

Ахметов К. Ғ., Сағындықов Е. Н.,
Байжомартов Ү. С., Жүнісов Б. А., Жұмаев Ж. Ж.

**Менеджмент
негіздері**

Ақтөбе — Орал

БКК. 65.5я73
А-94

Менеджмент негіздері /Ахметов К. Ф., Сағындықов Е. Н.,
Байжомартов Ү. С., Жүнісов Б. А., Жұмаев Ж. Ж. - Ақтөбе-Орал,
«А-Полиграфия», 2005 – 519 б.

ISBN 9965-515-27-1

Пікір жазғандар:

-**Дюсембаев А.Д.** – Көпсалалы гуманитарлық-техникалық университетінің «Экономика және менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, экономика ғылымының докторы, профессор, Халықаралық Еуразия Экономикалық Академиясының академигі (Қарағанды қаласы).

-**Тяпухин А.П.** – Орынбор мемлекеттік университетінің «Менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, экономика ғылымының докторы, профессор;

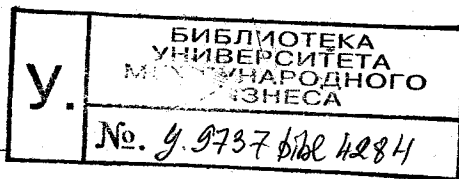
-**Журавлева Л.А.** – Сібір тұтыну кооперациясы университетінің «Менеджмент» кафедрасының профессоры, экономика ғылымының докторы;

Оқулықта менеджменттің әдіснама негіздері мен оның қызметтері сөз болады, мотивацияның өзекті мәселелері, коммуникация мен дау-жанжал, сондай-ақ көшбасшы тәсілдері, басқару қызметінің мәдениеті мен этикасы, оны ақпарат және техника жағынан қамтамасыз ету проблемалары түсіндіріледі.

Менеджмент саласындағы әлемдік және отандық экономикалық ғылым мен практиканың жетістіктерін оқу курсына оны негізге ала отырып, қазақстандық кәсіпорындарды басқару ерекшеліктеріне орай пайдалану қарастырылған.

Ұсынылып отырған құрал біздің еліміздегі менеджмент негіздері бойынша балама оқулық дайындау талпынысынан туып отыр. Оның құрылымы біздегі жоғары оқу орындарында қабылданған стандарттарға сәйкес келеді және бұрыннан бар курстардың ешқайсысын қайталамайды.

Кітап жоғары оқу орындарының студенттеріне, магистрлерге және оқытушыларға, сонымен қатар қазіргі менеджменттің мәселелерін білгісі келетін оқырмандарға арналған.



БКК 65.5я73

0 4310020000
00(05)-00

ISBN 9965-515-27-1

©Ахметов К.Ф., Сағындықов Е. Н., Байжомартов Ү.С.,
Жүнісов Б.А., Жұмаев Ж.Ж. – 2005.

«Менеджментті тағылық (варварлық) қатынастардың ең төменгі басқышынан ауқатты тұрмыстың ең жоғарғы сатысына көтеру үшін не бары бейбіт өмір, жеңіл салық және ел басқару саласына тән сабырлылық керек; қалған қажеттіліктің бәрі табиғи даму жағдайына байланысты өзінен-өзі келе береді».

Адам Смит

КІРІСПЕ

Экономиканың нарықтық қатынастарға көшуіне байланысты жаңа типті басқару кадрлары дайындау және олардың жаңаша ойлау қабілеттерін қалыптастыру қажеттілігі туындайды. Осы тұрғыдан алғанда, кадрларды кәсіби тұрғыдан, әсіресе, менеджмент саласына лайықты дайындау мемлекеттің ұзақ мерзімді экономикалық саясатының құрамдас бөлшегі болуы тиіс. Нарық жағдайында түбегейлі өзгерістерге ұшырайтын кәсіпорындар мен фирмалар деңгейінде бұл проблема үлкен мәнге ие болады. Өткір бәсекелестік жағдайындағы кәсіпорынның өміршеңдігін қамтамасыз ету үшін фирманы «дәстүрлі түрде» емес, жаңаша басқарып үйрену қажет. Ең алдымен, адамдарды жаңаша басқара білу керек. Бұның өзі нарықтың конъюнктураны алдын-ала болжап бағалай білетін, дер кезінде стандартты емес басқару шешімдерін қабылдап, оларды іс жүзіне асыратын ұжымда жетекшілік етуді қазіргі заман талаптары деңгейінде жүзеге асыра алатын жаңа типті басшы – менеджерлерді дайындауды талап етеді.

Менеджер қызметінің мақсаты – өндірістің экономикалық тиімділігін арттыру, прогресшіл техника мен технологияны енгізу, түрлі ресурстарды ұтымды пайдалану есебінен түсімді арттыру және т. б. көздеген мақсаттарға жету жолында «Менеджмент негіздері» курсына оқыту ісі де иті ықпал етеді. Ұлттық оқулықтар мен оқу құралдарының жетіспеушілігі баршаға аян. Демек, менеджмент бойынша басылып шыққан әдебиеттердің қандайы болмасын зәрулігін жоймақ емес.

Менеджменттің әдіснамалық аспектілерін теориялық тұрғыдан талдап, оның Қазақстан жағдайындағы даму жолдарын

қарастыратын, сонымен қатар ғылыми практикалық және материалдық үлкен көмегі тиетін бұндай кітаптың студенттер мен оқытушыларға және қазіргі заманғы басқару жүйесінің мәселелері қызықтыратын мамандарға аса пайдалылығы даусыз. Қазіргі менеджментке қатысты көтеріліп отырған мәселелер ауқымы алуан түрлілігімен және көп қырлылығымен ерекшеленеді. Алайда осы уақытқа дейін Қазақстан экономикасының ерекшелігін ескеретін менеджмент әдісі бізде толық зерттелмей келеді. Сондықтан осы бағыттағы ізденістерді экономиканың нарықтық қатынастарға көшу кезеңінен бері қарай бірнеше жыл бойы жүргізіп келеміз.

