігі
- д) бұл басшылықтың тиімді нәтижені қамтамасыз ететін жұмыс әдістері мен формаларының жиынтығы

4. Конфликтілік жағдай:

- а) агрессивті әрекеттегі түрлі адамдар қызығушылығының қақтығысы
- б) осы жағдайдың аумағында тұрған тұлғаның ынғайлы жағдайын қамтамасыз ету үшін нақты тұрақтылыққа алып келетін жағдай, қарым-қатынас, көрініс, адамдар, құралдар
- в) конфликт барысындағы келіссөздер жағдайы
- г) конфликт сатысын анықтау

д) қандай да бір мәселелер шешімі бойынша екі жақ ұстанымдарының қарама-қайшылығы

5. Кикілжіңнің қай сатысында анық шиеленіскен келіспеушіліктер пайда болады:

- а) басында
- б) дамуында
- в) кульминациясында (шарықтау шегі)
- г) аяқ жағында
- д) конфликтіден кейінгі синдром психологиялық тәжірибе ретінде.

6. Конфликтінің латентті кезеңі мынадай ерекшеліктермен сипатталады:

а) екі жақ бір-біріне әлі өздерінің талап-тілегін айтқан жоқ
б) екі жақтың бірі өздерін жеңіске жетті деп есептейді немесе бітімге келеді
в) сыртқы бақылаушылар үшін де, конфликтілі жақтардың өздеріне де қарама-қайшылықтың көпшіліктік көрінісі

г) таным мен әрекетті кері ұйымдастыруға ықпал ететін жалғасын тауып отыратын эмоционалды сезімдер, шектен тыс агрессивті көңіл толмаушылық, ұмтылыстарды бұғаттау

д) конфликтіге түсуші жақтар арасында сыртқы агрессивті әрекеттер болмайды, дегенмен әрекет етудің қосымша әдістері қолданылады

7. Қойылған мақсаттарға жетуге оның қол жетімді барлық құралдарды қолдана отырып, индивидтің өз қызығушылығы үшін белсенді талас-тартысын сипаттайтын конфликтілі жағдайдағы жүріс-тұрыс стилі:

- а) ыңғайлану, көнгіштік
- б) жалтару
- в) қарсы тұру (тайталасу), бөсеке
- г) ынтымақтастық
- д) мәміле (ымыра)

8. Жұмысты кешенді бағалау:

а) бақылау сұрақтарының көмегімен кәсіби білім мен білікті бағалау
б) салмақты үлестердің көмегімен жұмыстың тиімділігі мен қиындығын және алдыңғы кезеңмен салыстыру, сапа көрсеткіштерін бағалау сәйкестігін анықтау

в) бақылау сұрақтарының көмегімен интеллект деңгейі мен өдеттерді, кәсіби білімдерді бағалау

г) ары қарай мағынасы ашылатын арнайы тестердің көмегімен кәсіби білімдер мен өдеттерді анықтау

д) әлеуметтік сауалнамалар көмегімен интеллект деңгейі мен өдеттерді, кәсіби білімдерді бағалау

9. Басқарудағы алқаластық бұл мына кезде болатын жағдай:

а) нақты бір бөлім қызметкері – бұл бір-біріне қарым-қатынас бойынша оріптестер

б) ұйым басшысы ғана қызметкерлерді басқара алады, бірақ кейбір өкілеттіліктерді өз қарамағындағыларға бере алады

в) ұйымдарды басқаруды орталықтандыру бар

г) жұмыс берушілер бір-бірімен тығыз байланыста жұмыс жасайды және өзара түсіністік пен ынтымақтастықпен байланысты, басқарушылық штатты құрайды

д) ұйымдарды басқарудың орталықтануы бар

10. Конфликтілер шешу әдісіне қарай төмендегідей бөлінеді:

а) әлеуметтік, ұлттық, этникалық, ұлтаралық, ұйымдастырушылық, эмоционалды

б) антагонистік, бітімгерлік

в) вертикалды, горизонталды

г) ашық, жабық, жеке дара

д) тұлғашілік, тұлғааралық, топшілік, топаралық.

11. Өндірістік әрекет үдерісінде арнайы топтар немесе түрлі адамдардың қызығушылықтары қақтығысып жатса, конфликтінің негізгі себебі мынадай болып табылады:

а) қорларды бөлу

б) қанағаттандырылмаған байланыс

в) мақсаттардағы өзгешелік

г) көріністер мен құндылықтардағы өзгешелік

д) жүріс-тұрыс әдебі мен өмірлік тәжірибедегі өзгешелік

12. Конфликтіні шешудің қандай стилі айтарлықтай ешкім жеңіске де жетпейтін, есебін де жоғалтпайтын екі жақты да қанағаттандыруды ойластырады?

а) бәсекелестік стилі

б) ығысу стилі

г) икемдеу стилі

д) ымыраға келу стилі

13. Коммуникациялық желілер көрсетеді:

а) өндірістерге еңбекті бөлу деңгейін

б) уәкілеттіліктерді орталықтандыру деңгейін

в) өндіріс әрекеті құрылымының сызбасын

г) өндіріс элементтері арасындағы байланыстың барлық сәйкестігі

д) горизонтальді коммуникация

14. Гант диаграммасы –

а) уақытша және өзге көрсеткіштермен сипатталып, жоба жұмысы сызу уақытында созылық болып ұсынылатын горизонтальды сызықтық диаграмма

б) жобаның негізгі ресурстық шектеулерін орнататын құжат

в) жобаның барлық жұмысындағы иерархиялық құрылымының графикалық суреті

- г) жоба ресурсының ағашы
- д) жоба тобының ұйымдастырушылық құрылымы

15. Жобаны басқару жүйесі астарының толық тізбегі өзіне кіріктіреді:

- а) мазмұнды басқару, жалғастықты басқару, тұрақтылықты басқару, ешпаны басқару, ресурстарды басқару, тәуекелдерді басқару, жобаны кіріктіру
- б) мазмұнды басқару, жалғастықты басқару, тұрақтылықты басқару, ешпаны басқару, қызметкерлерді басқару, материалды-техникалық қамтамасыз етілуді басқару, коммуникацияларды басқару, тәуекелді басқару
- в) жоспарлау, ұйымдастыруды, бөлуді, белсендіруді, бақылауды
- г) талдау, есеп, жүзеге асыруды ұйымдастыру, басқарушылық, сынақ, бухгалтерлік және басқарушылық есеп, есептілік, бағалауды
- д) концептуальді жобалау, жобалық талдау, жобаны жүзеге асыруды, мониторинг және бақылау, жобаны аяқтау

№ сұрақ	Дұрыс жауап
1	Д
2	В
3	А
4	Д
5	В
6	Д
7	В
8	Б
9	Г
10	В
11	В
12	Д
13	Г
14	А
15	Б

3. СТРАТЕГИЯЛЫҚ ӨЗГЕРІС

3.1. Мектептің ұйымдық мәдениеті мен өзгерістерді басқару стратегиялары

Оқу сұрақтары:

1. Өзгерістерді басқару
2. Қайта құру, бірігу және сіңу
3. Ұйымдық мәдениеттегі өзгерістер

Ұйымдық мәнде **өзгерістер мен жаңалықтар** деп ұйымдастыру үдерісіне жаңалықтар енгізумен негізделген ұйымның жаңару (қайта құрылу) үдерісі түсініледі.

Жаңалықтарды 3 топқа бөлуге болады:

- техника-технологиялық (жаңа құралдар, аспаптар, технологиялық сызбалар және т.б.);
- өнімдік (жаңа өнімді, материалды шығаруға ауысу);
- әлеуметтік, оған кіретіндер:
 - экономикалық (жаңа материалдық стимулдар, еңбекақыны төлеу жүйесінің көрсеткіштері);
 - ұйымдық-басқарушылық (жаңа ұйымдастырушылық құрылымдар, еңбек формасын ұйымдастыру, шешімдер қабылдау, олардың жүзеге асуын бақылау және т.б.);
 - жеке әлеуметтік, яғни ұжымішілік қатынастарды мақсатты өзгерістер (басшыларды, іскерлерді сайлау, жариялылықтың, тәрбие жұмысының жаңа формасы, мысалы, ұстаздық, жаңа қоғамдық ұйымдарды құру және т.б.);
 - құқықтық, еңбек және шаруашылық заңнамаларында өзгеріс ретінде әрекет етуші.

Кейде экономикалық, ұйымдық, құқықтық жаңалықтар «басқарушылық» ұғымына бірігеді.

Ереже бойынша, өзгеріске ұшырайды:

- ұйымның құрылымы (қайта құрылу);
- саудаға деген көзқарас;
- ұйым мәдениеті;
- сәйкес үдерістер.

Қайта құрылу бірнеше себептер тізіміне байланысты жүзеге асады:

- қысқарту немесе штаттың оңтайлы көлемін нақтылау (нарықтық жағдай немесе бәсекелестік);
- рационализаторлық немесе шығындарды қысқарту (нарықтық жағдай немесе бәсекелестік);
- нәтижелілігін немесе тиімділігін жоғарылату (ішкі жағдайды жақсартуға тырысу);
- иерархияны жақсарту (ішкі жағдайды жақсартуға тырысу);
- стратегияны өзгерту (стратегия енгізу);
- бірігу немесе сіңу (стратегия енгізу);
- жаңа тауар немесе қызмет (стратегия енгізу);
- мәдениетті өзгерту (стратегия енгізу);
- нарықты ішкі жағдайға қайта бейімдеу (стратегия енгізу);
- топ-менеджерді ауыстыру (жетекшілік шешімі);
- ішкі немесе сыртқы дағдарыс (алдын ала болжанбаған немесе жоспарланбаған өзгерістер).

Қайта құрылуды табысты жүзеге асыру үшін параллельді үдеріс пен мәдениетті өзгерту қажет. Оны жүзеге асыру үшін К. Левиннің үш сатылы өзгеріс үдерісін қолдануға болады.

Бірінші кезең – еріту қазіргі жағдайды, қозғаушы күш пен қарсылас күштердің пайда болуын, соңғы қойылған мақсатқа жетуді алдын ала болжауға мүмкіндік береді.

Екінші кезең – өзгеріс қызметкерлердің қатысуымен және оларды үдеріске тарту арқылы жүзеге асады.

Үшінші кезең – қайта тоқтату және жаңа жағдайды жаңа саясат арқылы тұрақтандыру, марапаттау және жаңа стандарттарды енгізу.

Тәжірибеде мамандарға ұйымдық өзгерістер үдерісінде төрт сатылы модель ұсынылады: мойындамау, жалтару, орындау және қолдау.

1. Мойындамау. Мойындамау кезеңі ұйымда өзгерістер қажеттілігі расталған кезден басталады. Ұсынылған өзгерістерді мойындамау әрекеті ұйымның басқа мүшелерінде балама бағдарламаның болуымен немесе сыртқы жағдайларға байланысты басқа да өзгерістердің қажеттілігімен байланыстырады.

2. **Жалтару.** Жалтару кезеңі жүзеге асырылған өзгерістер өте ықтимал ретінде қабылдана бастағанда басталады. Өзгерістің жылдамдығын жоққа шығаруға мәліметтер ізделуі мүмкін. Егер өзгерістер сыртқы ортаның талабымен болса, онда бар күш өзгерісті тоқтатуға немесе онда қатысудан жалтаруға жұмсалады. Мұндай мінез-құлықтың көптеген себептері бар. Олардың арасында – көңілі қалу, имену сезімінің болмауы, өзгерістерден қорқу. Өзгерістерге қарсыласу команданың немесе топтың арасындағы бәсекелестіктің салдарынан болуы мүмкін.

3. **Орындау.** Бұл тез өтетін кезең, кейде жақтаушы бақылаушыға өзінің кереғарлығымен ықпал етеді. Ол қарсыластар өз ойын айтып болған соң, тітіркену тарқаған соң және барлығы соңында келіскен соң (кейде үнсіз), өзгерістерге әрекет ету керек.

Бұл кезеңнің екі нәтижесі болады. Оның бірі – өлім, барлығы өзіндік қиындығының салдарынан құлайды. Екінші нәтижесі – энергияны шоғырландыру. Міндетті түрде күш шегін мұқият талдау, өзгерістердің сыни элементтерін бөліп алу және мақсаттарды нақты анықтау. Бұл кезең жылдарға созылуы мүмкін. Ұйым келесі кезеңге алдыңғы кезеңдердің барлығынан бірізді өткен соң ауысады.

4. **Қолдау.** Бұл кезең жеткілікті зерттелмеген, дегенмен кез келген өзгеріс үдерісі үшін кілттік болып табылады. Бұл кезеңде энергия бағдарламаны және жобаны соңына дейін аяқталуына жұмсалады. Бұл тоқтату кезеңінде жетекші рөл «өзгерістер адаптеріне» тиісті. Бұл кезең, егер жаңалық құрылымда және мінез-құлықта дағдыға айналған болса, онда табысты деп саналады.

Ұйымдық дамудың және өзгерістердің екі полярлық әдісін бөледі, олардың әрбірі өзгерістер стратегиясына сай анықталады. Бұл тұжырымдамалардың авторлары гарвардтық бизнес мектебінің профессорлары Майкл Бир және Нитин Нория болып табылады және ол Е теориясы және О теориясы деп аталады. Е теориясы қаржылық мақсаттарды қарастырады және компания акционерлерінің үнемі қысымын есепке ала отырып, оларға тиімді қол жеткізуіне бағытталады. О теориясы ұйымды өзіндік дамиды жүйе ретінде қарастырады және көп жағдайда корпор-

тивтік мәдениетке, мақсаттарына және ұйым қызметкерлерінің мотивтеріне бағытталған.

Е теориясын жақтайтын басшылар, әдеттегідей қатал әдістерді қолданады, жоғарыдан төмен өзгерістерге акцент жасай отырып және құрылым мен жүйенің жасалуына басым көңіл бөледі, яғни механикалық тәсілді қолданады. О теориясын жақтаушы басшылары көп жағдайда қызметкерлерді дамытуға және оқытуға мән береді, сол арқылы корпоративтік мәдениеті және жоғарыдан төмен өзгерістер жүзеге асады. 7.1-кестеде бұл теорияларға сипаттама берілген.

7.1-кесте

Сипаттамалары	Е теориясы	О теориясы
Өзгеріс мақсаты	Табысты арттыру (экономикалық мақсаты)	Ұйымдық ерекшеліктерін дамыту
Көшбасшылық	Жоғарыдан төмен (автократиялық)	Қатысушылар (партиципативті)
Өзгеріс объектісі	Құрылымы және жүйесі («қиын» элементтер)	Ұйымдық мәдениет («жұмсақ» элементтер)
Өзгерісті жоспарлау	Бағдарламаланған және жоспарланған өзгерістер	Аяқ асты өзгерістер (жанадан пайда болған мүмкіндіктерге реакция)
Өзгеріс мотивациясы	Қаржылық ынталандыру	Әртүрлі ынталандыруларды үйлестіру
Кенес берушілердің қатысуы	Кенес берушілер дайын технологиялар мен шешімдерді қолданады	Қызметкерлерді шешім қабылдау үдерісіне тарту

Ұйымдық мәдениет дәрежесінде өзгерістерді жүзеге асыру қиындау болып табылады. Ең алдымен, «Ұйымдық мәдениет» түсінігін, оның мәні мен ерекшеліктерін анықтап аламыз.

Тарихтан

- «Корпоративтік мәдениет» терминін алғаш рет XX ғасырда фельдмаршал және әскери теоретик Мольтке офицерлік ортада қатынастарды сипаттау үшін қолданған.
- Ұйымдық мәдениет феноменін неміс ғалымы Макс Вебер зерттеп бастаған. Дегенмен, ұйымдық мәдениет тұжырымдары 80-жылдары АҚШ-та өткен мыңжылдықта белсенді жан-жақты талданды.

«ҰМ» түсінігі

ҰМ – ұйымға тән мінез-құлық, дәстүр мен аңыз, сөй-кес бөлінген құндылықтары бар және әрбір мүшеге ауызша өмірлік тәжірибе ретінде тарайды.
(С. Мишон және П. Штерн)

ҰМ – бұл философиялық және идеологиялық түсінік, құнды-лықтар, сенімдер, көзқарастар және нормалар барлығы да ұйымды бүтін бірлік ретінде біріктіреді және оның мүшелеріне ортақ болады.

(Килманн Р., Сакстон М.)

7.1-сурет. Ұйымдық мәдениет түсінігі



7.2-сурет. Ұйымдық мәдениет компоненттері

Теоретик Е. Фатееваның пікірінше, корпоративті мәдениетті дұрыс құру үшін оның негізгі үш категорияға негізделетінін түсіну қажет.

Корпоративті мәдениет негіздері

1. Ұйым мүшелері ұстанатын базалық болжау. Бұл болжаулар көп жағдайда қоршаған ортаның қабылдауымен байланысты, яғни топтармен, ұйыммен, қоғам және кеңістікпен, уақытпен, табиғатпен өзара қатынаста болады. Базалық болжамдар тұлғаның осылай қалыптасуының алғашқы кезеңінде туындайды.

2. Сол немесе басқа адам ұстанатын құндылықтар. Мысалы, ұйым жұмысында қабылданған «тұтынушы әрқашан дұрыс» деген ұстаным тұтынушыны жұмыстағы сәтсіздікке кінәлауға болмайтындығын білдіреді. Ал егер ұстанымды нақты керісінше қолданса, қызметкерлердің тұтынушымен қатынас стилін ғана өзгертіп қоймай, ұйымның барлық жұмыс нәтижелерін де өзгертеді.

3. Символда ұйымның мақсаты бейнеленген. Қызметкер ұйымға тек жұмыс орны ретінде ғана қарамай, оның шығу тарихын, атауының мәнін, дамуындағы маңызды кезеңдерін білсе, өзінің компаниясының құндылық бағдарларын түсіндіре алады. Сонымен қатар оның күнделігінің сыртында офистің кіреберісінде ілінген компаниясының таңбасы тұрады, шарикті қаламса-

бының түсі және (брендтің) сауда белгісінің атауы бейнеленген болады.

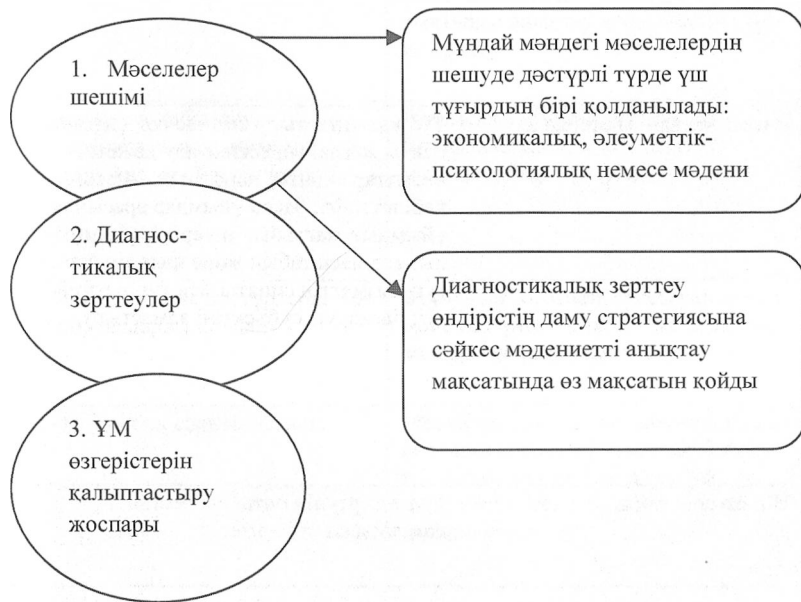
7.2-кесте

К. Камерон және Р. Куинн бойынша ҰМ типологиясы

1	2
Отбасылық ҰМ	Отбасылық ұйымдық мәдениет дегеніміз – қызметкерлердің көптеген ортақ жағдайлары бар ұйымшыл жұмыс орны. Мектеп үлкен отбасыға ұқсайды. Көшбасшылар мен жетекшілер, ұстаздар, тіпті ата-аналар ретінде қабылданады. Қызметкерлер өзара адалдығы мен дәстүрлерге беріктігінің арқасында бірге бірлескен. Міндеттілік дәрежесі жоғары. Қызметкерлердің тұлғалық жетілдіру арқылы ұзақ мерзімді табыс табуға басымдылық беріледі, ұжымның жоғары бірлігіне және моральдық климатына ерекше мән беріледі. Жақсы сезім және әрбір қатысушыға қамқорлық ретінде табыс анықталады. Мектеп ұжымдық жұмыс формаларын, ынтымақтастық және қызметкерлердің келісімін кеңейтеді.
Инновациялық ҰМ	Инновациялық ұйымдық мәдениет құбылмалы және шығармашы жұмыс орнымен байланысты. Педагогтар тәжірибе жасауға және тәуекелге дайын. Көшбасшылар кәсіби ізденіске бейім жаңашылдар деп есептеледі. Психологиялық-педагогикалық ғылымның алдыңғы белгісінде білім беру қызметінің қажеттілігін атап өтуге болады. Ұзақ мерзімді жоспарда мектеп жаңа білім беру әдістерін, технологиялары мен әдістемелерін дамытуға және жасалуына басымдық береді. Табыс дегеніміз – жаңа әдістемелік өнімдердің жасалуы, қатысушыларға жаңа білім беру қызметтерін ұсыну. Мектеп білім беру мекемелерінің арасында идеологиялық және әдістемелік көшбасшы болуға тырысады.
Тиімді ҰМ	Тиімді ұйымдық мәдениет білім беру нәтижесіне жету үшін бағытталған, педагогикалық ұжымның басты міндеті – оқу және тәрбие міндеттерін нақты орындау. Педагогтар қызметкерлер арасындағы бәсекелестікке тән мақсатқа ұмтылысымен ерекшеленеді. Көшбасшылар – қатал, жұмыс үшін қатаң шешімдер қабылдай алатын талапшыл басшылар. Мектеп жоғары білім беру нәтижелеріне тырысады. Мектептің абыройы мен табыстылығы жалпы қамқорлық болып саналады. Мектептің стратегиялық даму болашағын қойылған міндеттерді шешумен байланыстырады. Табыс білім беру нарығында бәсекеге қабілеттілігімен және жоғары рейтингімен анықталады. Мектептің стилі қатысушылардың жоғары білім беру дәрежесіне жетуі үшін қатал талаптар қояды.

1	2
Рөлдік ҰМ	<p>Рөлдік ұйымдық мәдениет – өте рәсімделген және құрылымдық жұмыс орны. Педагогтардың қызметін нақты ережелер мен нұсқаулар басқарады. Ең маңыздысы – барлық мектеп жұмыстары бір ағымды тұрақты сақтау. Көшбасшылар мен жетекшілер өздерінің рационалды ойлайтын ұйымдастырушы және координатор екендігімен мақтанады. Қызметкерлердің қабылданған ережелер мен ресми білім саясатын ұстануы мектепті біріктіреді. Мектептің ұзақ мерзімді камқорлығы білім беру үдерісі мен барлық мектеп өмірін тұрақты және жүйелі камтамасыз етуден көрінеді. Мектептің табыстылығы оның тұрақтылығымен және болуы мүмкін мәселелердің алдын алумен анықталады. Әкімшілік сыртқы өзгерістерді алдын ала болжауға және мектеп қызметкерлерінің ұзақ мерзімді кәсіби қызметін кепілдікпен камтамасыз етуге мүдделі.</p>

Ұйым мәдениетін өзгерту бойынша технологиялар



ҮМ қалыптастыру ережесі

Ережесі	Мазмұны
Ұйым миссиясын есепке алу	ҮМ типі ұйымның миссиясымен сай болуы тиіс
Мегамәдениеттің ерекшеліктерін есепке алу	Ұлттық, аймақтық, салалық мәдениеттерді есепке алу қажет
Рационалды құрылым	ҮМ құрылымын субмәдениетті қосатын (бөлімшелер субмәдениеті: учаскелік, департаменттік, функционалдық қызмет; функционалды-кәсіби топтар субмәдениеті; өндірістік емес белгілермен қалыптасқан топтар субмәдениеті) тиімді қалыптастыру қажет.
Нақты жағдайды есепке алу	ҮМ қалыптастыру кезінде сол ұйымның нақты жағдайын есепке алу қажет. Бағыттар сипаты: нарықтың бәсекеге қабілеттілігі; басқа ұйымдар арасында ұйымның жағдайын өзгертуі; ұйымның қызмет масштабын және көлемін өзгертуі; қызметтің сипаты мен түрін өзгертуі; басқаруы субъектіні алмастыру.
ҮМ өзгеріс темпі	ҮМ өзгертудің онтайлы темпін қамтамасыз ету қажет

ҮМ қалыптастыру әдісі

Әдістері	Мазмұны
1. Маңызды қызмет салаларын бөлу, бұл салаларды үнемі бағалау және бақылау	Қызмекерлерге не маңызды және олардан не күтілетініне бағыттау
2. Қызметкерлерді дамыту және оқыту	Жеке тұлғалық әлеуетін өсіру
3. Қызметкерлер рөлін моделдеу	Әрбірінің рөлі қандай және мүмкіндігінше қалай орындау қажет
4. Марапаттау және жазалау критерийлерін орнату	Басымдықтарды ұйымдастыру, мінез-құлық үлгілерін орнату және ұйым үшін ерекше маңызды құндылықтарды анықтау және шектеулер де орнату
5. Жұмысқа қабылдау, жоғарылату және жұмыстан шығару критерийлерін орнату	Жұмысқа қабылдау және мансап сатысында жоғары осу және жұмыстан шығару үдерісі
6. Символдарды, дәстүрлерді және ритуалдарды қолдану	Формалық киіммен, аксессуарлармен және сол ұйымға тиісті басқа да символдармен қамтамасыз ету.
7. Әлеуметтік саланы дамыту	Медициналық сақтандырумен, білім беру қызметімен, фитнес-клуб және т.б. қызметтермен қамтамасыз ету. Яғни сенімділік пен тиістілік сезімін қалыптастыру.

Әдебиеттер:

1. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Сызрань, 2010. – 100 с.
2. Зуб А.Г. Стратегический менеджмент: теория и практика управления [Текст] / А.Г. Зуб. – М.: Аспект-Пресс, 2004. – 415 с.
3. Камерон Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / пер с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-бизнес, 2006. – 294 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
6. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб., 2004. – 224 с.
7. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 192 с.
8. Мэтс Э. Организационная культура / пер. с англ. – Х., 2005. – 460 с.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
10. Козлов В.В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидоров. – М.: КНОРУС, 2013. – 272 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. Ұжымдық өзгерістердің мәнін негізденің.
2. Қайта құрылымдаудың негізгі себептерін атап көрсетіңіз.
3. Өзгерістерді жүзеге асыру моделін жүзеге асыруда қандай теориялар бар?
4. Ұжымдық өзгерістерді жүзеге асырудың негізгі кезеңдері мен мәселелерін атаңыз.
5. Қайта құрылымдау түрткіге қалай әсер етеді?
6. Тоғыстыру мен сіңіру үдерістері неге қажет? Бірлескен өрекет қандай артықшылықтарға ие?
7. Ұжымдық мәдениетті қалыптастыруға назар аударудың қажеттілігін негізденің.
8. Неге тек осы ұжымдық мәдениет деңгейінде өзгерістерді жүзеге асыру айтарлықтай күрделі?
9. Стратегияны жүзеге асыруға ұжымдық мәдениет қалай ықпал етеді?
10. IT-технологияның ұжымды басқарудағы маңыздылығын негізденің.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Төменде А. Маслоу жіктемесіне сәйкес қажеттіліктер реті көрсетілген. Артығын сызып тастаңыз.

- а) физиологиялық қажеттіліктер
- б) қауіпсіздікке қажеттілік

- н) заттарға деген және әлеуметтік қажеттілік
- г) өзін-өзі жүзеге асыру мен өзін-өзі көрсетуге қажеттілік
- д) күту қажеттілігі

2. Қосылғыш еңбек түрткілеріне тізбектелген элементтер жатады.

Артығын сызып тастаңыз.

- а) қажеттіліктер
- б) құндылықтық бағдар
- в) түрткілер
- г) стимулдар
- д) бос уақытқа деген бағдар

3. Еңбек жүріс-тұрысының түрткісі білдіреді:

- а) еңбектегі адамның қызығушылығын қанағаттандыруды
- б) тұлғаның ішкі құрылымының көрінісін
- в) қажеттіліктерді қанағаттандыруды
- г) жоғарыда аталғандардың барлығы дұрыс
- д) жоғарыда аталғандардың барлығы дұрыс емес

4. Төменде көрсетілгендердің қайсысы ұйымдастырушылық мәдениеттің айрықша белгілеріне жатпайды?

- а) тамақтануды ұйымдастыру
- б) құндылықтар мен нормалар
- в) жұмысшылардың дамуы
- г) коммуникациялық жүйе
- д) ұйым міндеті

5. Төменде көрсетілгендердің қайсысы ұйымның корпоративті стратегиясын жасаудың әдісі болып табылмайды:

- а) кілттік стратегиялар негізінде
- б) корпоративті стратегияларды құру жеке бизнестер стратегиясы жүйесі ретінде
- в) ресурстық тұғыр
- г) функционалды стратегияларды жасау негізінде
- д) ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттары негізінде

6. Төменде көрсетілгендердің қайсысы ұйымның ұйымдастырушылық мәдениетін басқарудың әдістеріне жатпайды?

- а) мақтау мен марапаттау жүйесі
- б) рөлдер мен оқытуды моделдеу
- в) менеджерлер тарапынан жеке құндылықтар мен нормаларға назар аударуды күшейту
- г) басқарудың ұйымдастырушылық қамсыздану жүйесі
- д) рәсімдер мен дәстүрлер

7. Бизнесітегі мәдениеттің төменгі деңгейі не болып табылады?

- а) ұйымдастырушылық мәдениет

- б) басқарушылық мәдениет
- в) контрмәдениет
- г) ұлттық мәдениет
- д) барлық жауаптар дұрыс

8. Ұйымдастырушылық мәдениет объектісі болып табылады:

- а) ұйымның негізгі құндылықтарын қалыптастыру үдерісі
- б) бөлімдер мен адамдар арасында өзара байланыс пен өзара қарым-қатынасты қалыптастыру
- в) басқаруға берілетін кез келген әлеуметтік-экономикалық жүйе
- г) ұйымда әрекет ететін коммуникация жүйесі
- д) барлық жауаптар дұрыс

9. Ұйымдастырушылық мәдениеттің дамуы мен қалыптасуында қолданылатын әдістер төмендегідей болып табылады:

- а) эмпирикалық әдіс
- б) жүйелік талдау әдісі
- в) конфликтіні моделдеу әдісі
- г) математикалық моделдеу әдісі
- д) жіктеу әдісі

10. Айтарлықтай кең түсінік болып табылады:

- а) ұйымдастырушылық мәдениет
- б) корпоративті мәдениет
- в) екеуі де бірдей
- г) бұл түрлі түсінік, оларды салыстыруға болмайды
- д) барлық жауаптар дұрыс

11. Қайсысы ұйымдастырушылық мәдениеттің негізгі ұстанымы болып табылмайды?

- а) жалпылық
- б) негізділік
- в) негізсіздік
- г) субъективтілік
- д) объективтілік

12. Инноватикадағы жаңашылдық нені түсіндіреді (артығын алып тастаныз)?

- а) көрініс (ашылу)
- б) жаңа рет
- в) жаңа салт
- г) жаңа әдіс
- д) өнертабыс

13. Жаңашылдықты құру үдерісі бірнеше сатыдан тұрады. Зерттеу кезеңдерінің негізгі міндеті қандай (жауаптың бірнеше нұсқасы болуы мүмкін)?

- а) іргелі-теориялық және ізденушілік

- б) қолданбалы/шынайы зерттеу
- в) сынақтық талдау
- г) бастапқы ендіру және менгеру
- д) инновациялық әрекеттің нақты тиімділігін анықтау

14. Жаңа ендірулерді сүйемелдеудің негізгі түрлерін бөліп көрсетіңіз (жауаптың бірнеше нұсқасы болуы мүмкін):

- а) ғылыми
- б) психологиялық
- в) кеңес берушілік
- г) әлеуметтану
- д) материалдық

15. Тізбектелген өзгеріс ендірудің қай түрі кадр жұмысында қолданылады (жауаптың бірнеше нұсқасы болуы мүмкін)?

- а) әрекеттің міндеті мен мақсатын өзгертеуде
- б) қолданылатын технологияларды өзгертеуде
- в) ұйымдастырушылық мәдениеттегі басқару үдерісін өзгерту мен ұйымдастырушылық құрылымды өзгертеуде
- г) адамдардағы өзгеріс (басқару мен қызметкер, олардың құзыреттілігі, қарым-қатынас)
- д) жұмыстағы түрткі, жүріс-тұрыс пен тиімділік

№ сұрақ	Дұрыс жауап
1	Д
2	Д
3	В
4	Д
5	Д
6	Г
7	Б
8	В
9	АБГ
10	А
11	Г
12	А
13	АБВ
14	АБВГ
15	В

3.2. Тұлғаны басқару стратегиясы және білім беру ұйымында команда құру

Оқу сұрақтары:

1. Тұлғаны басқару тұжырымдамасы
2. Команда дегеніміз не?
3. Ұйымдағы команда түрлері
4. Командалық жұмыс мазмұны
5. Команданың дамуы
6. Қызметкерге түрткі болу технологиясы

Қызметкерді басқару – ұйымның басшылық құрамының, сонымен қатар тұлғаны басқару жүйесі бөлімшесінің басшылары мен мамандарының мақсатты қызметі, олар кадрлық саясат стратегиясы мен тұжырымдамасын және тұлғаны басқару әдісін жасайды.

Ол тұлғаны басқару жүйесінде ақпараттық, техникалық, нормативтік-әдістемелік, құқықтық және іс жүргізуді қамтамасыз етуді қарастырады.

Тұлғаны басқару әдіснамасы ұйым қызметкерін басқару объектісі ретінде қарастыруды ұсынады, ұйымның мақсаты мен міндеттеріне, тұлғаны басқару әдістері мен ұстанымдарына индивидтің мінез-құлығын қалыптастыру үдерісі.

Тұлғаны басқару жүйесі мақсаттарын, функцияларын қалыптастыруды, тұлғаны басқарудың ұйымдық құрылымын, негіздеу, өңдеу, шешім қабылдау және басқарушылық шешімдерді жүзеге асыру үдерісінде жетекшілер мен мамандардың тік және көлденең функционалды өзара байланысын болжайды.

Тұлғаны басқару технологиясы ұйымның тұлғаны қабылдау, таңдау, жалдауды, оның іскерлік бағасын, кәсіби бағдары мен бейімделуін, білім алуын, оның кәсіби мансабын және қызметтік-кәсіби жылжуын басқаруды, еңбектің мотивациясы мен ұйымдастырылуын, конфликті мен күйзелістерді басқаруды, ұйымның өлеуметтік дамуын қамтамасыз етуді, тұлғаны босатуы және т.б. болжайды [1, С. 241-242].

Тұлғаны басқару әдістері (ТБӘ) – ұйымның қызмет үдерісінде ұжымның және жеке жұмысшылардың қызметін үйлестіруді жүзеге асыру мақсатында ықпал ету әдістері. Ғылым және

тәжірибе ТБӨ-нің үш тобын бөледі: әкімшіліктік, экономикалық және әлеуметтік-психологиялық.