Авторлары төмендегі ғалымдар болып табылатын Қазақстан баспаларынан шыққан менеджмент жайындағы әдебиеттер туралы атап өтпеу орынсыз болар еді. Олар – Ахметов К. Ф., Ә. Ә. Әбдірешев, Бердалиев К. Б., Жұмаев Ж. Ж., Кәренов Р. С., Мамыров Н. Қ., Өмірзақов С. Ы., Ювица Н. В. және т.б. Бұл ғалымдардың әрқайсысы қазіргі менеджменттің жекелеген аспектілерін зерттеді. Бірақ бізде әзірге менеджмент пәніне, оның экономикалық мазмұнына қатысты ортақ пікір жоқ, ал кейбір мәселелер әлі де болса Қазақстан экономикасын әрі қарай зерттеп жетілдіруді қажет етеді.

Бұл еңбекте менеджменттің жалпы әдістері, принциптері және қызметтері баяндалады. Оқулық әр түрлі салаларға арналғандықтан ол нақты бір ғана мамандыққа қатысты материалдарды егжей-тегжейлі қамти алмайды. Осы себепте біз менеджмент негіздерін оқытушы-ұстаздар оқулық материалын мамандық профилине сәйкес кейбір мәселелер мен толқтыруларға немесе жекелеген бөлімдерді мүмкін дігінше оқу жоспарында бөлінген сағат санына сәйкестендіріп, ұзартып-қысқартуларына болады деп ескерте кетеміз.

Оқулықтағы «Менеджменттің әдіснама негіздері» деп аталатын бірінші бөлімде менеджмент, оның мән-мазмұны туралы негізгі түсініктер, менеджмент жүйесінің қағидалары, сондай-ақ бұл ғылымның қалыптасу процестері мен менеджментке дамыған елдердегі қазіргі көзқарас туралы баяндалады.

Екінші бөлім «Басқару процесін» қамтиды. Онда менеджменттің

мақсаты, оны жоспарлаудың, ұйымдастырудың, бақылаудың негізгі қызметтері қарастырылады. Курстың бұл бөлімінде басқару шешімдерінің мәні мен ерекшеліктері, сондай-ақ басқару шешімдерін өзірлеу технологиясы, оны қабылдау және жүзеге асыру тәсілдері сөз болады.

«Қызметкерлерді басқару» атты үшінші бөлімде еңбек әрекетіне байланысты мотивация, топқа, сондай-ақ жеке адамдарға басшылық ету сипаты, өзара қарым-қатынас пен дау-жанжал проблемаларын, сондай-ақ басшылық стилін, еңбекті басқарудың мәдениеті мен этикасын қарастыру секілді түйінді мәселелер қамтылған. Бұл бөлімде менеджментті ақпарат және техника құралдарымен қамтамасыз ету шарттары да қарастырылған.

Оқулықта келтірілген текстер, кестелер, графиктер ұйым өміріндегі әртүрлі құбылыстарды, басқару процесстерін, басқару қызметтерін, құрылымдарын, шешім қабылдау логикасын, еңбек мотивациясын, топты және жеке адамдарды басқаруды яғни оларға басшылық жүргізуді және т. б. дұрыс түсінуге, ұғынуға мүмкіндік береді деп білеміз. Мұның барлығы студенттердің білім деңгейлерінің тереңдеуіне, кеңеюіне дұрыс ықпал жасайтыны сөзсіз.

Оқулықта әлемдік және отандық ғылымның қазіргі және бұрынғы жетістіктері, қазіргі заманғы ғалымдардың менеджмент саласындағы теориялық еңбектері, соның ішінде Ресей мен Қазақстан ғалымдарының еңбектері негізге алынған.

Авторлар менеджмент саласындағы Қазақстандық кәсіпорындардың отандық жұмыс тәжірибелерін ескерген, және аталған курсты Қазақстанның жоғарғы оқу орындарында оқыту ұсынылады, сонымен қатар оны шетел тәжірибесін зерттеу және оның теориялық аспектілерін біздің экономикамыз үшін қолдану амалдары ретінде де қабылдауға болады.

Оқулықтың «Менеджменттегі дау-жанжал» мен «Менеджменттің ақпараттық және техникалық базасы» тарауларын педагогика ғылымдарының кандидаты М. Ф. Ахметов жазды.

«Менеджмент негіздері» оқулығын мына құрамдағы авторлық ұжым дайындаған:

Ахметов Ким Ғұсманұлы – Жәңгірхан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университетінің «Менеджмент және маркетинг» кафедрасының профессоры, Табиғи ғылымдар Академиясының мүше – корреспонденті, Қазақстанның еңбек сіңірген қайраткері;

Сағындықов Елеусін Наурызбайұлы – экономика ғылымдарының докторы, профессор;

Байжомартов Үкітай Серікбайұлы – экономика ғылымдарының кандидаты, Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе мемлекеттік университетінің «Басқару және кәсіпкерлік» кафедрасының меңгерушісі, профессор;

Жүнісов Бауыржан Арыстанұлы – экономика ғылымдарының кандидаты, Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе мемлекеттік университетінің «Басқару және кәсіпкерлік» кафедрасының профессоры, Халықаралық ақпараттану Академиясының мүше-корреспонденті;

Жұмаев Жеткіншек Жұмаұлы – экономика ғылымдарының кандидаты, Батыс Қазақстан «Еуразия» тілдер және менеджмент институтының «Бухгалтерлік есеп және талдау» кафедрасының меңгерушісі, доцент.

Оқулық Жәңгірхан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті және Қ. Жұбанов атындағы мемлекеттік университетінің Ғылыми Кеңестерінің шешімдерімен басылымға ұсынылды.