Соңғы жылдары ғылыми әдебиеттерде және тәжірибелік жұмыстарда «Команда» термині кеңінен таралды. Бұл көбінесе өмірлік жағдайларда команда және командалық жұмыстар маңызды болуымен байланысты, ал кейде заманауи ұйымның тиімді қызметін жоғарылатудың басты факторы болады.

Спорттағыдай командалық жұмыс қазіргі жаһандық алаңда бәсекелесуге өте қажет, себебі жоғары дәрежедегі ұжымдық жұмыс жеке шеберліктен де маңызды. Команданың интеллектуалды компаниясында ерекшелікке қарағанда ереже басым. Бұл командаларға тән сипаттар өкілеттілігін қолданудың немесе шешім қабылдау құқығының аясының кеңдігі.

Команда деп жоғары дәрежедегі ұйымшылдығы және тиімділігі бар кіші топтарды атайды.

Команда – бұл өзіндік дағдылармен бірін-бірі толықтыратын кіші топтағы адамдар, олар ұжымдық жауапкершілікті арқалай отырып, мақсатқа жету үшін бірлесіп белсенді жұмыс істейді.

Мамандар командаға негізделген ұйымдарды болашақтағы басқару жүйесі, бизнес әлеміндегі бәсекелі қоршаған ортаға жауабы деп атайды.

Командалық басқаруды түсінеді: 1) жоғары дәрежедегі дамыған ұжым, ұйымның ортақ құндылықтары мен мақсаттарына барлық жұмысшылардың бірлесуі, бірігуі; 2) өзінің көшбасшысының айналасында біріккен пікірлестер ұжымы, сонымен қатар бұл ұйымның жоғары қызметтік тұлғалары (мұндай команданы Ли Якокка өзінің «Менеджер мансабы» кітабында жақсы сипаттаған).

Команда жұмысшылар арасындағы ресми емес қатынастар көбірек мәнге ие ресми емес құрылымға жақындау, ресми және шынайы рөлдер және жеке тұлғаның ықпалы оның ресми статусымен сай келмеуі мүмкін.

Ф. Лютенс атап өткендей, ұжымдық синергетикалық әсерімен команда дәстүрлі жұмыс тобының шегінен шығады (құрамдастарының қарапайым сомасына қарағанда бүтіндік көбірек).

Команданың топтан негізгі ерекшелігі біріншісі синергия өндіреді ($1+1=11$), ал екіншісі өндірмейді ($1+1=2$).

Команданың әртүрі бар: топ-менеджерлер командасы, нақты сұрақты шешуге бағытталған командалар, өзін-өзі басқару командалары, параллельді инжинирингтік командалар, жаңа өнімді немесе қызметті сатуды жолға қоятын командалар, өндірісті жақсартатын командалар және т.б.

Психологтар топта пайда болатын және командалық жұмыстың тиімділігіне қатысы бар бірнеше феномендерді сипаттайды:

- көлем әсері – іс-әрекет нәтижесі топтың санына байланысты (өте кішкентай немесе өте үлкен топтардың тиімділігі азырақ);
- топтың сапалы құрам әсері – командалық жұмыс нәтижесі құрамының біртектілігі-көптектілігіне байланысты (бөрінен де әртүрлі жыныстағы және жастағы мүшелерден құралған топ жақсы жұмыс жасайды, бірақ әлеуметтік сипаты бойынша іс жүзінде бірдей);
- конформизм – топ мүшелерінің сенімі немесе мінезқұлығы шынайы немесе топтың ойдан құралған қысымының нәтижесінде өзгереді;
- даралықты жою – өзін-өзі ұғынуды жоғалту және назарын нақты бір адамға аударып алмайтын анонимділік жағдайында бағалаудан қорқу;
- тәуекелді қозғау феномені – топ оның мүшелері жеке-жеке қабылдауы мүмкін шешімдерде шамалы немесе жоғары тәуекелге бел буады;
- «топтық» ойлау – топтың барлық мүшелері барлығы келісетін шешім жасау үшін тырысады және жеткілікті шынайы нұсқаларды ортаға салады;
- әлеуметтік жалқаулық – егер жауапкершілік топ мүшелеріне бөлінсе, онда барлығы «немқұрайлы» жұмыс істей бастайды.

Команда түрлері.

Басқару командасы. Құрамы: топ-менеджерлер, желілік басшылар

Жұмыс мақсаты: стратегияны жасау және жүзеге асыру, ұйымның даму ортасын қалыптастыру.

Даму құралдары:

- стратегиялық жоспарлау сессиясы;

- экстремалды құрамдармен команданы қалыптастыру тренингтері (дәйектілігін, өзара көмекті дамыту, белгісіз жағдайда шешім қабылдай алуы);
- басшылықтың әлеуетін дамыту (мақсат қою, жоспарлау, міндеттерін анықтау, көшбасшылық, қызметкерлерді дамыту, бақылау және кері байланыс);
- жобалық командалардағы жұмыс;
- корпоративті мәдениетті қалыптастыру және трансляция;
- ұжым қызметкерлерімен топтық жұмыс формалары (жиналыс, кездесу, кездесулер, қатысу, т.с.с.);
- тиімді топтық жұмыстар технологиясын меңгеру («іс-әрекетке оқыту»).

Функционалдық команда. Құрамы: бөлімшелер, департамент қызмектерлері.

Қызмет мақсаты: жасалған стратегия аясында мақсатқа жету.

Даму құралдары:

- кәсіби қызмет дағдыларын және қажетті білімдерді дамыту мақсатында корпоративті оқыту;
- ұйым қызметінің ұстанымдары мен құндылықтары негізінде команда қалыптастыру тренингі;
- команда сыртқы міндеттерге жұмыс істейтін әлеуметтік жобалар (балалар алаңын құру, орманды немесе саябақты қоқыстан тазарту және т.б.);
- жұмыс сапасын жақсарту үшін дамытушы сессияларға қатысу;
- жобалық командалардағы жұмыс;
- тиімді топтық жұмыстар технологиясын меңгеру («іс-әрекетке оқыту»).

Жобалық команда. Құрамы: жобалық команда қатысушылары.

Қызмет мақсаты: берілген уақытқа дейін жобаның мақсатына жету.

Даму құралдары:

- командалық рөлдерді, жобадағы жұмыс ережесін анықтау, жобалық жұмыстағы командалық алгоритмді қалыптастыру мақсатында команданы қалыптастыру тренингі;

- жобаны жүзеге асыруға қажетті әлеуетті дамыту үшін «білімділік» семинарлар;
- тиімді топтық жұмыстар технологиясын меңгеру («іс-әрекетке оқыту»).

Метакоманда. Құрамы: ұйымның барлық қызметкерлері.

Қызмет мақсаты: ұйымның миссиясын және ұзақ мерзімді мақсаттарын жүзеге асыру

Даму құралдары:

- әртүрлі бөлімше / департамент қызметкерлерін қажетті білімдерді және кәсіби қызмет дағдылары мен бірлесіп қызмет ету дағдыларын дамыту мақсатында бірлескен корпоративті оқыту;
- ұйымның қызмет ұстанымдары мен құндылықтары негізінде команда қалыптастыру тренингі (тренингте қызметкерлер тік және көлденең басқару бойынша «аралас» командаларда жұмыс істейді);
- команда сыртқы міндеттерге жұмыс істейтін әлеуметтік жобалар (балалар алаңын құру, орманды немесе саябақты қоқыстан тазарту және т.б.);
- бірлескен жұмыс сапасын жақсарту үшін дамытушы сессияларға қатысу;
- бизнес үдерістің қызметін оңтайландыру үшін жобалық командалардағы жұмыс;
- корпоративтік мерекелер;
- корпоративтік демалыс.

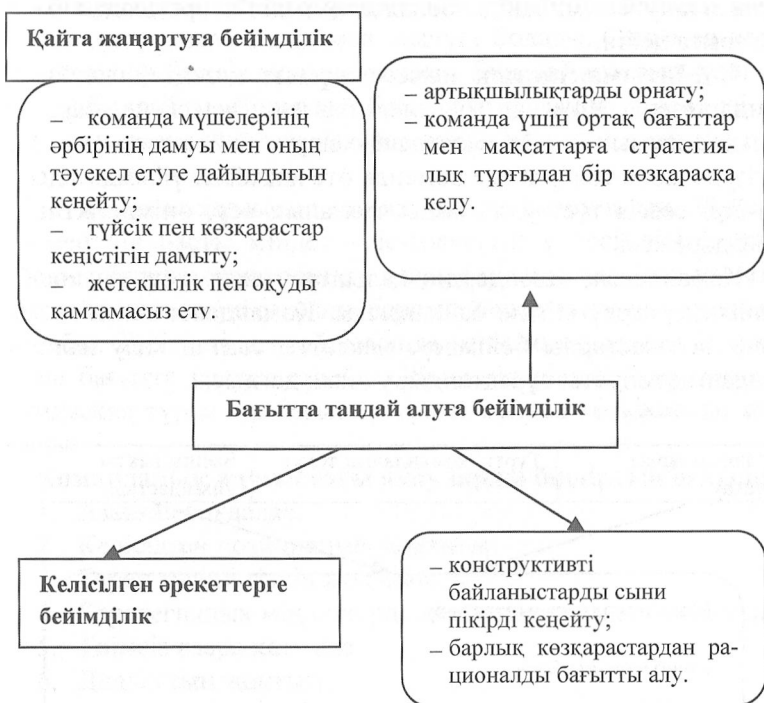
КОМАНДАНЫҢ МАҚСАТЫ. Команданың құрылуында болжанған соңғы нәтиже бейнесі. Мақсаттар сипаты: нақтылық, өлшемділік, амбициялылығы, қолжетімді болуы, уақыты бойынша анықтылығы.

КӨШБАСШЫ. Командадағы беделдірек және мақсатты жүзеге асыруда күзіреттілігі жоғары, команда табыстаған қатысушы көшбасшы бола алады.

ҚҰРАМЫ. Әрбір команда мүшесі толығымен мақсатты бөліп ала отырып жеке өзінің мақсаты ретінде қабылдайды. Мақсатты жүзеге асыру үшін қажетті құзыреттіліктер мен даму әлеуетіне ие. Командалық жұмыстағы бекітілген жауапкершілік.

ӨЗАРА ІС-ӘРЕКЕТ. Мақсатты жүзеге асыруға және жалпы міндеттің шешіміне қол жеткізуге бағытталған команда

мүшелерінің бірлескен іс-әрекет үдерісі. Мінез-құлық стандартында бекітілген командалық жұмыс мәдениетінің болуы.



8.1-сурет. Тиімділіктің үш деңгейі

Өзінің қалыптасу үдерісі барысында команда бірізді 4 кезеңнен өтеді:

1. **Қалыптасу кезеңі** (жұмыс тобы кезеңі). Белгісіздік және сынамалы әрекеттер, күрделі тақырыптар және сезімдерді болдырмау. Басшылықтың бұйрықтары, мақсаттар мен болжамдар анық болмауы мүмкін, өте аз жұмыс орындалады.

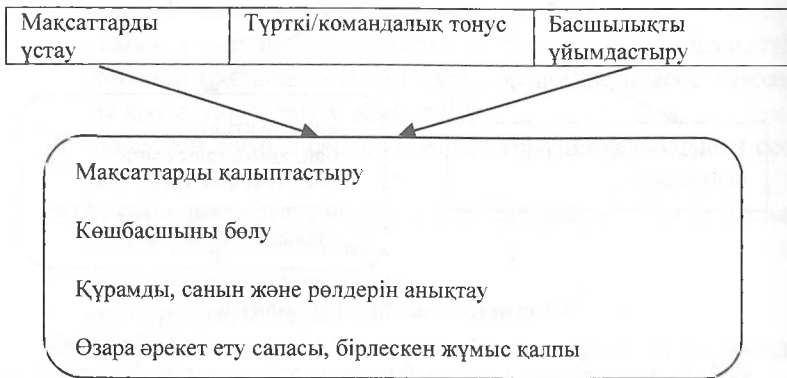
2. **Контртәуелсіздік және конфликті кезеңі** (жалған команда кезеңі) Көшбасшылыққа деген бәсекелестік, конфликтінің байқалуы, мақсаттар алдыңғыдай анық болмауы мүмкін, қарсыластық және түсініксіз позиция, жеткілікті төмен өнімділік.

3. **Өнімді мінез-құлық ережелері мен нормаларын жасау кезеңі** (әлеуетті команда кезеңі). Команда мүшелері тапсыр-

маны орындауға толық кіріспейді, конфликтілер, командалық құзыреттілік сезімі, сенімділік пен намыс, бірлескен жұмысқа қанағаттану сезімі пайда болады, өнімділік орташадан бастап жоғарыға дейін.

4. **Ынтымақтастық немесе жұмыс кезеңі** (шынайы команда кезеңі). Команда мүшелері бар күшімен және өзара байланыста жұмыс істейді, мәселені шешуде байланысты жаңалық енгізуде және тәжірибеде команда өте ыңғайлы ұйымдасады, бірін-бірі сөзсіз түсіну, тұрақты тұлғалық өсу, өнімділіктің жоғары дәрежесі.

Командалық кезеңдердің қалыптасу жылдамдығы көшбасшының құзыреттілігіне байланысты. Команданы қалыптастыру және қатынастарды бейімдеу, мақсатты сақтап қалу және командалық тонусты тұрақтандыру оның дағдысы.



8.2-сурет. Командалық нәтиже

Әрбірін команданың ойыншысы жасау үшін:

1. Жетуге тұрарлықтай жалпы мақсат қой.
2. Жағымды эмоциялар мен энергиялар әсерін зертте.
3. Төмен тұрған жетекшілерді шынайы көшбасшы болуына көмектес.
4. Әртүрлі кросс-функционалды командалар құр.
5. «Кросс тозандану» идеясын жеңілдет.
6. Командада ойнағысы келмегенмен қош айтыс.

7. Бұл мақсаттарға жету үшін командаға жалпыға ортақ түсінікті мақсаттар мен құндылықтар қозғалыс бағытын анықтау және өзара әрекет етуге үйрену, себебі көптеген кешенді мәселелерді тек ұжымдық ақылмен шешуге болады. Сонымен қатар бағынушылар басшылардың әрекетін бақылай отырып, үлгі ретінде қабылдайды. Сонымен, басшылар командасы өзін-өзі дамытып отыруы және өзгерістерде өзінің әлеуетін жетілдіруі керек.

8. Команда жұмысын өте жақсы жетілдіру қиын. Және ең алдымен үш басты міндет – іс-әрекеттің үйлесімділігі, ортақ қозғалыс бағыты және жаңару өзара байланысты, ұзақ уақытқа прогреске қол жеткізу үшін барлық кедергілерден өту қажет (2-сызба). Түсінікті жағдай команда келісіммен жұмыс істемесе жалпы бағытта әрекет етпейді. Және керісінше: егер команда ұйымдасқан түрде бір бағытта жұмыс жасаса нәтижесі де жақсарады.

Командалық жұмыстағы ақауларды білдіретін белгілер:

1. Азайған бағдалар.
2. Келісілген позицияның жоқтығы.
3. Терең түсіністіктің жоқтығы.
4. Стратегиялық міндеттерді шешу мақсатының жоқтығы
5. Тиімсіз өзара қатынас.
6. Диалогтың жоқтығы.
7. Сындарлы емес мінез-құлық.
8. Жаңару мүмкіндігінің жоқтығы.
9. Жеке көңіл толмаушылық.
10. Өзін шектеу.
11. Жеке дағдыларының жеткіліксіздігі.

Жаңа, дағдарыстан кейінгі, экономикалық өмір жағдайларында компания үшін тез және сапалы өсу мүмкіндігі бар. Ол үшін басшылар мен қызметкерлерден құралған күшті команда қажет. Команданың табысы «берік» құрылымнан құралады: нақты мақсат, нәтижеге жетуде әрбір қызметкердің өзінің рөлін түсінуі, өзара қатынаста ауызбіршілік және жеңіске деген «эмоционалды» икемделу: шабыттану, жандану және драйв!

Ұйымның екі құрамдасын да дамыта отырып, әрбір қызметкердің топтық және жеке әлеуетін дамытуға ықпал ететін орта құруға болады. Нәтижесі ретінде реакция жылдамдығы және

шешімдерді қабылдау, жаңалық енгізу сапасы, жиынтығында ұйымның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін дамытады.

Тұлғаны ынталандыру технологиялары

Мотивация – басқарудың негізгі қызметтерінің бірі, яғни ұйымның мақсаттарына жетуге бағытталған қызметке деген өзінің және өзгелердің ынтасын арттыру үдерісі, әрекеттің ерекше түрі. Мотивацияны дамыту технологиялық қайта жабдықталудан кем түспейтін өндірістік еңбектің артуына алып келеді.

Мотивацияның қарапайым моделі **4 негізгі элементтен тұрады: қажеттіліктер, мінез-құлық, марапаттау және кері байланыс. Қажеттілік** – бұл бірнәрсені қажет ету; бұл субъектінің қандай да бір нысанының жоқтығы немесе қанағаттанбаушылық сезімі; бұл жағдай бар нәрсесі және қалауы, бар нәрсесі және қажеттілігі арасындағы қарама-қайшылық. Адамның қажеттілікте сезінуі қанағаттанбаушылық сезімін жоюға бағытталған қандай да бір әрекетке баруына мәжбүрлейді, қажеттілікті қанағаттандыруы мүмкін құнды марапаттауға ие болуға бағытталған мінез-құлық жүзеге асырылады. Адамдар қажеттілікті қанағаттандырумен сәйкес мінез-құлықты қайталауға тырысады.

Мотивацияның мәні менеджерлер оған сүйене отырып, бағыныштыларға ұйымның мақсатына сай әсер етумен анықталады. Егер қызметкерлер мотивациясы ұйымдық мақсаттарға жеткіліксіз болса, менеджерлер еңбек үшін марапаттау жүйесін қайта қарап шығуы қажет.