I-БӨЛІМ. МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ӘДІСНАМА НЕГІЗДЕРІ

МЕНЕДЖМЕНТ НЕНІ ЗЕРТТЕЙДІ

1. Менеджмент ғылым ретінде

Менеджмент ғылым ретінде XIX ғасырдың аяғы мен XX ғасырдың басында пайда болып, өзінің дамуында бірнеше кезеңді басынан кешірді. Экономикалық әдебиеттерде басқару ойының алғашқы қарқыны «тейлоризм» деген ағыммен байланысты екені айтылады.

Алғаш рет ғылыми менеджмент мектебінің негізін қалаған америка инженері **Фредерек Тейлор** (1856-1915). Ол өндірісті ғылым тұрғысынан басқаруға болады деген пікір айтты. Кезінде ғажайып жаңалық болған бұл құбылысты ол кейін өзінің еңбегерінде ғылыми жағынан жан-жақты дәлелдеді. Ф.Тейлор кәсіпорынды басқару ісін өнер ретінде қарастыра келіп менеджер “нені жасауды дәл білуі және соны арзан, әрі ең тиімді тәсілмен қалай жасауға болатынын” зерттеу нысаны етті. Ф.Тейлор басқару ісін тек кәсіпорын деңгейінде ұйымдастыруды қарастырды. Оның теориясын **Гаррингтон Эмерсон** (1853-1931), **Генри Форд** (1863-1947), **Френк Гилберт** (1868-1919), **Лириан Гилберт** (1861-1919) т.б. өздерінің ғылыми еңбектерінде одан әрі дамытты.

Классик үлгідегі (әкімшілік) мектептің өкілдері **Анри Файоль**, **Линдал Урвик**, **Джеймс Муни**, **А.К. Райли** басқарудың әмбебап принциптерін ойластырды. Сондай мектептің негізін салушы француз ғалымы **Анри Файоль** (1841-1925) практикалық тәжірибесін жинақтау негізінде мынадай қортындыға келді: “басқару – кәсіпорынның мүмкіндіктерін барынша пайдалана отырып, оны белгілі бір мақсатқа жетелеу”. Ол сондай-ақ, мемлекеттік басқару ісін ғылым жолымен ұйымдастырудың принциптерін қолдану мүмкін екендігіне алғаш рет ой жүгіртті.

Бихевиористік (мінез-құлық) мектебі XX ғасырдың 20-шы жылдардың аяғы мен 50-ші жылдардың басында қарқын белең алды. Бұл бағыт психология мен социология ғылымдарын басқару жүйесінде қолданумен айналысты. Бұл мектептің негізін

калаушылардың бірі американ экономисі – **Элтон Мейо** (1880–1949) болды. Осы ілім формалдық емес басқаруды ұйымдастыру міндеттерін, еңбек өнімділігін өсіруді ынталандырудың жаңа әдісін ендіруді ұсынды: қызметкердің ағартушылықпен айналысуын, өндіріс салалары мен еңбекті гуманизациялауды шешуде топтық демократиялық тәсілдерді қолданды. Американдық зерттеушілер де **Мери Паркер Фоллет** (1868–1933), **Абрахам Маслоу** (1908–1970) бихевиористік (мінез-құлық) мектептің өкілдері болып табылады.

Басқарушылық ойдың жаңа даму дәуірі (1950–1960) қазіргі сандық әдіс негізінде басқаруда математика мен компьютерді қолдану арқылы шешумен байланысты. Сөйтіп «**басқару ғылымы немесе сандық ықпал**» мектебі өмірге келді. Бұл мектептің негізгі өкілдері: американдық ғалымдар **С. Черчмен Джеймс Марч**, **Герберт Саймон**, **Райт Джей Форрестер**, **Х. Райфа**.

XX ғасырдың 60-шы жылдарында менеджментте жаңа бағыт қалыптасты. Ол «**ситуациялық әдіс**» деп аталды. Әр түрлі жағдайды қарастырудың басты ерекшелігі әрбір ұйымдық-басқарушылық мәселені шешуді нақты қалыптасқан жағдаймен байланыстыруды талап етеді. Өзінің зерттеуінің негізіне бұл мектеп кәсіпорын, ұйымның жұмыстарын қарастыруын, олардың белгілі нақты жағдайда жұмыс атқаруын ескереді. Осы кәсіпорынның қызмет жасауына қандай ішкі және сыртқы факторлардың ықпалы бар және осы бірнеше варианттардан, мүмкін шешімнің біреуі қабылданып, қалыптасқан мәселенің бір ғана шешімі алынады.

Басқару теориясы мектептерінің пайда болуын зерттеушілер сол уақытта қалыптасқан белгілі себептермен, жағдайлармен байланыстырады.

Мысалы, басқару теориясының «классикалық мектебі» мыналардың әсерінен қалыптасты: ұйымдар санының өсуі, тауар мен қызмет көрсету нарығының өсуі, бірінші дүниежүзілік соғыс, 1929–1933 жылғы дағдарыс және постиндустриалды революцияның басталуы.

Бихевиористік (мінез-құлық) мектебі пайда болуы кәсіподақтың өсуі әсерімен түсіндіріледі, дайындығы жақсы менеджерлерге сұраным екінші дүние жүзілік соғыстың нәтижесінде қалыптасқан жағдаймен байланысты.

«Басқару ғылымы» мектебінің дамуы корпорация, концерн,

концерн-конгломераттар көлемі өсуі әсерімен, «қырғи-қабақ соғыс», өндірістің құлдырауымен түсіндіріледі.

«Ситуациялық тәсіл» мектебінің пайда болуы экономика мүмкіндіктерінің ұлғаюы әсерімен, елдер арасындағы ғарыштық, бақталастық, жоғарғы технологиялық өнімнің өмірге келуі, азаматтық құқық күресінің өсуі, жоғарғы біліктілікті талап ететін мамандықтардың өсуімен байланыстырылады.

Басқарушылық ойлар жетістігін қолдану практикасында көптеген елдерде бақару моделінің өзіндік ұлттық ерекшелігі пайда болды. Қазіргі кезде басқарудың – американдық, жапондық, арабтық және батыс еуропалық мектептері қалыптасты.

2. Қазақстанда менеджмент теориясы мен практикасының даму тарихы

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

X-XII ғасырларда басқару саласындағы алғашқы ойшылдардың бірі **Әбу Насыр Әл-Фараби** (870–950) болды. Ол жұлдыздар мен басқа табиғи құбылыстарға қарай отырып, мемлекеттің, шаһарлардың болашағы мен бағыныштылардың тағдырын болжамдаған әміршілердің жалған көріпкелдігін ғылыми негізде дәлелдеді. Оның адамзат қоғамының шығуы, мемлекеттік құрылыс және басшыға талап қою туралы идеялары ерекше қызығушылық тудырып отыр. Қазіргі кезде Қазақстан ғалымдары Әл-Фарабидың ғылыми мұраларын терең зерттеу мақсатында Отырар қаласын орнында қазба жұмыстарын жүргізуде.

Тәуке хан (1680–1715) әмірлік құрған дәуірде неғұрлым прогрессивті мемлекет және рухани қайраткерлер **Төле би** (1663–1756), **Қазыбек би** (1667–1763) және **Айтеке би** (1682–1766) болды. «Жеті жарғы» деп аталатын заң жинақтарында олар мемлекетті басқару жөніндегі өз пікірлерін мазмұндады, мұнда орта ғасырлық

казак қоғамындағы негізгі принциптер мен құқық нормалары бекітілген. «Жеті жарғы» — бұл әкімшілік, азаматтық және қылмыстық құқықтардың нормаларын мазмұндаған құжат яғни казактардың заңдар мен қарапайым құқық нормаларының алғашқы жазба жинағы болып табылады. «Жеті жарғыға» сәйкес мемлекеттегі жоғарғы билік ханның қолында шоғырланды. Басқару халықтық жиналыс — құрылтай арқылы сұлтандардың және ру басшыларының қатысуымен жүзеге асырылды.

Мемлекеттік басқару саласындағы кезекті идеолог және қайта құрушы **Әбілхайыр хан** (1693—1748) болды. Ол жеке хандық құрып, Қазақстанның далалық аудандарының ауқымды территориясында қырық жыл бойы мемлекеттік билікті ұстап тұрды. Алайда, Әбілхайыр хандығы орталықтанған мемлекет болған жоқ, ол бірнеше этнотерриториялық және этносаяси топтарға, ұлыстараға бөлінді.

XVIII ғасырдың ортасында экономикалық саясат пен мемлекеттік басқару жүйесінің дамуында Қазақстанның территориялық иеліктерін қалпына келтірген көрнекті мемлекеттік қайраткер **Абылай хан** (1711—1781) маңызды роль атқарды. Өзінің онжылдық басқару кезеңінде ол мемлекетте біраз өзгерістерді жүзеге асырды.

XIX ғасырда Қазақстанның көрнекті мемлекет қайраткерлерінің арасында ғалым-ағартушы **Ш. Уәлиханов** (1835—1865) маңызды орын алды. Ол орыс ағартушылары мен революцияшыл-демократтарының алдыңғы қатарлы идеяларын қабылдады. Сонымен бірге патшаның отаршылдық саясатын айыптап, олардың қоғамдық-мәдени артта қалуын орыс мәдениетінен сусындау жолында жеңу үшін күресті, казактардың отырықшылық пен егін шаруашылығына көшуін насихаттады. Ш. Уәлиханов ағарту ісі мен жеке реформалардың ролін асыра бағалай отырып, басқару облысындағы үкімет шаралары көшпенді ауылдар өмірінің қайта құрылуына ықпал етуі мүмкін деп жорамалдады. Ш. Уәлихановтың мемлекетті басқару жөнінде ұсынған демократиялық идеяларын казактың басқа ағартушы-демократтары **Ы. Алтынсарин** (1841—1889) мен **А. Құнанбаев** (1845—1904) әрі қарай дамытты.

XX ғасыр мемлекеттік басқару саласындағы казак зиялылары өкілдерінің шоғырымен ерекшеленеді. Олар: **Ә. Жангелдин**, **Ә. Бөкейханов**, **М. Тынышпаев**, **М. Шоқаев**, **Л. Мирзоян**, **О. Исаев**, **Ұ. Құлымбетов**, **С. Меңдешев**, **Н. Нұрмақов**, **Т. Рысқұлов**, **Ғ.**

Токжанов, **О. Жандосов**, **Т. Жүргенов**, **С. Сейфуллин**, **Б. Майлин**, **І. Жансүгіров** және т.б. Торғай облысында — **Ә. Бөкейханов**, **Жетісуда** — **М. Тынышпаев**, **Түркістанда** — **М. Шоқаев** казак халқының өкілдері уақытша үкіметтің комиссарлары болып тағайындалды. Бірақ олар отарлаушы басқару жүйесінің шенеуніктері болып табылғандықтан жергілікті казак тұрғындарының мәселелерін толық шеше алмады.

Қазіргі заманғы менеджменттің қалыптасу тарихы мен дамуын XX ғасырдың 50-ші жылдарынан бастап қарауға болады. Алғашқы казак инженер-менеджері, өндірісті ұйымдастырушысы **Қ. И. Сәтпаев** (1889—1964) болды. Ол бірінші болып кеншілердің еңбек өнімділігі мен адамдардың еңбекке деген мотивация мәселелерін, жұмысшылардың, кәсіподақтардың кәсіпорындармен және Балқаш пен Жезқазғанның тау-кен байыту комбинаттарындағы еңбек процестерімен байланысты сұрақтарын шешті. Оның басқару стиліне тән ең маңызды ерекшелік, ол зерттелінетін нақтылы материалдарды терең ғылыми жүйелеу мен жалпылау болатын. Бұл жерде нағыз білгірдің әдеттен тыс басқару ойы көрінеді.