Мотивация тұжырымдамасының маңызды ұғымы – **мотив**. Еңбек мотивінің құрылымына кіреді: қызметкер қанағаттандырығысы келетін қажеттілік; осы қажеттілікті қанағаттандыра алатын игілік; игілікке қол жеткізуге қажетті еңбек әрекеті, құны – еңбек әрекетін жүзеге асырумен байланысты материалдық және моральдық сипаттағы шығын. Еңбек мотивтерін қалыптастыруда мақсатқа жету мүмкіндігін бағалау үлкен мәнге ие. Егер игілікке қол жеткізу ерекше қосымша күш талап етпесе немесе оған ие болу өте қиын болса, онда еңбек мотиві қалыптаспайды. Екі жағдайда да қызметкер селқос болады. Егер игілік еңбек мотивін қалыптастырса, онда ол еңбектің стимулы болады. Осылайша, адамның қажеттіліктерін қанағаттандыратын кез келген

нiлiк, егер оған қол жеткiзу еңбек әрекетi арқылы болса, стимул бола алады. Стимулдар белгiлi әрекеттердi болдыратын әрекет тетiгiнiң рөлiн орындай алады.

Мотив күшi жұмысшы үшiн қажеттiлiктiң өзектiлiгi дәреже-сiмен байланысты. Егер қажеттiлiк өте маңызды болса, адам оған қол жеткiзу үшiн барынша тырысады, жұмысшы белсендi-рек әрекет етедi. Еңбек мотивтерi әртүрлi.

Басқару әдiсi деп өндiрiстiк ұжымға және басқарушылық мiндеттердi шешу жолында мақсатты ықпал ету әдiстерi мен тәсiлдерiнiң жиынтығын атайды.

Басқару әдiстерi ең алдымен басқару объектiсiне әсер ететiн бағыттарды анықтайтын мотивациялық сипатымен ерекшеленедi. Келесiдей әсер ету бағыттарын бөледi:

1. Парыз сезiмiне, еңбек тәртiбiн саналы сақтау қажеттiлiгiне, ұйымның ортақ мақсаттарына өзiнiң әрекетiн бағындыру, сол ұйымда жұмыс iстеуге тырысуына бағытталған бағдар. Мұндай ықпал ету билiкке, жауапкершiлiкке, тәртiпке негiзделедi және ортақ көзқарас, қызығушылықтар мен тұлғаның әрекетiн қалыптастырады. Ол тiкелей, тура және ұжымның шығармашылық белсендiлiгiн ынталандыра алмайды.

2. Материалдық қызығушылықтарға деген әсер ету материалдық мотивацияны қолдану арқылы жүзеге асады. Мұнда материалды марапаттаулармен қатар материалдық санкция да қолданылады.

3. Адамгершiлiк әсер ету рухани қызығушылықтарына ықпал ету арқылы жүзеге асады. Әлеуметтiк мотивация саяси, рухани, ұлттық, отбасылық, идеологиялық және т.б. әлеуметтiк қызығушылықтарға сүйенедi. Бұл бағыттың рөлi артып келедi. Әлеуметтiк мотивацияны қолдану қиындығымен және басқаларымен салыстырғанда соңғы нәтиженiң тиiмдiлiгiнiң белгiсiздiгiмен ерекшеленедi.

Басқару әдiстерiн мотивациялық сипаттарына қарай жiктеу әдiстер тобын үш топқа бiрiктiредi. Бiрiншi топ – бұл ұйымдық-басқаратын немесе әкiмшiлiк басқару әдiстерi. Олар ұйымдағы адамдардың мiнез-құлық мотивтерiнiң бiрiншi тобына бағытталған. **Екiншi мотивтер тобы** – экономикалық. Олар басқару объектiсiне жанама сипатта әсер етедi, сондықтан әсер ету күшiн және соңғы нәтижесiн болжау қиын. Бұл әдiстер

тұлғаның шығармашылық белсенділігінің пайда болуына жағымды жағдай жасайды. Бұл әдіс материалдық стимулдардың барлық формаларын біріктіреді. Үшінші топ – бұл басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері. Ол ұжымның әлеуметтік механизмдерін қолдануға негізделген. Оның құрамына ресми емес топтар, тұлғаның рөлі мен статусы, өзара қатынас жүйесі, әлеуметтік қажеттіліктері мен басқа да әлеуметтік аспектілері кіреді. Әлеуметтік-психологиялық әдістер тікелей немесе жанама шығармашылық белсенділікті және ұйымдағы барлық жұмысшылардың инициативасын арттыруға бағытталған.

Тұлға мотивациясының замануи технологиялары

1. Еңбекке деген қатынасын қалыптастыру, ынталандыратын ұйымдық және жұмыс ортасын жасау, жұмысшылардың әлеуетін көтеру. Еңбек мотивациясының психологиялық және мінез-құлықтық индикаторы.

2. Топтық дискуссия.

3. Қорқыныш және жазалау мотивациясы. «Бас тарту мүмкін емес» рөлдік ойыны.

4. Жеке және командалық тиімділік мотивациясы.

5. Тұлғаны ынталандыратын баға.

6. Ынталандыру кері байланыс ретінде. Бағынатындарды қалай мақтау және қалай жазалау қажет?

7. Ынталандыруға әсер ететін қаржылық емес құралдар – жұмыс ұйымы, моралдық жарнама, жеке тәсіл, мақсаттар қою, бағалау және бақылау, ақпараттандыру, басқару тәжірибесі, тәртіптік ықпал, мәнді құндылықтар.

8. Материалды ынталандыру жүйесін жасау – компенсациялық саясаты, еңбекақысын төлеу, марапаттау мен айыппұл жүйесі.

9. Мотивациялық карталарды жасау және қолдану қызметкер мен компанияның қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған жүйе ретінде.

Әдебиеттер:

1. Давид М. Менеджмент. – М., 1991.
2. Дорошенко В.Ю. Деловое общение в рабочей группе // Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. – М., 1997.

3. Паркинсон С.Н. Искусство управления. – М., 2001.
4. Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание конфликт. – Новосибирск, 1989.
5. Саймон Г. Менеджмент в организации. – М., 1998.
6. Вейл Л.П. Искусство менеджмента. – М., 1999.
7. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование. – Л., 1982.
8. Иванцевич Д.Ж. Основы управления персоналом. – М., 2000.
9. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. – М., 1998.
10. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. – М., 1997.
11. Статт Д. Психология и менеджмент. – М., 2003.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеру сұрақтары

1. Команданың пайда болу моделін негіздеңіз.
2. Командалық менеджмент ерекшеліктерін атаңыз және оның классикалық иерархиялық басқару жүйесінің ерекшелігін атаңыз.
3. Командалық менеджмент мәнін жанама басқару түрі ретінде негіздеңіз.
4. Командалық менеджмент мәнін ұйымды басқару жүйесінің компоненті ретінде негіздеңіз. «Команда дөңгелегі».
5. Т.Ю. Базаровтың басқарушылық рөлдер моделін негіздеңіз.
6. Майерс-Бриггс моделін негіздеңіз.
7. Командалық рух қалыптастыру кезеңдерін негіздеңіз.
8. Команда көшбасшыларын дайындау. Командалық рух қалыптастыру.
9. Командалық өзгерістердің мәні мен мағынасы.
10. Команданың бөлшектенуіне әсер ететін факторлар.

Тақырыптар бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. Басқарушы тұлға қосады:

- а) көмекші жұмысшыларды
- б) маусымды жұмысшыларды
- в) кіші қызмет көрсетуші тұлғаларды
- г) жетекшілерді, мамандарды
- д) негізгі қызметкерлерді

2. Жапониялық тұлғаны басқару менеджментіне қатысты емес:

- а) жұмысқа өмірлік жалдау
- б) төлеу мен тағайындауда ересектік ұстанымы
- в) ұжымдық жауапкершілік
- г) бейресми бақылау
- д) мансаптық иерархияда көтерілу қызметкердің жасы мен тәжірибесіне емес, оның кәсібилігі мен міндеттерді тиімді орындауымен байланысты

3. Тұлғаны басқару функцияларына кіреді:

- а) ұйымның өндірістік және әлеуметтік қызметтіктерін қанағаттандыруға бағытталған кадрлармен жұмыс жасау бағыттары мен әдістерінің кешені

- б) ұйымның тиімді жұмыс жасауын жоғарылатуға арналған бағыттар мен әдістер кешені
- в) ұйымның уәкілетті қорын арттыруға арналған бағыттар мен әдістер кешені
- г) ұйымның стратегияларын дамытуға арналған бағыттар мен әдістер кешені
- д) өнімнің құнын төмендетуге арналған бағыттар мен іс-шаралар кешені

4. Кадрлық менеджменттің қандай ішкі жүйесі перспективалық кадрлық саясат жасауға бағытталған?

- а) функционалдык
- б) тактикалық
- в) басқарушы
- г) қамтамасыз етуші
- д) стратегиялық

5. Сарқылмайтын жеке меншік: өмірдің әртүрлі саласында қолдану нәтижесінде пайда болатын ақыл-ой қызметінің өнімі:

- а) материалдық емес жеке меншік
- б) интеллектуалды жеке меншік
- в) радиожілік ресурс
- г) материалдық жеке меншік
- д) аэрокосметикалық өнімдер

6. Басқа адамдарды дұрыс түсінуге және олармен тиімді өзара қатынаста болу үшін қажетті дағдылар:

- а) семантикалық
- б) коммуникативті
- в) вербалды емес
- г) вербалды
- д) кәсіби

7. Ұйымның кадрлық әлеуеті дегеніміз –

- а) жұмысқа орналасқан, өндірістен бөлек оқытатын және кәсіби жоғарылататын мамандар жиынтығы
- б) жұмыс істеуші мамандар жиынтығы
- в) жұмысқа орналасқандар жиынтығы
- г) өндірістен бөлек оқытатын және кәсіби жоғарылататын мамандар жиынтығы
- д) қызмет сатысында алмасушылар жиынтығы

8. Тұлғаның бейімделуі дегеніміз не?

- а) қызметкерлердің кәсіби шеберлігін арттыру мақсатында теориялық білімдерін және тәжірибелік дағдыларын жетілдіру, олардың алдыңғы техникаларды, өндіріс құралдарын игеруі

б) тұлғалардың мүмкіндіктерін жақсартуға саналы жүргізілетін іс-әрекет, ол жұмысшылардың әлеуетін дамытуға немесе жұмысты орындауға қажет

в) нақты мамандықтың және жұмыс орнының талаптарын ескере отырып, қызметкердің кәсіби бағдарын жақсарту мақсатында тұлғаны таңдау мен жалдауға қатысу

г) жұмыстың жана кәсіби, әлеуметтік және ұйымдық-экономикалық талаптарына қызметкерлердің жайлап бірізді үйренуіне негізделген қызметкерлер мен ұйымның өзара қатынасы

д) тұлғаның аттестацияға қатысуы

9. Д. Макклеландтың қолдан жасаған қажеттіліктер теориясы қандай жағдайды қарастырады?

а) гигиеналық және ынталандырушы факторларды бөлу

б) жұмыс істегісі келетін және істегісі келмейтін жұмысшылардың барлығын бөлу

в) қызметкердің жетістікке жетуге, бірлесіп еңбек етуге, билікке қажеттілігінің болуы

г) адамның әдіс марапаттауға ие болу қажеттілігі

д) адамның барлық қажеттілігі белгілі иерархияда орналасқан

10. Қандай мотивация теориясы процедуралық теорияға қатысты?

а) А. Маслоудың қажеттілік теориясы

б) В. Врумның күтілім теориясы

в) Д. Макклеландтың қолдан жасалған қажеттіліктер теориясы

г) К. Альдерфердің бар болу, байланыс және өсу теориясы

д) Ф. Гецбергтің екі фактор теориясы

11. В. Врумның теориясына сай:

а) марапаттау шегі

б) күтілім шегі

в) нәтижеге жетуге байланысты белгілі бір марапаттауды күту

г) құндылықтар немесе басымдықтар шегі

д) қосымша жұмсалған күшке байланысты қалаған нәтижені күту

12. Адамдар жұмсалған күшке байланысты ие болған марапаттауды субъективті қатынаста анықтайды және өзге адамдардың марапаттауларымен салыстыратын теорияны анықтаңыз.

а) А. Маслоудың қажеттіліктер теориясы

б) В. Врумның күтілім теориясы

в) Портер-Лоулердің күтілімнің кеңейтілген моделі

г) Д. Макклеландтың қолдан жасалған қажеттіліктер теориясы

д) С. Адамстың тендік теориясы

13. Б.Ф. Скиннердің күшейту теориясы мынадай жағдайға негізделген:

а) гигиеналық және ынталандырушы факторларды бөлу

б) адамдардың мінез-құлқы олардың ұқсас өткен жағдайдағы іс-әрекетінің салдарына негізделген

в) адамның барлық қажеттіліктері белгілі иерархияда орналасқан

г) адамның қажеттілігі әділ марапаттауға негізделген

д) қызметкердің жетістікке жетуге, бірлесіп еңбек етуге, билікке деген қажеттілігінің болуы

14. Мазмұндық мотивациялық теорияларға кіреді:

а) Б. Ф. Скиннердің

б) С. Адамстын

в) В. Врумның

г) Портер-Лоулер моделі

д) Ф. Герцбергтің

15. Портер-Лоулердің мотивация теориясына қатысты жағдайды анықтаңыз:

а) нәтижелі еңбек қызметкерлердің қанағаттануына алып келеді

б) адам жауапкершілігі

в) адамдардың мінез-құлқы олардың ұқсас өткен жағдайдағы іс-әрекетінің салдарына негізделген

г) адам өкілеттілігін табыстауға тырысады

д) адам тек экономикалық ынталандырумен қанағаттанады

№ сұрақ	Дұрыс жауап
1	Г
2	Д
3	А
4	Д
5	Б
6	Б
7	А
8	Г
9	В
10	Б
11	Г
12	Д
13	Б
14	Д
15	А

3.3. Білім беру маркетингін құру стратегиялары

Оқу сұрақтары:

1. Білім беру қызметтерінің маркетингі түсінігі
2. Білім беру қызметтерінің маркетингіндегі мемлекеттің рөлі
3. Маркетингтегі зерттеудің негізгі бағыттары
4. Маркетингтік зерттеулердің процедурасы

Әлеуметтік қызметтер маркетингінің бірі білім берудегі маркетинг болып табылады. «Білім берудегі маркетинг» термині аталған мекеменің мақсаты пайда әкелу емес, коммерциялық емес сипатындағы мақсаттар әлеуметтік әсер жетістігі екендігін анықтайды.

Мамандардың бағалауынша маркетингтің 2000-нан астам анықтамасы бар.

Маркетинг (ағылш. market – нарық, ing – соңы, маңызды әрекет) – нарықпен байланысты әрекет.

Маркетинг – қажеттіліктері мен мүддесін алдау жолы арқылы қанағаттандыруға бағытталған адам әрекетінің түрі.

Маркетинг – тауарлар легі және қызметтер көмегімен өндірушіден тұтынушыға бағытталатын іскерлік белсенділік.

Маркетинг – айрықша маңызды байланысты жүзеге асыру барысында қажет жерге, қажет орынға, қажет уақытында, тиімді бағамен қажет тауардың болуын қамтамасыз ету бойынша әрекет.

Маркетинг – нарық талабын зерттеу, нарықта болып жатқан үдерістерді кешенді түрде есепке алу.

Маркетингтің білім беру саласындағы мәнін талдап, оның білім беру қызметтері нарығында қалай жүзеге асатынын көру үшін (әрі қарай қысқартылған түрде – ББҚ), оның элементтері мен аспектілерінің кеңейтілген кешенін талдау айтарлықтай маңызды. Бұл ең алдымен маркетингтік қарым-қатынас субъектілері және бұл субъектілердің нарықтағы қызметі, әрекет саласы және ББҚ маркетингінің объектілері, оның мақсатты бағдарлануы және мәселелік мазмұны.

Маркетинг – бұл фирма ішіндегі басқарудың ерекше формасы.

Білім беру қызметінің маркетингі ерекшеліктерінің негізгі түрі білім беру мекемелерінің қызметі білім беру қызметтерін

қамтамасыз ету болып табылады. Ресейде білім дамыту сұрақтарына қазір көп көңіл бөлінуде. Білім беру саласындағы мемлекеттік саяси тұрақтылық сипатын қаржылық жағдайын өзгерту және сондай-ақ табысын бөлу осы сала кешенінде анықталады.

Тұтыну үдерісінде білім беру сапасы, еңбек күші, онда білім беру қызметтерінің жалпы тұтыну ғана тәуелді емес, сонымен қатар жеке еңбек сапасы бойынша тұтыну үдерісінде жұмсалған осы қызметтер, жеке қабілеттері, жүзеге асыру және өзге де субъективтік факторлар олардың дәрежесі болып анықталады.

Көптеген университеттер маркетингтік қызметінің жалпы қажеттілігін түсінеді.

Ерекшеліктері. Білім беру қызметінің табиғаты туындайтын зияткерлік қызметтер маркетингтің ішінара ғылыми ерекшеліктері болып табылады. Білім қызметтерінің табиғаты толықтырылды, білім беру мекемелері көбінесе өндірушілер болып табылады. Олар – ақпарат, консалтингтік және сараптамалық қызметтер.

Білім қызметтер жиі байланысты қызметтерді толықтырылды...