Қазақстан экономикасын мемлекеттік басқарудың дамуына көрнекті ғалым, қоғамдық және мемлекеттік қайраткер **Д. А. Қонаев** (1912—1993) ерен үлесін қосты. Ол қырық жылдан астам уақыт бойы республиканы басқарды, оның ішінде ширек ғасырдан астам елдің бірінші басшысы болды. Д. А. Қонаев Қазақстан экономикасын басқарған кезеңде республика бұрынғы КСРО -ның ірі агро-өнеркәсіптік аймақтарының біріне айналды. Мұнда елдегі түсті металлургияның негізгі базасы орналасты, ауқымды жылу-энергетикалық кешен әрекет етті, мұнай өндірудің үлкен потенциалы болды.

XX ғасырдың 90-шы жылдары Қазақстан экономикасындағы басқару ситуациясы айтарлықтай өзгерді. Нарықтық жүйе басқарудың өкімшілік-бұйрықтық әдістерін ауыстырды. Осының нәтижесінде кәсіпорындар шаруашылық дербестік пен сыртқы нарыққа шығу перспективасын алды. Қазақстанда мемлекеттік кадр саясатын жетілдіру курсы қолға алынды. Ел Президенті **Н. Ә. Назарбаевтың** 2004 жылы 19 наурызда Қазақстан халқына Жолдауында былайша айтылған: «Мемлекет жаңа жұмыс орындарын ашады, адамның өз қабілет мүмкіндіктерін көрсетуге жағдай

жасайды, халықтың табысының өсуіне қамқорлық көрсетеді».

Қазақстанның Бүкілдүниежүзілік Сауда Ұйымына ену қарсаңында біз басқару шешімдері салаларындағы да ғаламшарлық бәсеке алдында тұрмыз. Президент мемлекеттік қызметкерлерге мына принциптерді басшылыққа алу қажет деп есептейді:

а) халық берген биліктің қызығына түспей, оған иелік ете білу керек;

ә) өзін үшін пайданы көздемей, өзін қызмет ететін қоғамның игілігі туралы ойлау қажет;

б) «мемлекеттік қызметкер қалай тұрып жатырсың?» деген сұрақтан қорықпай өмір сүруі керек;

в) адамдардың сенімін жоғалтпайтындай етіп басқару керек.

г) лауазымға істі кәсіби түрде жүргізе алатындарды ұсыну керек.

Қазіргі жағдайда біздің еліміздің тұрақты дамуының басымды бағыты Қазақстан экономикасында қазіргі менеджментті қолдану жөнінде теориялық тұжырымдама жасақтау болып табылады. Менеджменттің қоғамдық мәнділігі біздің ХХ ғасырдың 30-шы жылдары сезілді. Қазақстанның жоғары оқу орындарында менеджмент 1992 жылдан яғни нарықтық экономикаға көшу сәтінен бастап оқытылады. Мемлекетте дүние жүзілік білім стандарттарына жауап беретін менеджмент саласы бойынша мамандар дайындау жөнінде жұмыс басталды. Қазіргі кезде білім беру мен кадрларды кәсіби дайындау мемлекеттің экономикалық стратегиясының құрамды элементтері болып табылады.

Қазақстанда менеджмент пәні бойынша алғашқы қазақша оқулық профессор К. Ғ. Ахметовтың «Менеджмент негіздері» (1993 ж.) кітабы болып есептеледі. Біздің пікірімізше, ол қазақстандық менеджмент мектебінің негізін қалаушылардың бірі болып табылады. Біздің отандастарымыздың арасынан «Менеджмент негіздері» (1994ж.), «Қазақстан экономикасын басқару негіздері» (2001ж.) жұмыстарының авторы К. Б. Бердалиевті де атауға болады. Осы еңбектерінде ол қазақстандық кәсіпорындарды басқару ерекшеліктерін мазмұндады.

Қазақстанда кадр менеджментінің мәселелерін алғаш рет қарағандылық ғалым Каренов Р. С. зерттеді. Одан басқа «Өндірістік менеджмент» (1996ж.), «Инновациялық менеджмент» (1997ж.) деген еңбектері бар. Ол «Кадрлық менеджмент (2001ж.) атты еңбектерінде нарықтық экономика жағдайындағы кадрлармен жұмыс жүргізудің

отандық тәжірибесін қорытты және біздің еліміздің кәсіпорындарында позитивті шетел тәжірибесін пайдалану жөнінде кейбір пікірлерін ұсынды. Қазақстандық кәсіпорындар тұрғысынан өндірістік менеджменттің теориялық аспектілері Ә. Ә. Әбдрешевтің «Кәсіпорынның өндірістік менеджменті (2001 ж.) кітабында келтірілген. Оның еңбегінде стратегияны, жоспарлауды, еңбекті басқаруды дамытудың әдістемелік ұсыныстары көрсетілген. Нарықтық конъюнктура жағдайында қаржы менеджерінің ролі айтарлықтай өсті. Қаржы менеджментінің мәселелері де Қазақстан ғалымдарының еңбектерінен де көрініс табады.

Осылайша қазақстандық менеджменттің теориялық сонымен қатар қолданбалы аспектілері зерттелініп жатыр және әрі қарай зерттеуді талап етеді. Менеджмент тарихын білу менеджердің кәсіби білімі мен басқару ойының дағдыларын қалыптастыруда үлкен роль атқарады.

3. Менеджменттің мәні, әдістері және қызметтері

Қазақстан экономикасының нарықтық қатынастарға өтуіне байланысты біздің сөздік қорымызға «менеджер», «менеджмент» ұғымдары тез енді. Менеджмент сөзін қазақшаға дәл аударатын болсақ, онда «басқа біреу арқылы өз мақсатына жету» болып табылады. Алайда сөзбе-сөз аудару сөздің түпкі төркінін әрқашанда дәл бере бермейді. Күнделікті тұрмыста менеджмент сөзі белгілі бір ұйымдағы барлық адамдардың қызметіне басшылық етумен шұғылданып, өз мақсатына жетуді білдіреді.

«Менеджмент» ағылшын сөзі, оның түп төркіні гректің «манус», яғни «қол, күш» деген сөзінен шығып, алғашқы кезде мал бағу саласында, дәлірек айтқанда, ат тізгінін ұстау, меңгеру шеберлігін білдірген. Кейіннен бұл атақ адам қызметінің саласына ауысып, адамдарды басқарудың және ұйымдастырудың ғылыми, практикалық мәнін білдіретін болды.

Ағылшын тіліндегі Оксфорд сөздігінде бұл ұғымға мынадай түсінік беріледі:

- а) адамдармен қарым-қатынас жасау әдісі, үлгісі;
- ә) билік және басқару өнері;
- б) шеберліктің ерекше түрі және әкімшілік дағды;
- в) басқару органы, әкімшілік бөлігі. (1)

«Менеджмент негіздері» курсы бойынша студенттерге арналған американдық оқулықта төмендегідей анықтама берілген: «Менеджмент — бұл ұйым мақсаттарына жету үшін адамның материалдық және қаржылдық ресурстарды ұтымдылау пайдалану процесі». (11)

Профессор **И.Н. Герчикова** менеджментті нарық жағдайындағы фирманың кез-келген шаруашылық қызметінде белгілі бір мақсаттарға материалдық және еңбек ресурстарын ұтымды қолданып және менеджменттің экономикалық механизмінің принциптерін, қызметтерін және әдістерін пайдалана отырып қол жеткізуге бағытталған дербес кәсіби қызметтің түрі деп қарастырады. (54)

Белорусь ғалымы **Н.И. Кабушкиннің** ойынша менеджмент - бұл адамның еңбегін, мінез-құлық мотивін және ой-өрісін қолдана отырып, жеңе білу, қойылған мақсаттарға жете білу туралы ғылым мен өнер. (55)

Ф. М. Русинов пен М.Л. Разу менеджментті ұйымның шарушалық өміріндегі ұтымды нәтижелерге, материалдық, еңбек, қаржылық, ақпараттық және ұйымдастыру ресурстарын тиімді пайдалану және экономикалық ынталанырудың алуан түрлі принциптерін, қызметтерін, әдістерін қолдану негізінде қол жеткізуге бағытталған кәсіби қызметтің ерекше түрі деп түсіндіреді. (74)

Э.А. Уткин «Курс менеджмента» еңбегінде менеджментті былайша түсіндіреді: Менеджмент - бұл нарық жағдайындағы кәсіпорынның ұтымды шарушалық нәтижелерге жету үшін менеджменттің әлеуметтік-экономикалық механизмінің түрлі принциптерін мен қызметтерін, әдістерін қолдану негізінде қол жеткізуге бағытталған кәсіби қызметтің ерекше түрі. (72)

А.А. Радугиннің менеджмент түсінігінің неғұрлым қысқаша сипаттамасын қолданылады. Оның пікірінше, менеджмент - бұл әрі өнер, әрі ғылым. (66)

Менеджмент - бұл өндірісті басқару, менгеру және ұйымдастыру, өндірістің тиімділігін көтеру және пайданы арттыру мақсатында әзірленіп қолданылатын басқарудың принциптерінің, әдістерінің, құралдарының және нысандарының жиынтығы. Мұндай сипаттаманы **Вачугов Д.Д.** жетекшілік еткен ғалымдар тобы «Основы менеджмента» деген кітапта береді. (75)

Менеджмент саласындағы маман **Веснин В.Р.** басқару және менеджмент деген түсініктерді ажыратпайды. Менеджмент (мекеме,

коммерциялық немесе коммерциялық емес фирмалар мен олардың жекелеген бөлімшелеріне) жетекшілік жасамау. (53)

Біздің ойымызша, бір анықтама екінші бір анықтаманы дамытады, өйткені олардың бәріне тән ортақ нәрсе — менеджмент — бұл өндірісті басқару принциптерінің, әдістерінің, құралдарының және нысандар жүйесі. Терминологиялық пікір таластар мен 50-ден астам менеджмент анықтамасының интерпетациясына тоқталмай-ақ, менеджменттің басқару еңбегінің сипаты мен мазмұнын зерттейтін ғылым екендігін атап өту керек. Менеджментке анықтама бермеген **О.С. Виханский** мен **А.И. Наумов** дұрыс жасаған. (52)

Біз, менеджментті қолда бар ресурстарды ұтымды қолдану арқылы ұйымның мақсаттарын қалыптастырып, оған қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған білімдер мен кәсіби қызметтің саласы деп қарастырған ғалымдардың көзқарасын қолдаймыз. (65)

Тіпті, білікті басқару саласының өзінде де менеджмент ұғымы түрліше түсіндіріледі. Менеджмент теориясын алғашқы жасаушылардың бірі **Ф.Тейлордың** пікірінше, менеджмент — ережелер мен принциптерге негізделген шынайы ғылым деп есептеледі.

П. Друкердің түсіндіруінше, жоғарыда аталған элементтері бола тұрса да, менеджмент ғылым немесе кәсіптен гөрі практикаға жуықтау (2). Ол менеджмент ұғымына кең мағынада түсінік беруге қарсы болып, оны іскерлік кәсіпшілікке, былайша айтқанда тауар өндіру мен алуан түрлі экономикалық қызмет көрсетуге жатқызады.