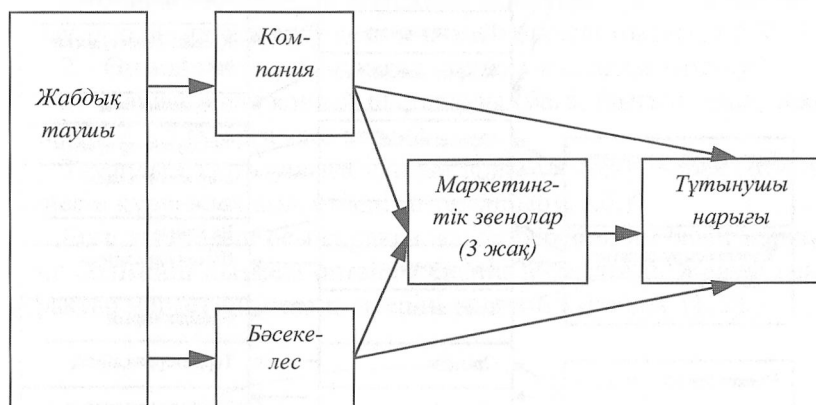
Маркетинг (ағылшын сөзінен market – нарық) – мекемелер алдында тұрған мақсаттарды шешуге қажетті тұтыныс мұқтаждықтарын қанағаттандыруға, қызмет атқаруға және табуға қажетті бірнеше жұмыс түрлерін үйлестіреді. Маркетингтің мақсаты – тауар және қызмет көрсетудің сапасын арттыру, оларды сатып алу жағдайларын жақсарту.

Маркетинг қызметіне келесілер жатады:

- әртүрлі тұтынушылар топтарының мұқтажын, қажеттіліктерін, сұранысын анықтау;
- тұтынушыға керекті және қажеттілігін қанағаттандыратын тауар шығару;
- тауардың құндылығына сәйкес тұтынушыға қолайлы және өндірушіге пайданы жеткілікті деңгейде қамтамасыз ететін баға қою;
- өндірген тауарды тұтынушыға ең пайдалы және ыңғайлы арнамен жеткізуді анықтау;
- нарыққа, сұранысты қалыптастыруға және өтімді ынталандыруға белсенді әсер ету жолдарын табу.

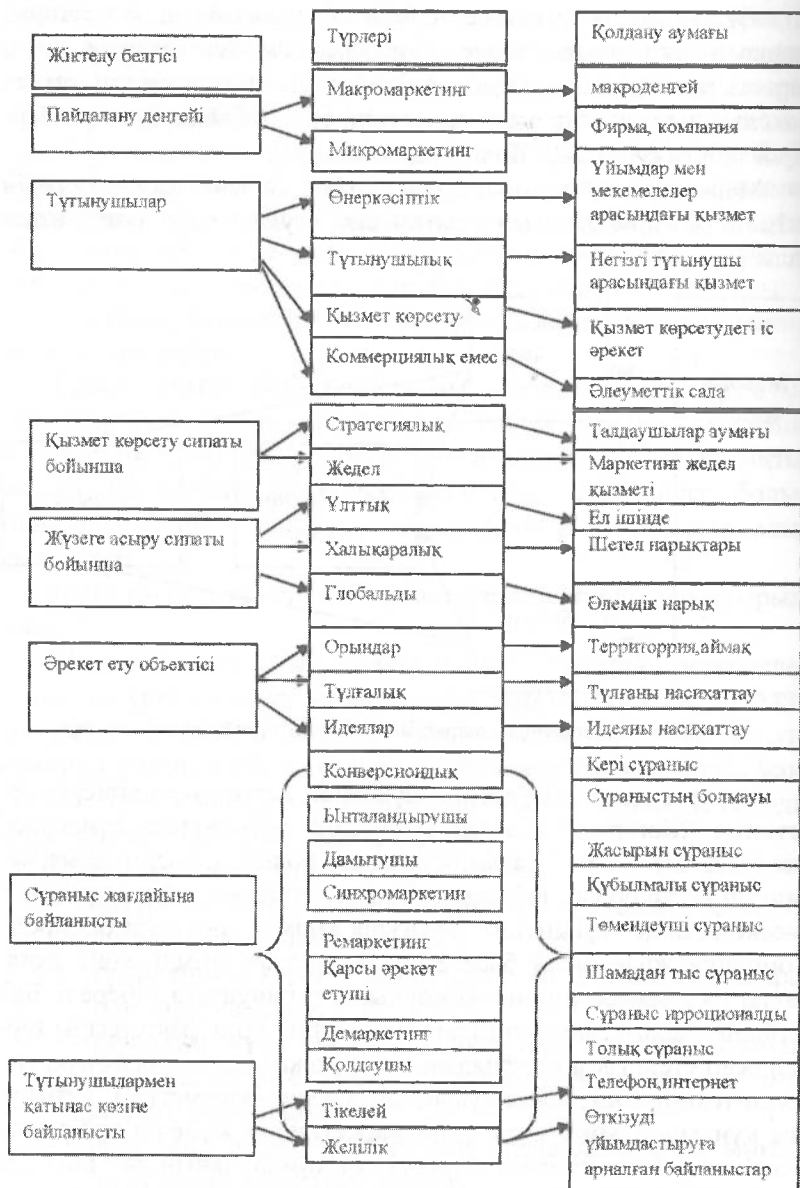
Осы маркетинг қызметтерінің әрқайсысының бағыттары, олардың құндылығы және маңыздылығы тек оларды бірге қарастырып қолданса ғана өседі. Маркетинг қызметінің негізгі мақсаты – тұтынушы мен өндірушіні тығыз байланыстыру, бір-бірін табуға көмектесу болып табылады [2].

Маркетинг – тұтынушылар сұраныстарына жауап беретін өнімнің жоғары сапасын қамтамасыз етуде негізгі рөлді атқарады [5].



9.1-сурет. Кәсіпорынның маркетинг жүйесін құрайтын элементтер

Суретте қазіргі маркетинг жүйесінің негізгі элементтері көрсетілген. Жоғарыда аталған маркетинг элементтері күнделікті жағдайда бір-бірімен қарым-қатынаста болып, өндірістегі маркетингтің негізі болып табылады. Стандарттық жағдайда маркетинг бәсеке кезінде тұтынушы нарығына қызмет көрсетуді білдіреді. Компания және оның бәсекелесі өндірілген өнімді және ақпаратты тіке немесе үшінші жақ арқылы тұтынушыға жібереді. Бұл жүйенің барлық қатысушыларына сыртқы орта факторлары бірдей әсер етеді (демографиялық, экономикалық, экологиялық, ғылыми-техникалық, саяси-құқықтық, мәдени-әлеуметтік). Тұтынушы құндылықтарын құру үшін маркетингтік жүйенің әрбір элементі өз еңбегін сіңіреді. Сондықтан компанияның сәттілігі тек компанияның өз қызметіне ғана тәуелді емес, сонымен қатар ол маркетингтік жүйенің элементтері тұтынушы қажеттілігін қаншалықты жақсы қанағаттандыруына да тәуелді.



9.2-сурет. Маркетинг түрлерінің жіктелуі және оларды қолдану аумағы

Маркетингтік бөлімдерінің қызметі кәсіпорынның негізгі мақсаттарын жүзеге асыруға және бәсекелес жағдайда оның тиімді қызмет етуіне әсер етеді. Бұл жағдайдағы негізгі ерекшелік – бәсекелестерді анықтау мен оларды зерттеу [5].

Маркетингтің шаруашылық қызметі ретінде орындайтын толық жұмыс түрлері тізімін беру өте қиын. Сонымен бірге кәсіпорынның мынадай сұрақтарға жауап іздеуі маркетингтің рөліне шек келтірмейді:

1. Қандай тауарларды нарыққа ұсыну керек (жаңа өнімді жобалау, ескі өнімді жаңарту немесе оның өндірісін тоқтату, т.б.)?
2. Өнімді кімге ұсыну керек (тұтынушыларды зерттеу)?
3. Қашан және қандай шарттарды (баға, шығын, сапа, технология, т.б.) тауарға қою керек?

Тауардың тұтынушыға қандай арнамен жетуі керек (өткізу жүйесін құру, жарнама, өтімді ынталандыру, т.б.)?

Егер кәсіпорын осы сұраққа жауап берсе, яғни оның маркетинг бөлімінің қызметі оңтайлы екенін дәлелдейді. Жалпы осы сұрақтар маркетинг принциптерінің негізін құрайды [1, 2].



9.3-сурет. Бүгінгі кәсіпорындағы маркетингтің орны

Бұл суреттен маркетингтің атқаратын қызметтері нарықта қалыптасқан қажеттіліктерді олардың ұқсастығына қарай біріне

бірін жақындатып, оларды қанағаттандыру жалпы идеясына бағыттағанын көруге болады [8].

Жалпы маркетингтің ең маңызды бөлімі ретінде маркетингтік зерттеуді атап көрсетуге болады. Өйткені нарықты, тұтынушыларды зерттеусіз кәсіпорын белгілі бір табысқа жете алмайды.

Кәсіпорынды маркетингілік зерттеу жүйесі:

1. Тұтынушыларды зерттеу – тұтынушыларды зерттеу олардың қажеттіліктерін зерттеуден басталады. Кең тарағаны – Маслоудың қажеттілік иерархиясы. Бұл жүйе физиологиялық қажеттіліктен бастап (аштық, суық, шөл), өзін-өзі сақтау қажеттілігі (қауіпсіздік, қорғаныштылық), әлеуметтік тұтыныстар (сүйіспеншілік), құрметтеу қажеттілігі (өзін-өзі сыйлау, статус), өзін-өзі таныту қажеттілігі (өздігінен даму). Қазіргі кезде кәсіпорын тек тұтынушының сұранысын ескерген жағдайда ғана сәттілікке жете алады. Маркетинг тұтынушылар мінез-құлқын зерттеумен айналысады, ал бұған оның қажеттіліктері де кіреді. Қажеттілікті анықтау бұл маркетингтің ең негізгі мақсаттарының бірі болып саналады. Тұтынушыларды зерттеу кезінде ең негізгі рөлді өнімді сатып алудың мотивациялық факторлары алады. Бұл факторларға: пайда алу мотиві (адамның баюға деген құштарлығы), тәуекелді төмендету мотиві (қауіпсіздікке деген қажеттілік), таныту мотиві (статусқа қажеттілік), еркіндік мотиві және дамуға деген қажеттілік.

2. Бәсекелестерді зерттеу – бәсекелестерді зерттеудің бірінші деңгейі – таңдалған нарықта бәсекелестік деңгейді бағалау (монополия, т.б). Келесі кезекте мынаны анықтау қажет: бәсекелес қай нарық бөлігін бақылайды, қаншалықты тез дамып отыр, бәсекелестер өнімінің сапасы, оның бағасы, жарнама және өткізу түрі, техникалық жабдықтау. Егер де талдау дұрыс жасалған болса, онда бәсекелестің артықшылығы мен кемшіліктерін анықтауға мүмкіндік туады, бұл ең соңында фирманың табыстылығына және дамуына әкеледі.

3. Тауарлық нарықты зерттеу – нарықты зерттеу деген ол – белгілі бір тауарды немесе тауарлар тобын зерттеу. Нарықты зерттеудің мақсаты – белгілі бір тауарға сұраныс пен ұсыныстың арақатынасын зерттеу, нарық сыйымдылығын, нарықтағы бәсекелестердің бөлігін, нарық сегментациясын және нарық конъюнктурасын анықтау болып табылады. Нарық конъюнк-

турасын анықтаудың негізгі мақсаты – кәсіпорын қызметі мен нарық арасындағы байланысты анықтау сұраныс пен ұсыныстың тепе-теңдігін қалай сақтау. Конъюнктуралық зерттеу – ағымдағы кезеңдегі нарықты бағалау, нарық көрсеткіштерінің өзгеруін жоспарлау, нарық жағдайы өзгерген кезде кәсіпорын қызметіне байланысты ұсыныстарды қамтиды [1, 4].

Нарық сыйымдылығы – нарық өзінің құрылымын өзгертпей қанша көлемде тауарды «сыйғыза» алатынын айтамыз. Маркетингтік қызмет нарық әлеуетінің көрсеткіштерін зерттейді, берілгендерді қорытындылап талдайды және осы талдау нәтижесінде шығарылатын өнім көлемінің үлкеюі немесе кішіреюіне әсер ететін, нарық потенциалының үлкеюі немесе кішіреюін жоспарлайды [6].

Қазіргі жағдайда ірі және орта кәсіпорындарды, сондай-ақ банктерде маркетинг қызметі, ал олардың кейбіреулерінде департаменттер қызмет етеді. Бұларға маркетинг бөлімдерін ұйымдастырудың нақты схемалары мен түрлері әртүрлі болуы мүмкін, бірақ олар: нарықты маркетингтік зерттеу, сұраныс жағдайын, тауарлық, өткізу, баға және коммуникацияны ұйымдастыру сияқты жалпы міндеттерге негізделеді. Нарықтың сегментациясы – бұл нарықтың әрқайсысына жеке тауар не маркетингтік кешен керек болуы мүмкін айқын топтарға бөлу. Сегменттеу келесі көрсеткіштерге байланысты жүреді:

- географиялық (тұрғылықты жердің көлеміне және халықтың тығыздығы мен көлеміне байланысты);
- демографиялық (халықтың жасы мен жынысына байланысты).
- әлеуметтік-экономикалық (білімі, мамандығы, халық табысы).
- психологиялық (индивидтің ерекшелігін ескере отырып) [4].

Қазіргі кездегі кәсіпорындарда маркетинг қызметі әртүрлі ұйымдастырылған. Маркетингті ұйымдастыру қызметі – маркетинг бойынша өздеріне жүктелген міндеттер мен қызметтерді орындайтын бөлімдер мен бөлімшелердің жиынтығы. Маркетингті ұйымдастырудың әртүрлі формалары бар.

Функционалдық ұйымдастыру тауарлары мен нарық мөлшері аз кәсіпорындарда қолданылады. Басқарылатын үдерістің

мамандануы, тауарлар ассортиментінің аз мөлшерде тұрақты өндірілуі маркетингті ұйымдастырудың осы форманың тиімділігін анықтайды. Ұйымдастырудың мұндай формасы номенклатурасы шектеулі орта және шағын кәсіпорындарға тән.

Оның артықшылықтары:

- басқарудың қарапайымдылығы;
- басқару қызметтерінде қайталану болмайды;
- қызметкерлердің кәсіби мамандығының өсуіне әсер етеді;

Кемшіліктері:

- тауар сапасына жеткілікті түрде мән берілмейді;
- жаңа енгізулерге тез бейімделмейді;
- эгоизм және жеке мүдденің болуы.

Маркетингті-тауарлы ұйымдастыру – мұнда өндіріс пен өткізудің арнайы шарттарын талап ететін өнім ассортименті мен өткізу көлемі үлкен кәсіпорындар үшін тиімді. Тауарлақ ұйымдастыруда маркетинг бөлімі немесе топтар бойынша құрылады. Бұл форма үлкен шығындарды талап етеді.

Оның артықшылықтары:

1. Тауар бойынша маркетинг кешенін оңтайландыру мүмкіншілігі.

2. Сыртқы орта жағдайларына жақсы бейімделу.

Кемшіліктері:

Тауарлар бойынша сарапшы бола тұрып, менеджерлер міндетті қызмет аясын ескермейді.

Маркетинг қызметін ұйымдастырудың нарықтық үлгісі – бұл формада маркетинг қызметі тұтынушылар типі немесе нарық сегментіне байланысты. Нарықпен жұмыс жасайтын менеджерлер өткізу мен басқа да іс-әрекеттер бойынша жылдық немесе келешектегі жоспарды дайындауға жауап береді. Негізгі ерекшелігі: фирманың маркетингтік әрекеті нарық сегменттерінің ерекшеліктеріне байланысты құрылады.

Оның артықшылықтары:

1. Өз тұтынушыларының талғамы мен қажеттіліктерін жақсы білу.
2. Нарық ерекшеліктерін ескере отырып, сенімді болжау жасау.

Кемшіліктері:

1. Міндетті іс-әрекеттерінің қайталануы.

2. Жұмысқа икемділіктің жоқтығы.
3. Күрделі ұйымдастырушылық құрылым.
4. Тауар ассортиментін нашар білу.

Маркетингі географиялық ұстанымдары бойынша ұйымдастыру – ірі компаниялар кеңейтілген нарыққа өнім шығарған кезде маркетингтік қызметті географиялық ұстанымдары бойынша ұйымдастырады. Мұны үлкен өткізу аумағы бар кәсіпорындарда қолдануға болады. Маркетинг қызметін ұйымдастырудың бұл түрі бір аймақтағы тұтынушылар қажеттілігі басқа бір аймақтағы тұтынушылар қажеттілігінен ерекшеленген жағдайда тиімді. Ол аз шығынмен тұтынушы қажеттілігін қанағаттандыруға мүмкіндік береді [5].

Нарықтық экономика салаларында маркетингі қолдану көлемі шексіз, ол үкімет және кәсіпорын мүддесіне сәйкес неғұрлым аз шығынмен артық пайда алу мақсатында қолданылады.

Сонымен, маркетинг – бұл тауарларды итермелеу емес, тұтынушының талаптарын, нарықтың нақты сегменттерінің талаптарын талдап ескеретін, жаңа тауардың анықталған талаптарына сәйкес өңделген, ғылыми зерттелген тұжырымдама. Кәсіпорын кездесетін көптеген аспектілерді зерттей отырып, маркетинг тиімділігі жоқ зонаға тауардың шығарылмауына шығындарды үнемдейді. Кәсіпорын зерттеуге шығын жұмсаса да, келешекте ол табыс әкеледі.

Бүгінгі таңда маркетингтің дамуында келесі сипатты тенденцияларды бөліп көрсетуге болады:

1. Маркетинг ғылыми-техникалық прогрестің айтарлықтай әсерінде болғандықтан, жекелей айтқанда, ақпараттардың көптігіне қарай ақпараттық технологиялар ерекше орынға ие.

2. Тұрғындар топтарының әлеуметтік белсенділігінің өсуі маркетинг сипатын анықтайтын айтарлықтай фактор ретінде қарастырылуда.

3. Қазіргі уақытта маркетинг ашық инновациялық сипатта болып, үнемі жаңартуға негізделген.

Маркетинг қызметі.

Талдаушылық қызметі:

1. Нарықты қалай бар сол күйінде зерттеу.
2. Тұтынушыларды зерттеу.

3. Фирмалық құрылымдарды зерттеу.
4. Тауарды зерттеу (тауарлық құрылымды).
5. Өндірістің ішкі ортасын талдау.

Өндірістік қызметі:

1. Жаңа тауарлар өндірісін ұйымдастыру, жаңа технологияларды жасау.

2. Материалдық-техникалық қамсыздандыруды ұйымдастыру.

3. Дайын өнімнің сапасы мен бәсекеге қабілеттілігін басқару.

Өткізу функциясы (сату қызметі):

1. Тауар қозғалысы жүйесін ұйымдастыру.

2. Қызмет көрсетуді ұйымдастыру.

3. Өткізуді ынталандыру мен сұранысты қалыптастыру жүйесін ұйымдастыру.

4. Мақсатқа бағытталған тауар саясатын жүргізу.

5. Мақсатқа бағытталған баға саясатын жүргізу.

2. Маркетингтік зерттеулер – бұл анықтау тиімділігін жоғарлатуға және маркетингтік мәселелерді (мүмкіндіктерді) шешуге бағытталған ақпаратты идентификациялау, жинау, талдау және таратудың жүйелі және объективті үдерісі.

Олардың негізгі мақсаты маркетингтік шешімдерді қабылдау және олармен байланысты белгісіздік деңгейін төмендету үшін ақпараттық талдау базасын құру болып табылады.

Міндеті – ақпараттық қажеттіліктерді бағалау және шаруашылық субъектісі қызметінің шынайы жағдайын көрсететін объективті, сенімді, дәл уақыттағы ақпаратпен қамтамасыз ету.

Осындай зерттеудің пәні – нарықтағы маркетингтік қызмет, сондай-ақ онымен байланысты нарықтық үдерістер.

Объект ретінде шаруашылық субъектінің өзі, ол қызмет жасайтын маркетингтік орта, ол бәсекелік белсенділігін көрсететін нарық, сонымен бірге тауарлық, бағалық, коммуникациялық және өткізу қызметі саласындағы онымен жүргізілетін маркетингтік тырысулар болуы мүмкін.

Маркетингтік зерттеулер басқарушылық үдерістің барлық кезеңдерінде ақпараттық біріктіруші рөл атқарады және шаруашылық субъектінің маркетингтік қызметін жоспарлау, мәселелерді шешу және бақылау үшін сенімді ақпараттық база болып табылады.

Маркетингтің әдіснамалық негіздері білім берудің түрлі аумағына тән жалпы ғылымилық, аналитикалық-болжамдық әдістерден, сонымен қатар әдістемелік тәсілдерден құралады:

1. Жалпы ғылымилық әдістер:

- жүйелік талдау;
- кешенді тұғыр;
- мақсатты-бағдарламалық жоспарлау.

2. Талдаушылық-болжамдық әдістер:

- сызықтық бағдарламалау;
- жаппай қызмет көрсету теориясы;
- байланыс теориясы;
- ықтималдылық теориясы;
- желілік жоспарлау;
- іскерлік ойын әдістері;
- экономикалық-статистикалық әдістер;
- экономикалық-математикалық моделдеу;
- талдау.

3. Білім берудің түрлі аумағынан алынған әдістемелік тәсілдер:

- өлеуметтану;
- психология;
- антропология;
- экология;
- әдеп;
- дизайн.

4. Маркетингтік зерттеу үдерісі сатылы жеке әрекеттер кешенінен тұрады. Негізгі кезеңдерін бөліп көрсетуге болады:

1. Зерттеу тұжырымдамаларын жасау.

1.1. Мақсаттарды анықтау.

1.2. Мәселелерді құру.

1.3. Жұмыс гипотезасын қалыптастыру.

1.4. Көрсеткіштер жүйесін анықтау.

2. Эмпирикалық мәліметтерді алу мен талдау.

2.1. Жұмыс құрал-жабдығын жасау.

2.2. Мәліметтерді алу үдерісі.

2.3. Мәліметтерді алу мен өңдеу.

3. Зерттеудің нәтижелерін рәсімдеу мен негізгі қорытындысын қалыптастыру.

3.1. Қорытындылар мен ұсыныстарды жасау.

3.2. Зерттеудің нәтижелерін рәсімдеу.

Паблик рилейшнз (ПР) – бұл ұйымдар және оның қауымдас-тықтары арасындағы жағымды қарым-қатынас пен өзара түсіністікті қолдау мен құруға бағытталған, жоспарланған жалғастырмалы күш.

1978 жылы ПР 30-дан аса ұлттық және аумақтық өкілдері Мехикода келесідей мазмұндағы мексикандық ұсыныспен шықты:

ПР – бұл мемлекеттік және қоғамдық ұйымдар мен әлеуметтік құрылымдар арасындағы қарым-қатынастар жүйесі; қоғаммен байланыстардың жаңа кәсіпкерлік саласы; қоғам мен ұйымдар арасындағы өзара түсінушілікке қол жеткізуге бағытталған қызмет.

Паблик рилейшнз қолдану аумағы мен қызметтері. Паблик рилейшнздің қандай мақсаттары бар екендігіне сүйене отырып, ПР қызметінің орындайтын қызметтерін анықтауға болады.

Паблик рилейшнздің қазіргі көзқарастармен сәйкестегі қызметтері мынадай:

- ұйым мен қоғамдастық арасындағы сенімді қарым-қатынас пен өзара түсіністік орнату;
- ұйымның «жағымды бейнесін құру»;
- ұйым беделін сақтау;
- ұйым қызметкерінің жауапкершілік сезімін құру.

Паблик рилейшнз өзінің қызметтерін адам әрекетінің келесідей салаларында орындауы мүмкін:

- қоғамдық қарым-қатынастарда;
- басқарушылық қарым-қатынаста;
- халықаралық және ұлтаралық қарым-қатынастарда;
- өндіріс пен қаржыдағы қарым-қатынас;
- бұқаралық ақпарат құралдары.

Паблик рилейшнздің кез келген іс-шарасы төрт түрлі, бірақ өзара байланысы бар бөліктерден тұрады:

- тапсырмаларды талдау, құру және зерттеу;
- іс шара жоспары мен бағдарлама жасау;
- бағдарламаны жүзеге асыру мен қарым-қатынас;
- нәтижелерді зерттеу, бағалау.

Әдебиеттер:

1. Маркетинг. Конспект лекций / Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. – М.: Интерпракс, 1995. – 240 с.
3. Маркетинг образовательных услуг: учеб. пособие / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, М.П. Соловейкина, Л.В. Чебыкина / под ред. Н.А. Пашкус. – СПб.: ООО Книжный Дом, 2007. – 112 с.
4. Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А. Основы менеджмента качества. – М., 2003. – 304 с.
5. Белоусова С.Н. Маркетинг: учеб. пособие по специальностям экономики и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381 с.
6. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. – М., 2005. – 456 с.
7. Рекламный маркетинг: учебное пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М., 2013. – 276 с.
8. Маркетинговые исследования рынка: учеб. пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. – М.: ФОРУМ, 2009. – 333 с.
9. Маркетинговые исследования: учебник для студентов / Т.Г. Зорина, М.А. Слонимская. – Минск: БГЭУ, 2010. – 410 с.

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. Білім беру қызметтерінің маркетингі дегеніміз не?
2. Білім беру қызметінің субъектісі кім және неліктен ол болып табылады?
3. Білім беру қызметінің корпоративті клиенттерінің негізгі әрекеті неден тұрады?
4. Білім беру мекемелерінің қызметі неден тұрады?
5. Білім беру қызметтерінің алға жылжуы мен құрылымының мәні неде?
6. Білім беру қызметтерінің маркетингін қалыптастырудағы мемлекеттік рөлі қандай?
7. Білім беру қызметтері нарығының қандай әсерін айта аласыз, әсер ету әрекетін түсіндіріңіз.
8. Білім беру қызметтерінің нарығын сегментациялау қандай әдістермен жүзеге асады?
9. Білім беру саласында маркетингтік ортаның қандай талдаулары қолданылады?
10. «Білім беру қызметтерін тұтынушылардың мақсатты тобы» дегеніміз не?
11. Білім беру қызметтерін алға жылжыту стратегиясы дегеніміз не?
12. Білім беру қызметтерінің «агрессивті маркетингі» дегеніміз не?
13. Білім беру қызметтерін алға жылжытуда жарнаманың рөлі қандай?

Тақырып бойынша өзін-өзі тексеруге арналған тест тапсырмалары:

1. «Маркетинг философиясы» ұйымдастыру мақсаты мына салада жетістікке жетелейтінін нақтылайды?

- а) өндіріс
- б) бөлу
- в) қажеттіліктерді қанағаттандыру
- г) жүзеге асыру
- д) барлық жауаптар дұрыс

2. Тұтынушылардың бағасы қолжетімді тауарлардың кеңінен таралуына жақсы қарым-қатынасы маркетингтік тұжырымды жүзеге асыруға негіз бола алады ма?

- а) тауарды жетілдіру
- б) коммерциялық күшті интенсификациялау
- в) өнімді жетілдіру
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

3. Өндірілген тауардың сатылу көлемін жоғарылату есебінен кірісті есептеуге фирманың бағыты тән...?

- а) қазіргі маркетингке
- б) коммерциялық күшті интенсификациялау
- в) өнімді жетілдіру стратегиялары
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

4. Тұтынушылардың тек жоғары сапалы тауарларды сатып алатынына жоспарланып құрылған стратегия маркетингтік тұжырымдаманың қайсысына сәйкес келеді?

- а) өнімді жетілдіру
- б) қазіргі маркетингті
- в) тауарды жетілдіру
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

5. Маркетингтік тұжырымдамаға сәйкес нарықтық экономика жағдайында тиімді жүйелеу үшін өндіріс өз әрекеті есебінен максималды кіріс алуға ұмтылуы қажет:

- а) тауар бағасын барынша қолдау
- б) өнім шығынын барынша төмендету
- в) өндіріс үшін барынша қолайлы тауарларға клиенттердің талабын барынша қанағаттандыру
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

6. Коммерциялық қызметтерді интенсификациялау тұжырымдамасы маркетингтік әрекеттің мақсатын анықтайды:

- а) өнімнің интенсивті технологияларын пайдалану
- б) өтімді ынталандыру
- в) тұтынушылар қажеттіліктерін қанағаттандыру
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

7. Бағасы қолжетімді және кеңінен таралған тауарға тұтынушылардың бейім келетінін қай тұжырымдама нақтылайды?

- а) өнімді жетілдіру
- б) тауарды жетілдіру
- в) коммерциялық қызметтерді интенсификациялау
- г) маркетингті
- д) өзара әрекет ету маркетингі

8. Бағаға тәуелсіз түрде тауар мен қызмет көрсетудің жоғары сапасына тұтынушылардың бейім келетінін қандай тұжырымдама нақтылайды?

- а) өнімді жетілдіру
- б) тауарды жетілдіру
- в) коммерциялық қызметтерді қарқынды орындау
- г) маркетингті
- д) өзара әрекет ету маркетингі

9. Егер агрессивті жарнама болмаса талап етілген сатылым көлеміне жетуге болмайтынын қандай тұжырымдама нақтылайды?

- а) өнімді жетілдіру
- б) тауарды жетілдіру
- в) коммерциялық қызметтерді интенсификациялау
- г) маркетингті
- д) өзара әрекет ету маркетингі

10. Ұйымдастырудың мақсаты қажеттіліктерді қанағаттандыру көмегімен жетістікке жетуге болатынын қандай тұжырымдама нақтылайды?

- а) өнімді жетілдіру
- б) тауарды жетілдіру
- в) коммерциялық қызметтерді интенсификациялау
- г) маркетингті
- д) өзара әрекет ету маркетингі

11. Зерттеу мақсаты сипаты бойынша болуы мүмкін?

- а) кабинеттік және аландық
- б) өсуші және ағымдағы
- в) іздеуші, сипаттаушы және экспериментальді
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

12. Зерттеу мақсаты мәні бойынша болуы мүмкін?

- а) кабинеттік және далалық
- б) өсуші және ағымдағы
- в) іздеуші, сипаттаушы және экспериментальді
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

13. Ақпараттар шығу көзіне байланысты болуы мүмкін?

- а) кабинеттік және далалық
- б) өсуші және ағымдағы
- в) іздеуші, сипаттаушы және эксперименттік
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

14. Статистикалық әдебиеттер мен түрлі анықтамалықтарды зерттеу нарықты зерттеудің қай түріне жатады?

- а) бөлмелік (кабинеттік) зерттеулер
- б) аландық зерттеулер
- в) зерттеуге жатпайды
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

15. Тұрақты бағытқа ауысып жатқан нысан жайлы мәліметтердің сәйкестігі өзінен нені кіріктіреді?

- а) мәліметтер базасын
- б) ақпараттар легі
- в) маркетингтік ақпараттық жүйені
- г) барлық жауаптар дұрыс
- д) дұрыс жауаптар жоқ

№ Сұрақ	Дұрыс жауап
1	В
2	В
3	Б
4	В
5	В
6	Б
7	А
8	Б
9	Г
10	В
11	В
12	Б
13	А
14	А
15	Б

Шығармашылық сипаттағы тапсырмалар – Жобалар

1. Саны – 3 жобалық тапсырма
2. Магистрант үшін бір жобаны орындау ұзақтығы – 5-6 апта

1-тапсырма. БАСЫМ ҚҰНДЫЛЫҚТАРДЫ АНЫҚТАУ ӘДІСТЕМЕСІ

Сіздің қарауыңызға 49 құндылықтың, сенімнің немесе жеке сипаттамалар тізімі беріледі. Төменде көрсетілген қадамдардың қайсысы сіздің өміріңізде маңызды басқарушы ұстаным екенін анықтауға көмектеседі. Мүмкін, олардың маңыздылық деңгейін анықтау сізге пайдалы болар, егер сіздің қазіргі күйіңіз немесе өмірлік жағдайыңыз нақты құндылыққа қатысты маңызды түрде әлсіресе немесе күшейсе, бағалай отырып, сіз қуанасыз ба әлде қапаланасыз ба? Кейде сізге бірден екі құндылықты бірдей қарастыру көмектесуі мүмкін: өзіңізден біріншісі екіншісінен қаншалықты маңызды екенін сұрап көріңіз.

Сіз таңдайтын техникаға немесе әдіске тәуелсіз келесі қадамдарды орындаңыз:

1. Сіз үшін маңызды 5 құндылықты таңдап алыңыз, оларды жүл-дызшамен немесе дөңгелекпен белгілеңіз.

Жеке тұлғаның қалаулы сипаттамаларының немесе сенімдерінің, құндылықтарының тізімі

1. **ЖЕТІСТІК** – табысқа жету, үміттің ақталу, бірнәрсеге үлес қосу сезімі
2. **АТАҚҚУМАРЛЫҚ** – алға ұмтылу ықыласы немесе мансаптағы жетістік
3. **ОҚИҒАЛАР** – жана және қиын жағдаяттар
4. **ЖАҚЫНДЫҚ** – махаббат, жылы қатынастар
5. **СҰЛУЛЫҚ** – табиғаттағы, өнердегі немесе махаббаттағы эстетика
6. **КӨЗҚАРАС КЕҢДІГІ** – ойлау ашықтығы
7. **КӨҢІЛДІ** – қуанышты
8. **ТАЗА** – ұқыпты, стерильді
9. **ҚҰЗЫРЕТТІ** – қабілетті, тиімді
10. **ЖАРЫСУ РҰХЫ** – жеңіске жету, тәуекелділік
11. **ЖАЙЛЫ ӨМІР** – молшылықтағы немесе мәселесіз өмір
12. **ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ** – өзгелермен жұмыс жасай білу қабілеті, топтағы жұмыс
13. **БАТЫЛ** – өз сенімін қорғай білетін
14. **ШЫҒАРМАШЫЛЫҚ** – елестете білу, жаңаны жасай білу
15. **ТӘРТІПТІ** – өзін-өзі басқара алатын, байсалды
16. **МАТЕРИАЛДЫ ЖАҒДАЙДЫҢ СЕНІМДІЛІГІ** – тұрақты, жеткілікті кіріс
17. **ТЕНДІК** – теңдеуші ықпал, барлығына тең мүмкіндіктер
18. **ТОЛҚЫТАТЫН ӨМІР** – қиын сәттерді толық ынталандыратын өмір
19. **ДАҢҚ** – атақ
20. **ОТБАСЫ БАҚЫТЫ** – бір адамнан тұратын немесе үлкен бақытты отбасы

21. ОТБАСЫ СЕНИМДІЛІГІ – бір немесе бірнеше мүшесі бар қауіпсіз отбасы

22. **КЕШІРЕ БІЛУ** – өзге адамдардың тапқылауын кешіре білу

23. **БОСТАНДЫҚ** – тәуелсіздік, автономия, таңдау еркі, өзіңе арқа сүйеу

24. **ДОСТЫҚ** – тығыз қатынастар, жолдастық

25. **БАҚЫТ** – қанағаттанғандық

26. **ДЕНСАУЛЫҚ** – физикалық және ақыл саулығының жағдайы

27. **КӨМЕК** – өзгелерге көмек көрсету, қоғамды жақсарту

28. **ІШКІ ҮЙЛЕСІМ** – өз өлемінде өзіңмен бірге

29. **ТҮТАСТЫҚ** – адалдық, шынайылық, парасаттылық

30. **ҚАТЫСУ** – өзгелердің жұмысына еліктеу, топқа тиісті болу

31. **ИНТЕЛЛЕКТУАЛДЫ** – абстрактілі, түсініктермен, белгілермен ойлайтын

32. **ҚИСЫНДЫ** – рационалды

33. **СҮЙІКТІ** – берілген, нәзік

34. **АДАЛДЫҚ** – борыш, құрмет, тыңдау

35. **КЕМЕЛДЕНГЕН МАХАББАТ** – сексуалды және рухани жақындық

36. **ҰЛТТЫҚ ҚАУІПСІЗДІК** – шабуылдан қорғау

37. **ТӘРТІП** – тыныштық, тұрақтылық, келісім

38. **БЕЙБІТШІЛІК** – жердегі бейбітшілік, соғыссыз және жанжалсыз

39. **ЖЕКЕ ДАМУ** – жеке даму

40. **СҮЙСІНУШІЛІК** – көңіл көтеру, күлкі, жағымды жеңіл өмір стилі

41. **СЫПАЙЫ** – құрметті, жақсы әдетімен

42. **БИЛІК** – бақылау, авторитет, басқа адамдарға әсер ету

43. **МОЙЫНДАУ** – қоғамды мойындау, адамдарды құрметтеу, статус

44. **ДІН** – күшті діни сенімдер

45. **ЖАУАПТЫ** – сенімді, сенім артуға болады

46. **ҚҰТҚАРУ** – мәңгі тыныштық

47. **ӨЗІН-ӨЗІ ҚҰРМЕТТЕУ** – өзін-өзі бағалау, тәкаппарлық, өз қадірін сезіну

48. **АУҚАТТЫЛЫҚ** – ақша табу, баю

49. **ДАНЫШПАНДЫҚ** – данышпандық

2. Тізімнен пайда болған 5 құндылықтан сіз үшін ең маңызды болып табылатын 10-ын таңдап алыңыз және оларды жазыңыз.