Менеджмент ұғымына **Э.Петерсон мен Э.Плюмен** кеңірек түсінік берді. Бұлар батыстағы іскерлік әлемге «Бизнес пен менеджментті ұйымдастыру кітабының авторы ретінде танымал (3). Олар былай деп жазады: «Кең мағынада, әлеуметтік тұрғыдан қарағанда, менеджмент дегеніміз адамдарға тән үрдістерде топты қалыптастыру нәтижесінде өрістейтін техника немесе тәсіл. Мұндай топтың мысалына, үкіметтегі алуан түрлі клубтарды және іскер кәсіпорындарды жатқызуға болады. Қандай топ болмасын, оның өзінің дербес менеджменті болуы тиіс. Осы тұрғыдан алғанда менеджментті тәсілдер жиынтығы ретінде қарастыруға болады өрі сол арқылы белгілі бір адамдар тобының мақсаттары мен міндеттері белгіленеді және айқындалады.

Басқарудың осындай жалпы қағидасы адамдар тобының алуан

түріне түрліше қолданылғанымен, оның түпкі негізгі мағынасы сол қалпында сақталады. **Осыған орай белгілі бір әлеуметтік топтарға сәйкес келетін менеджменттің негізгі алты түрі тармақталады:**

1. **Үкімет.** Менеджмент ұғымы үкімет қызметіне қолданылғанымен, Петерсон мен Пфлоуменнің пікірінше, оның қызметі барлық жағынан алғанда менеджменттің жалпы анықтамасына сәйкес келеді.

2. **Мемлекеттік менеджмент.** Көп мемлекеттік мекемелерді ұйымдастыру және сондағы қызметкерлерге билік жүргізуді жүзеге асыру.

3. **Әскери менеджмент.** Мемлекеттік менеджменттің ерекше түрі. Қарулы күштерді ұйымдастыру және оларға жетекшілік ету.

4. **Құрама одақтық (ассоциациялық) немесе клубтық менеджмент.** Мемлекеттік мекемелердегі секілді, мұнда қызметкерлер тобының іс-әрекетін ұйымдастырып, оларға басшылық ету қажет.

5. **Бизнес — менеджмент.** Үкіметтіктен және мемлекеттіктен өзгеше келетін менеджменттің ерекше түрі.

6. **Мемлекеттік меншіктегі менеджмент.** Бизнес — менеджменттің арнайы түрі. Жеке меншік іскерлік кәсіпорын қызметімен қоса, мұнда менеджмент сипатына мемлекеттік және әлеуметтік проблемалар мен ой-пікірлер де ықпал етеді.

Петерсон мен Пфлоумен былай деп атап көрсетеді: менеджменттегі мұндай өзгешеліктердің көп жағдайда елеулі айырмашылығы бола тұрса да, бұлардың барлығы адамның мінез-құлқы туралы «негізге алынатын түсініктерге» сүйенеді. Осы аталғандар менеджментті жеке адамдар арасындағы психологиялық қарым-қатынасқа тәуелді етеді де, бұлар материалдық жағдайларға тәуелсіз ретінде қарастырылады, өйткені соңғы айтылғанның алуан түрлілігінде шек жоқ.

Менеджментке алуан түрде түсінік бергенімен, классиктердің бұл жөніндегі тұжырымдары көп жағдайда ұқсас келеді.

Гальвацияның пікірінше, басқару процесі — өнер, оның басты мәні мен мазмұны нақты жағдайға қарап ғылымды (басқару саласындағы ұйымдық ілім негізі) қолдану.

Корнекті америка экономисі **В.В. Леонтьевтің** анықтамасы бойынша: «Менеджмент — бұл өнім, технология, өндірісті ұйымдастыру, басқару еңбегі, әлеуметтік қатынас саласында жаңарту, инновациялау, жаналық енгізу мақсатында фирмаларды, компанияларды тиімді басқару принциптерінің, тәсілдері мен

нышандарының жиынтығы».

Қазіргі кездегі менеджмент жоспарлау қызметі мазмұнының өзгеруімен байланысты фактілерді жан-жақты зерттеуімен, кәсіпорындардың ойдағыдай іс-әрекетімен, басқаруды түпкі нәтижесіне қарай ұйымдастыруымен, дамыған теориясымен және маркетинг практикасымен, жаңа технологияны жасаумен, адам факторын жандандыратын шешімдер қабылдауымен сипатталды.

Вольфганг Хайер өзінің «Еуропада бизнес қалай жасалады» кітабында былай деп жазды: «Менеджмент — бұл жұмысты істеп тұрған коммерциялық кәсіпорынның арнайы органы». Егер Батыста кез келген кәсіпорын жөнінде сөз бола қалса, адамдар әуелі сол кәсіпорындағы бүкіл басшылыққа ден қояды, өйткені кәсіпорынды қоғамға танытатын да тек басшылар(3).

Сонымен, менеджменттің бастапқы ұғымы — бұл басшылық.

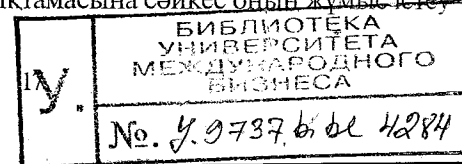
Іскер кәсіпорындар тек өз органдары, яғни басшылары, немесе менеджмент арқылы ғана әрекет ете алады.

Жеке кәсіпорынның, өзінің құқықтық нышандарына қарамастан, басшылығы болуы тиіс. Басқадай басқару түрлеріне іскер кәсіпорын менеджментінің айырмашылығы сол, кәсіпорынның мақсаты, демек оның басқару міндеті тауар өндіру немесе қызмет көрсету, басқаша айтқанда, жұртшылықтың қажетін өтеу, немесе нарық арқылы әлеуметтік қажеттілікті қанағаттандыру. Өндірістік кәсіпорындағы менеджменттің басқа ұйымдардан өзгешелігі, олар өзінің шешімдерінде экономикалық түсінікті басшылыққа алуы тиіс. Оның өмір сүруі мен мәртебесі қызметінің экономикалық нәтижесіне негізделеді.