Менің 10 аса маңызды құндылықтарым:

3. Құндылықтар тізімінен сіз үшін көбірек мәнді 5 құндылықты таңдап алыңыз.

Әрбір осы 5 құндылыққа «1»-ден (ең маңызды) «5»-ке (кем маңызды) дейін баға беріңіз.

Менің 5 ең маңызды құндылығым:

Ең маңызды құндылық (ранг №1)

Екінші ең маңызды құндылық (ранг №2)

Үшінші ең маңызды құндылық (ранг №3)

Төртінші ең маңызды құндылық (ранг №4)

Бесінші ең маңызды құндылық (ранг №5) _____

**2-тапсырма. ЖОБА «МЕКТЕПТІҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАҒДАРЛА-
МАСЫ НЕМЕС ЖОСПАРЫ»**

2.1. Өзіңізге «идеалды мектепті» елестетініз және осындай идеалды мек-теп туралы сіздің елестеткеніңізбен жоғары деңгейде сәйкес келетін мет-форалық бейне табыңыз.

Енді неге сіз дәл осы метафораны таңдағаныңызды түсіндіретін 3 аргу-ментті жазыңыз.

Идеалды мектеп – бұл _____, өйткені

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. «Миссияны өңдеу үлгісі» кестесін өзіңіздің білім беру мекемеңізге сүйене отырып толтырыңыз.

Деңгейдегі мис-сия	Ұжым деңгейіндегі миссия	Әлеумет деңгейіндегі миссия
Жеке	Ұжымдағы жұмыс оның әрбір мүшесіне жеке не беруі керек? Жауаптар:	Мектеп командасы әрбір клиентке, серіктеске, әріптеске, бәсекелеске жеке не бере алады? Жауаптар:
Әлеумет	Топта жұмыс істеу оның мүшелеріне қандай әлеуметтік келешекті бере алуы мүмкін? Жауаптар:	Мектеп қандай әлеуметтік әсер беруі мүмкін (қарым-қатынас мәде-ниетін қалыптастырады, отбасыға әсер етеді және т.б.)? Мектеп әлеу-метте қандай орынға ие болғысы ке-леді? Жауаптар:
Рухани	Өзіне қатысты өзінің рухани миссиясын мектеп қалай көреді? Жауаптар:	Мектеп өзінің рухани миссиясын әлеуметке қандай бейнеде және контексте көрсете алады (біз құтқаратын, қорғайтын, қамқор болатын, қолдайтын командамыз және т.б.; жақындарға көмек, эколо-гияны қорғау және т.б.)? Жауаптар:

2.3. SWOT ТАЛДАУ ЖАСАУ

Сыртқы ортаны

ОУ дамуына әсер ететін сыртқы факторлар	ОУ дамуы үшін жағымды мүмкіндіктер	ОУ дамуы үшін қатерлер

Ішкі ортаны

Білім беру мекемесінің даму факторы	Фактордың күшті жақтары	Фактордың әлсіз жақтары

SWOT ТАЛДАУ

	О мүмкіндіктер	Т қатерлер
S КҮШТІ ЖАҚТАРЫ	SO біздің күшті жақтарымызды күшейтетін мүмкіндіктер (даму)	ST кедергілерді жеңуге көмектесетін күшті жақтар (эксперимент)
W ӘЛСІЗ ЖАҚТАРЫ	WO әлсіз жақтарды «өтейтін» мүмкіндіктер (компенсация)	WT біздің әлсіз жақтарымызды шағыстыратын кедергілер (қорғаныс)

МӘСЕЛЕЛЕР МЕН БАСЫМДЫЛЫҚТЫ САРАЛАУ

№	МӘСЕЛЕНІ ТҮЖЫРЫМДАУ	ОУ үшін маңыздылық дәрежесін бағалау (0-5)	ОУ күшімен мәселелердің шешілуін бағалау (0-5)

№	БАСЫМДЫЛЫҚТЫ ТҮЖЫРЫМДАУ	ОУ үшін маңыздылық дәрежесін бағалау (0-5)	ОУ дамуына әсер ету дәрежесін бағалау (0-5)

3-тапсырма. ПРОГРЕССИВТІ ӨЗГЕРУ АЙНАСЫ

1-қадам. Бір нақты мәселені құрастырыңыз және жазыңыз.

2-қадам. Оның туындау себептерін анықтаңыз және жазыңыз (себептер «жөк» сөзі арқылы құрастырылады).

1 және 2-қадам «минус» жағдайын көрсетеді. Одан әрі оны «плюс» жағдайына аудару керек.

3-қадам. Мәселе мақсатқа қайта құрастырылады.

4-қадам. Себептер міндеттерге айналады.

5-қадам. Әрбір міндетке шаралар кешені анықталады, оны шешу мақсатындағы қадамдар, әрбір қадам үшін шараны жүзеге асыратын топты таңдайтын жауаптылар тағайындалады.

6-қадам. Жауаптылар қажетті материалдық ресурстар мен шараны орындау мерзімін анықтайды.

7-қадам. Әрбір шара жүктелген міндет блогына нақты өнім мен міндетті шешудің тиімді өлшемдері анықталады.

Шығармашылық сипаттағы тапсырмалар – Кейстер

1. Саны – 3 кейстік тапсырма

2. Магистрант үшін бір кейсті орындау ұзақтығы – 5-6 апта

Талдау үшін жағдаят (4 және 5-тақырып)

«Apple Inc.» компаниясы.

Apple Inc. (.æp(ə)], ɪ ɾk, қаз. әппл) – дербес және планшетті компьютерлер, аудио плеерлер, телефондар мен бағдарламалар өндіруші америкалық корпорация. Дербес компьютерлер жасау саласында пионер компания [2]. Бас пәтері – Калифорния штатындағы Купертино қаласы.

Компанияның ең танымал өнімдері компьютердің Macintosh желісі, iPod, iPhone және iPad. 2011 жылдың тамыз айында Apple компаниясы әлемдегі нарықтық капитализация бойынша ең қымбат компания болып танылған. 1976 жылы 1 сәуірде Калифорнияның Купертино қаласында негізі қаланған,

1977 жылдың 3 қаңтарында корпорация ретінде тіркелген. 30 жыл бойы компанияның атауы Apple Computer, Inc. болған, 2007 жылы 9 қаңтарда «Computer» сөзі алынып тасталады.

Корпорацияның негізін Стив Джобс, Стив Возняков және Рональд Уейн салған. Возняков өзі құрастырып шыққан компьютер алғаш рет көпшілікке Homebrew Computer Club-ында көрсетілген. Бұл Apple I дербес компьютері болатын. Бұған дейін 1974 жылы «Альтаир 8800» компьютерлері шыққан еді, алайда олар жеке компьютер ретінде техникалық жағынан біліктілігі жоқ болған. 1976-1977 жылдары бірнеше фирмалар алғашқы жеке қолданыстағы компьютерлерді шығара бастаған, 1977 жылдары Commodore және Tandy Radio Shack компанияларының компьютерлері мыңдап сатылған, дегенмен 1970 жылдардың аяғында 1980 жылдардың басында Apple II компьютерлері өлем бойынша миллиондаған данасымен таралады.

1980 жылдары Apple тарихында Apple III жобасына шығарылуына қатысты сәтсіз болады. 1981 жылы Возняк жол апатына ұшырап, уақытша жұмысын ысырып қояды. Осы кездегі Apple III-тің сатылымына қатысты шыққан қиыншылықтар үшін Джобсқа 40 қызметкерін жұмыстан босатуға тура келеді. Баспасөздерде компанияның жақын арада жабылуы жайлы сөздер қозғалады. Тығырықтан шығу үшін 1983 жылы Джобс Джона Скалли компания президенті қызметіне шақырады. Алайда Джобс пен Скаллидің қарым-қатынастары жақсы болмайды.

1984 жылы Apple фирмасы өзінің алғашқы жаға 32-разрядты Macintosh компьютерін ұсынады. Әрі қарай компания осы компьютердің серияларын шығарумен айналысады. Macintosh компьютерлері фирмалық операциялық жүйемен жабдықталған Motorola үдерісорулары негізінде шығарылған. 1985 жылы АҚШ-тың президенті Рональд Рейган техникалық үдерістің дамуына үлес қосқаны үшін Джобс пен Вознякты медальдарымен марапаттайды.

2001 жылы 23 қазанда Apple iPod аудиоплеерін шығарады. Ол үлкен сұранысқа ие болып, портативті музыкалық плеерлердің нарығында көшбасшыға айналады. 2009 жылғы қыркүйек айында жүргізілген санақ бойынша 220 миллионнан астам iPod сатылған. 2007 жылдың қаңтар айында фирма сенсорлы iPhone смартфондарын ұсынып, 2010 жылы нарыққа iPad планшетті компьютерін шығарады. Осы жаңа өнімдерді шығару арқасында Apple өзінің қаржылық жағдайын біршама жақсартып алып, 2011 жылы әлемдегі нарықтық капитализация бойынша, ExxonMobil мұнай компаниясын басып озып, ең қымбат компанияға айналған.

Фирманың атауы ағылш. apple ('алма) сөзінен шыққан, мекеменің логотипінде да алма қолданылады. «Apple» атауын Стив Джобс берген. Бұған дейін ол алма фабрикасында жұмыс істеп, жеміс диетасында отырған болатын. Джобс бұл сөзді құлаққа жағымды естіледі деп санаған, сонымен қатар фирманың атауы телефон кітабында «Atari» компаниясының алдында келеді [3]. Macintosh – АҚШ-та сатылатын алма түрі – Стив Джобс келгенге дейін Macintosh жобасының жетекшісі Джеф Раскиннің сүйікті алма түрі болатын.

Apple-дің ең бірінші логотипін Р. Уейн шығарған. Бұл Исаак Ньютонның алма ағашының астында отырған бейнесі болған. Кейін Роб Джанофф бір жағы тістелген, кемпіркөсақ түстес алманың суретін ұсынып, ол 1976 жылдан

1998 жылға дейін қолданылған. Кейін алманың түсі қараға өзгертіледі. Бұл логотип 1998 жылдан бері қолданылып келеді.

Apple фирмасының мәліметтер жинақтауыштарды басқару архитектурасы (Apple Apple Media Control Architecture (AMCA) – Macintosh дербес компьютері базасында мультимедиа жүйесіне арналған Apple фирмасының архитектурасының стандарты.

Apple sound chip (ASC) – Macintosh дербес компьютеріне арналған Apple фирмасының дыбыстық микросхемасы. Archie – интернет желісінің FTP хаттамалары арқылы файлдарды іздеуге арналған қызмет ету (индекстік) жүйесі. Archie серверлері ауықауық FTP серверлерімен байланысып, файлдар туралы мәліметтер жинап отырады.

Компания өнімдерінің бір бөлігін өзіне тиесілі дүкендер желісі арқылы сатады (барлығы 324 дүкен, АҚШ-та, Канадада, Жапонияда, Ұлыбританияда және т.б. елдерде). Қазіргі таңдағы Apple компаниясының негізгі өнімдері: iPhone ұялы телефондары, iPad планшетті компьютерлері, MacBook Pro, MacBook Air, Mac mini, iMac, Mac Pro дербес компьютерлері, Thunderbolt Display компьютер мониторлары, Mac mini Server, Mac Pro Server серверлері, Apple TV мультимедиялық ойнатқышы, iPod shuffle, iPod nano, iPod classic және iPod touch ықшамды мультимедиа-плеерлері және т.б. Сонымен қатар компания осы өнімдерге қатысты аксессуарларды және бағдарламалық қамтамасыз етуді де шығарады.

Қызметкерлерінің жалпы саны (2010 жылғы) 46,6 мың адамды құрайды.

Талдау жасау үшін сұрақтар.

1. «AppleInc.» фирмасындағы басқару қаншалықты стратегиялық болып қарастырылады?
2. «Apple Inc.» фирмасы қандай жолмен сыртқы ортамен үйлесімділік орнатуға жете білді?
3. Фирманың «ниеті» қандай шекте сыртқы орта өзгерістерімен ерекшеленді?

Талдау үшін жағдаят (6 және 8-тақырып)

«MEGA»

MEGA – Қазақстандағы әлем деңгейіндегі ең ірі сауда-ойын-сауық орталықтарының желісі.

Бүгінгі күні MEGA Қазақстанның қазіргі уақыттағы және болашағының ажырамас бөлігі. MEGA – жұмыс істеп тұрған қаланың басты көрікті жерлерінің бірі және келбеті. MEGA сауда-ойын-сауық орталықтарының құрылысы мен дамуымен айналысатын Astana Group холдингі – кең ауқымды бағыттағы көптеген компаниялармен сәтті басқарып жүрген республиканың үздік девелоперлері мен жетекші инвесторларының бірі.

MEGA сауда-ойын-сауық орталықтары Қазақстанның ірі төрт қаласында ашылған: астанасы – Астанада, республиканың қаржы орталығында – Алматыда, ірі оңтүстік қаласы – Шымкентте және республиканың батысы – Ақтөбе қаласында.

MEGA орталықтарының жобаларын сауда-ойын-сауық орталықтары жобаларында мамандандырылған және отыз жылдық халықаралық тәжірибесі бар DesignArchitectural француз компаниясы құрастырған.

Мемлекеттің қала құрылысындағы басқамен ұқсастығы жоқ, әр MEGA COO-ның өз көлемі мен сәулеттік түпкі ойы бар. Кешендер заманауи әлем стандарттарына сәйкес құрылған, мегаполистердегі қазіргі заман тұрғындарының функционалды және эстетикалық талаптарына сай.

MEGA дүкендердің ең кең таңдауын ұсынады, қолжетімді бағалары, тауарлар мен қызметтердің түрлі ассортименттері. Әр MEGA COO сауда жасауға ыңғайлы жағдайлар жасайды.

MEGA-да отбасылық демалысқа бар жағдай жасалған: гардероб, ана мен бала бөлмесі, алғашқы медициналық көмек пунктері, химиялық тазалау, ателье, сән салондары. Әр сауда-ойын-сауық орталықтарының өзінде өрт сөндіру командалары бар. Орталықтағы тәртіпті жеке қауіпсіздік қызметі атқарады.

Намаз оқитын бөлмелер қарастырылған.

2009 жылдың қаңтарында MEGA бренді 62,8 млн долларға бағаланған.

V-Ratio Business Consulting Company өткізген зерттеу нәтижесі осындай. 2008 жылдың 1 қаңтарына бренд бағасы 439 % көтерілді.

2009 жылдың ақпан айында MEGA Exclusive журналының нұсқасы бойынша (14-орын; 2009 жылдың қаңтар айында 27-орын) отандық компаниялардың арасында TOP-50 енді, 2008 жылдың 1 наурызында Қазақстан тұтынушылар Одағының «Мінсіз» марапатына ие болды.

Жақындағы келу көрсеткіштерінің біреуі 2011 жылдың 9 шілдесінде тіркелген, MEGA ShoppingNight іс-шарасы өткізілген кезде төрт қаладағы MEGA COO-на жалпы 163 000 адам келген.

Талдау үшін сұрақтар

1. «MEGA» компаниясының негізгі бәсекелестік басымдылығы не болып табылады?
2. «MEGA» компаниясындағы бизнес-үдерістер қандай өлшемдер бойынша бағаланады?
3. «MEGA» табысының кілттік факторлары қандай?

Талдау үшін жағдаят (7-тақырып)

*«Бізге бизнесті көңіл көтерумен үйлестіру ұнайды. Бұл Google стиліндегі өмір деп айтса болады.
(Клифф Редекер, «импресарио» Google)*

«Google» компаниясы 10 жылдан астам уақытта кішігірім іздеу жүйесі бар компаниядан жалпыхалықтық корпорацияға айналды. Мұнда қазіргі уақытта 32 мыңнан аса қызметкер жұмыс істейді.

2011 жылы компанияның кірісі 38 миллиардқа жуық қаржыны құрады. Өзінің құрылған уақытынан бері компанияда өзіне тән жеке, өзгеге ұқсамайтын корпоративті мәдениеті қалыптасты.

«Google»-дің бас кеңсесі Калифорниядағы Силикон алқабында орналасқан. Компания қызметкерлерін «гуглерлер» деп атайды. Әр таң сайын жүз-

деген «гуглерлер» кеңсе ғимараттарына бағыт алады. «Google» кеңселері Си-ликон алқаптың он гектар көлемінде тарап орналасқан және бір-біріне жету үшін қызметкерлердің жеке велосипеді бар.

Бір қызметкердің (қаржы директоры) рюкзагынан гитара ойнап тұр. «Бізге бизнесті көңіл көтерумен үйлестіру ұнайды. Бұл *Google стиліндегі өмір деп айтса болады* (Клифф Редекер, «импресарио» Google).

«Google»-дің корпоративті философиясы «Сен костюмсіз салмақты бола аласың ба?» деген сөзбен келтіріледі. Сондықтан да «Google»-да өзін тым салмақты ұстау түсінігі қабылданбайды. Кейбір қызметкерлер кеңсе орындарының орнына үрліген доптарда отырып жұмыс жасайды. Снек-барда түрлі тегін тамақтар ұсынылады.

Компанияның Сергей Брин мен оның серіктесі Ларри Пейдж «бірде-бір «гуглер» буфеттен 45 метр қашықтықтан ары отырмауы қажет» деген ереже орнатты. «Google»-де 150 ден аса буфет, 25 кафе, оның ішінде 11 іріктелген мейрамхана бар. Бұл «Google»-ге жылына 70 миллион долларға шығады.

Сонымен қатар «Google» компаниясында іш киімдерді жуу үшін келтіргіштер мен кір жуу машиналары бар. Қызметкерлер жұмыс жасап отырып, өздерінің тұрмыстық мәселелерінің бір бөлігін шеше алады. Кейбір дұрыс емес ақпарат көздері компанияда тек жастар жұмыс жасайды, және де 20 жастан аспайтын адамдарды ғана қабылдайды деп қателеседі. Жұмысқа 30, 40 және одан да үлкен жастағыларды ала береді. Ресми емес ақпарат көздерінің айтуынша 27 қызметкердің орта жасы 35 жас шамасында. Қызметкерлерге түрлі қосымша жеңілдіктер ұсынылады: тегін тамақ, демалыс бөлмесі, барлық жерлерге үстел футболы мен бильярдқа арналған үстелдер қою.

Сырт көзге ойын секілді көрінетін нәрсе шын мәнісінде – бизнес. Компаниядағы жұмыс формасының бір түрі жобаларды ойын барысында талқылау. «Google»-дағы қызықты жанашылдықтардың бірі қазіргі таңда көптеген хай-тек-компанияларда қолданылатын жүйе болды. Бұл «20 пайыз уақыт» деп аталатын сызбанұсқа, мұны компанияның негізін қалаушылар гуглерлердің өзінің 20 пайыз уақыттарын ұнаған жобаларына арнауға болатынын көрсетеді. Токсандық жоспарлау шеңберінде әрбір гуглер өз менеджерімен келісе отырып, жаңа тың идеяларға өз уақытын арнауына болады. Менеджер өз тарапынан бұндай жобаларға араласпайды, өйткені компанияда көп жағдайда өзіне құқық беру басқару стилі қолданылады. Қызметкер жобаның міндетін, мақсатын, оның департамент пен барлық ұйымның жалпы мақсатына құрылу өлшемін, табыс индикаторын, қажет ресурстарды өзі есептеп, қызығушылық танытқан тараптың пікірін тындайды. Осыдан соң қызметкер қажет қорларды алады немесе өзінің басқа жобаларынан қор бөледі. Көп жағдайда менеджерлер қызметкердің инновациялық жобасына 10 немесе 20 пайыз уақытын бөлгенін қолдайды. Дегенмен де қызметкердің инновациялық жобасы жетістікке жетуі мүмкіндігі де жоғары, ондай жағдайда қызметкер қаржыны да, адамдарды да, марапатты да, қызметте алға жылжуды да иемденеді.

Мұндай жоба ең бастысы болмауы да мүмкін, дегенмен де департамент жұмысының алға жылжуына өз ықпалын тигізеді. Нәтижесінде инновациялық компания бірден бірнеше кіріске ие болады:

- қызметкерге ең төменгі шығын көлемінде жаңа жобалар ойлап табуға ынталандырады;
- жаңа инновациялық жобаларды жасау есебінен нарықтың жаңа буынына ие болады;
- қызметкерді негізгі жұмысқа ынталандырады;
- белсенді ұйымдастырушы-қызметкерлер туралы кадрлық резервті анықтап, қалыптастырады;
- жеке қызметкерлер үшін компанияның тартушы имиджін қалыптастырады.

Дәл осы әдісті пайдалану арқылы Google корпорациясымен көптеген табысты қызмет көрсетулер жасалып, өнделді.

Ішкі және сыртқы өзара қарым-қатынасты құруға деген «Google»-дің мұндай тәсілі оның тұрақты дамушы интернет алып болып қалуына мүмкіндік береді.

Талдау үшін сұрақтар

1. Сіздің көзқарасыңызша «Google» компаниясында қалыптасқан корпоративті мәдениет бар ма?
2. Компания ішіндегі формальді емес қарым-қатынас жоғары технология саласындағы ұйымдар үшін тән болып табылады ма?
3. Топ басшысы мен топтар ұйымы жас компанияның корпоративті мәдениетінің қалыптасуына қалай әсер етеді?
4. Мәліметтердегі жағдайларда келтірілген корпоративті мәдениеттің қай элементін бөліп көрсетуге болады?
5. «20 пайыз жүйесін» ендіру компаниядағы психологиялық жағдай мен қызметкерлердің түрткісіне қалай әсер етті?
6. «Google» мәдениетін ұжымдық мәдениеттің қай типіне жатқызар едіңіз?

ТАҚЫРЫП БОЙЫНША ҚОСЫМША МАТЕРИАЛДАР

Интернет-ресурстарға сілтеме

<http://www.tandfonline.com/> – Журналы издательств «Taylor&Francis».

<http://oxfordjournals.org/> – Журналы издательства Оксфордского университета.

<http://www.cfin.ru/>-сайт «Корпоративный менеджмент».

<http://infomanagement.ru/> – электронная библиотека книг и статей по менеджменту; <http://menegerbook.net/> – электронная библиотека книг по менеджменту.

<http://ecsocman.edu.ru/> – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

<http://www.mevriz.ru/> – сайт журнала «Менеджмент в России и зарубежом».

ГЛОССАРИЙ

Менеджмент – әлеуметтік-экономикалық үдерістерді басқарудың ғылымы мен жаттығуы.

Стратегиялық жоспар – экономиканың, әлеуметтік өмірдің муниципалды және жеке секторларының ағымдағы, ұзақ мерзімді мәселелерін шешуге бағытталған, ресурс және жүзеге асу мерзімі бойынша байланысқан, ортақ мақсаты бар, ұзақ мерзімді бағдарламалар мен муниципалды білім беру дамуы жоспарларының жиынтығы.

Көріну – муниципалды білім беру дамуының онтайлы сценарийі.

Миссия – стратегияны жүзеге асыру нәтижесіндегі еңбектің территориялық бөлінісіндегі орын, өңірдің қалаулы бейнесі, оның белгіленуі.

Басқарушылық шешім – мақсатқа жетудің тура немесе жанама қандай да бір әрекетін іске асырудың қажеттілігін тудыратын, ойланып жасалған шешім.

Стратегиялық жоспарды жүзеге асыру мониторингі – стратегиялық жоспардың жүзеге асу нәтижесінде орнаған, өлшемдер мен көрсеткіштердің жалпы жүйесіне негізделген өзгерістерді бақылау және зерттеу кешені.

SWOT талдау – ағымдағы мәселелердің күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктерін, қатерлерін және іс-әрекеттің нақты бағыты бойынша жергілікті өзін-өзі басқару органдарының қажетті әрекеттерін зерделеу құралы.

Приоритеттер (басымдықтар) – аймақтың ресурстарын ең тиімді пайдалануға, ең жылдам әсерді алуға мүмкіндік беретін әрекет түрлері, бағыттары.

Өсу нүктесі – дамуы аймақ дамуының стратегиялық мақсатын жүзеге асыру үшін жоғары дәрежеде себепкер болуға мүмкіндік беретін іс, өрісі, объектісі, әрекет түрлері.

Стратегиялық маркетинг – бұл жеке тұлғалардың және ұйымдардың қажеттіліктерін анализдеу.

Бағалау – құбылысқа, адам қызметіне, мінезіне қатысты, олардың маңызын белгілеу, белгілі бір норма мен принциптерге сәйкес келуі.

Бақылау – жұмысты түзетумен бірге қойылған мақсаттардың орындалуының тәртібін жүйелік түрде қарап отыру.

Мотивация – қажеттілікті қанағаттандыруға бағытталған іс-әрекетті жасауға ынталандыратын күй.

Персонал – жеке құрам немесе профессионалды немесе қызмет белгілері бойынша топты құрайтын мекеме қызметкері.

Көшбасшылық – арманның нақты іске айналуында қолда бар билік қорын дұрыс пайдалану қабілеттілігі.

Тұрақты жоспар – ұйымның қарапайым принциптерін сақтау және ұйымдағы күнделікті үдерістерді басқаруға есептелуге негізделген жалпы эффектін өсіруге бағытталған директивалар.

ЖАТТЫҒУ ТАПСЫРМАЛАРЫ

1. «Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджмент» пәнінің мақсаты мен мазмұнын тақырыбында глоссарий жазып даярлаңыз.

2. Стратегиялық менеджментті зерттеудің ғылыми тұғырларына сипаттама беріңіз.

3. «Стратегиялық менеджментті зерттеудегі қолданылатын социологиялық және психологиялық тұғырлар» тақырыбына сызба дайындаңыз.

4. «Стратегиялық менеджменттің шетелдік тәжірибесі» тақырыбында кесте жазып дайындаңыз.

5. «Қазақстан-2050»: стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауындағы білім беру саласының «Қазақстан-2030» стратегиясы. Негізгі қорытындылар» бөліміндегі көрсеткіштерді кестеге түсіріңіз.

6. «Қазақстан-2050»: стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауындағы «Білім және кәсіби машық – заманауи білім беру жүйесінің, кадр даярлау мен қайта даярлаудың негізгі бағдары» бөліміндегі білім беру саласындағы басымдықтар туралы эссе жазыңыз.

7. «Қазақстан-2050»: стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауындағы «Білім және кәсіби машық – заманауи білім беру жүйесінің, кадр даярлау мен қайта даярлаудың негізгі бағдары» бөліміндегі инновациялық зерттеулерді дамытудың жаңа саясатына сипаттама беріңіз.

8. Шетелдегі стратегиялық менеджмент саласындағы ғылыми зерттеулерге мәселелік-тақырыптық талдау нәтижелерімен танысып, қысқаша шолу дайындаңыз.

9. Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауындағы «Білім және кәсіби машық – заманауи білім беру жүйесінің, кадр даярлау мен қайта даярлаудың негізгі бағдары» бөліміндегі инновациялық зерттеулерді дамытудың жаңа саясатымен байланысын нақтылап, реферат жазыңыз.

10. «Қазақстан-2050»: стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауындағы «Жаңа қазақстандық патриотизм – біздің көпұлтты және көпконфессиялы қоғамымыз табысының негізі» бөліміндегі бес басымдықтың бірі туралы эссе жазып дайындаңыз.

11. Магистрлік диссертацияңыздың тақырыбына сәйкес стратегиялық жоба құрастырыңыз.

12. «Стратегиялық жоспарлау әдістері» тақырыбына кесте дайындаңыз.

13. «Ұйымның сыртқы ортасы және оның құрылымы мен сипаттамасы» тақырыбына реферат дайындаңыз. Өзіңіздің ұйымдастырушылық мәдениетіңіздің моделін ұсыныңыз.

14. «Стратегия» және «стратегиялық басқару» ұғымдарына анықтамаларды кестеге толтырыңыз.

15. Белгілі бір білім беру ұйымының мамандар әлеуетін дамыту бағдарламасын жасап ұсыныңыз.

БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ

Негізгі:

1. Қазақстан Республикасының «Білім туралы» заңы. – Алматы, 2013. – 64 б.
2. Қазақстан Республикасының «Ғылым туралы» заңы. – Алматы, 2011. – 20 б.
3. Назарбаев Н.А. «Қазақстанның әлеуметтік жаңғыртылуы: Жалпыға Ортақ Еңбек Қоғамына қарай 20 қадам» атты бағдарламалық мақаласы // Егемен Қазақстан. – 2012. – 17 шілде.
4. «Қазақстан-2050»: стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауы // Ана тілі. – 2012. – 21 желтоқсан. – № 52 (1153).
5. «Қазақстан жолы – 2050»: бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ. Қазақстан Республикасы Президенті Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауы // Егемен Қазақстан. – 2013. – 18 қаңтар. – № 11 (28235).
6. Бегайдарова Р.Н. Ұйымдастыру теориясы: оқу құралы. – Алматы, 2011. – 133 б.
7. Ахметова Г.К., Паршина Г.Н. Стратегия образовательных инноваций: преемственность многоуровневого образования. – Алматы: Қазақ университеті, 2007. – 186 с.
8. Купецова С., Мухтарова К.С. Стратегиялық менеджмент: оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2015. – 178 б.
9. Родионова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 415 с.
10. Ғылыми-педагогикалық зерттеу әдістемесі: оқулық / С.Е. Қантарбай, Ж.А. Жүсіпова. – Алматы, 2012. – 272 б.
11. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: учебное пособие. – М., 1999. – 430 с.
12. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М., 2010. – 237 с.
13. Образование и наука. Энциклопедический словарь / гл. редактор Ж.К. Түймебаев. – Алматы, 2008. – 448 с.
14. Мәңгілік ел: оқулық / М.Б. Қасымбеков, С.Ж. Пралиев, К.К. Жампеисова. – Алматы: «Ұлағат» баспасы, 2015. – 336 б.
15. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации / В.П. Медведев. – М.: Магистр, 2009. – 159 с.

Қосымша:

1. Баймолдаев Т.М. и др. Педагогический менеджмент и управление развитием образования. – Алматы, 2008. – 460 с.
2. Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании. Схемы и таблицы: учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы, 2006. – 140 с.
3. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 382 с.
4. Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования: учебное пособие. – Алматы, 2010. – 298 с.
5. Бердалиев К.Б. Стратегиялық менеджмент. – Алматы: Дәуір, 2011. – 170 б.
6. Шамова Т.И., Третьяков П.И. Управление образовательными системами. – М., 2001. – 320 с.
7. Управление факультетом: учебник / под ред. С.Д. Резника. – М., 2008. – 696 с.
8. Управление кафедрой: учебник / под ред. С.Д. Резника. – М., 2008. – 635 с.
9. Менеджмент организации: учебно-методический комплекс специальности / под ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – Пенза, 2006.
10. Ермоленко В.А., Царева Л.С., Черноглазкин С.Ю. Прогнозирование развития образовательных программ в условиях непрерывного образования. – М., 2012. – 400 с.

Тақырып тізімі

1-бөлім. Білім берудегі стратегиялық менеджменттің мазмұны мен негізгі заманауи концепциялары			
Апта	Атауы		Бағасы
1-2	1-тақырып. Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджменттің әдіснамалық негіздері		
3	2-тақырып. Стратегиялық менеджмент мектептері		
3	МӨЖ – жобалық тапсырма №1		
4-5	3-тақырып. Білім беру ұйымдарын басқарушының стратегиялық ойлауы		
5	МӨЖ – Кейсті шешу №1		
2-бөлім. Стратегиялық менеджмент тәртібі			
6	4-тақырып. Стратегиялық жоспарлау тәртібі		
7-8	5-тақырып. Мектептердің стратегиялық мақсатының қойылымы		
8	МӨЖ – жобалық тапсырма №2		
9-10	6-тақырып. Стратегиялар: бәсекелестік басымдықты жүзеге асыруға және ресурстарды пайдалану қарқындылығына негізделген		
10	МӨЖ – Кейсті шешу №2		
3-бөлім. Стратегиялық өзгеріс			
11-12	7-тақырып. Мектептің ұйымдық мәдениеті мен өзгерістерді басқару стратегиялары		
13-14	8-тақырып. Білім беру ұйымдарында қызметкерлерді басқару және топты құру стратегиялары		
14	МӨЖ – жобалық тапсырма №3		
15	9-тақырып. Білім беру маркетингін құру стратегиялары		
15	МӨЖ – Кейсті шешу №3		

МАЗМҰНЫ

КІРІСПЕ.....	3
1. БІЛІМ БЕРУДЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ МАЗМҰНЫ МЕН НЕГІЗГІ ЗАМАНАУИ ТҰЖЫРЫМДАМАЛАРЫ.....	6
1.1. Білім беру ұйымдарындағы стратегиялық менеджменттің әдіснамалық негіздері.....	6
1.2. Стратегиялық менеджмент бойынша қалыптасқан мектептер.....	18
1.3. Білім беру ұйымдарын басқарушының стратегиялық ойлауы	28
2. СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ТӘРТІБІ.....	43
2.1. Стратегиялық жоспарлау тәртібі.....	43
2.2. Мектептердің стратегиялық мақсатының қойылымы	59
2.3. Нақты пайданы жүзеге асыруға және ресурстарды колдану қарқындылығына негізделген стратегиялар	73
3. СТРАТЕГИЯЛЫҚ ӨЗГЕРІС	86
3.1. Мектептің ұйымдық мәдениеті мен өзгерістерді басқару стратегиялары	86
3.2. Тұлғаны басқару стратегиясы және білім беру ұйымында команда құру	100
3.3. Білім беру маркетингін құру стратегиялары	115
ҚОСЫМША.....	131
ТАҚЫРЫП БОЙЫНША ҚОСЫМША МАТЕРИАЛДАР	141
ГЛОССАРИЙ.....	142
ЖАТТЫҒУ ТАПСЫРМАЛАРЫ	143
БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ.....	144