«Менеджмент» ұғымының анықтамасына сүйенетін болсақ, онда менеджмент дегеніміз қазіргі индустриялық қоғамда жұмыс істейтін экономикалық орган. Менеджмент қабылданған кез келген әрекет, кез келген шешім — бұл экономикалық сипаттағы шаралар. Сонымен, менеджменттің тиімділігін және менеджерлердің іс-әрекетін экономикалық табыстар, экономикалық нәтижелер арқылы ғана таразылауға болады.

Менеджменттегі басты нәрсе — кәсіпорын мүддесіне жауап беретін мақсаттар қою («алдына мақсат қойған менеджмент»). Ескі стильдегі кәсіпорын басшылығы менеджерлердің түбегейлі өзгешелігі де осында.

Менеджменттің тағы бір анықтамасына сәйкес оның жұмыс істеу



міндетіне жағатыны — қолда бар адам мен материалдық ресурстар негізінде тиімді кәсіпорын құру.

Кәсіпорын ең сапалы, әрі бағасы біршама арзан тауарларды шығара алуы немесе бәсекелестеріне қарағанда ең тәуір қызмет көрсете алуы тиіс.

Кәсіпорын — ең алдымен адамдар. Осыдан келіп бұл терминнің үшінші анықтамасы шығады: менеджмент — бұл адамдардың, қызметкерлердің жұмысын ұйымдастыру.

Кәсіпорындағы адамдар өндірістік процестің маңызды элементі болып саналады. Жаңа кәсіпорын құрарда жаңа инвестицияны жүзеге асыратын ақша қаржысы мен капиталды нарық капиталдарынан алуға болады. Ал өз ісін жетік білетін қызметкерлерді іздеп табу анағұрлым күрделі іс.

Менеджменттің міндетіне, басшылық етуіне жаңа нарықтарды игеруіне жұртшылықтың мұқтажын қанағаттандыру жатады. Егер кәсіпорын нашар әрі тиімсіз жұмыс істесе, онда оның жаңа қожайыны жұмысшыларды емес, басшыларын ауыстырады. Сонымен, менеджмент дегеніміз ұжым жұмысын ұйымдастыру. Кәсіпорын жұмысын ұйымдастыруында қызметкерлер мұқтажын барынша толық қанағаттандырады, олардың жұмысын жандандыруды әрі тиімділігін арттыруды көздеу қажет.

Сонымен, менеджменттің екі ұғымы бар:

біріншіден, менеджмент — бұл басқару, басшылық ету органы.

екіншіден, менеджмент — бұл адамдарды басқару (әрекеті).

Менеджментті зерттей отырып, оның атқаратын қызметтерін және әдістерін игеру қажет.

Менеджмент төмендегідей қызметтердің атқарылуын қарастырады:

— кәсіпорын жұмысын **жоспарлау** және **болжау**. Басқару стратегиясын, бағдарлама іс-әрекетін жасау, қаржыландыру көздерін іздестіру және белгіленген шешімдер мен бағдарламаның орындалу мерзімін анықтау;

— ранг дәрежесіне байланыссыз барлық жұмыскерлердің орындауға, жүзеге асыруға тиісті жұмыстарын **ұйымдастыру**, яғни жұмыстың орындалу құрылымын ұйымдастыра білу қажет; сөйтіп барлық қызметкерлердің күш-жігерін өнімді жұмысқа мақсатпен бөлу және оны жоғарғы тиімділікке мақсатты бағыттау;

— басшы мен оның қарамағындағылардың істерін **үйлестіру**. Өзінің және басқалардың қызмет атқаруын тұрақты қарау, сөйтіп

оны өзінің және сол ұйымның қойған мақсатына жету үшін бағыттау;

— алдағы мақсаттарды қамтамасыз ету үшін ұйымның жұмысын **бақылау**.

Менеджмент әдістері — бұл ұйымның тиімді дамуын қамтамасыз ету мақсатында түрлі басқару міндеттерін шешудің ережелері мен процедураларының жүйесі.

Ғылыми басқарудың дәстүрлі емес жүйесінде төмендегідей әдістер қолданылып, олар ғылыми тұрғыдан пайдалану есебінен қолданылатын шешімдердің сапасын арттырады.

Біріншіден, **ойын териясы тәсілі** қолданылады. Бұл тәсіл кайбір істің бәсекелеске әсер етуін бағалау үшін пайдаланылады.

Екіншіден, **имитациялық модельдендіру тәсілі**. Бұл кезде арнайы құрылымдар пайдаланылады. Олар нақты өмірді имитация жасайды, яғни өз ұйымының экономикалық жағдайын моделдейді, бәсекелесінің кей кездегі экономикалық іс-әрекетінің экономикалық жағдайын қарастырады.

Үшіншіден, **«бұтақты ағаш тәрізді шешімдер»** тәсілі қолданылады. Бұл тәсілде мәселені схема түрінде және баламаларды көзбен шолып қарауды ұсынады.

Төртіншіден, баламаны және оның ықпалдығын айқындау үшін **болжау тәсілін** қолданады.

Менеджмент құрылымы жағынан төмендегідей түрлерге жіктеледі: өндірістік менеджмент, кадр менеджменті, қаржы менеджменті, стратегиялық менеджмент, ақпарат менеджменті, инновациялық менеджмент, халықаралық менеджмент, маркетингтік менеджмент, сапа менеджменті және т.б.

Басқару міндеттерінің күрделілігі мен сипатына байланысты кәсіпорын менеджменті бірнеше деңгейге бөлінеді:

— **менеджменттің жоғары деңгейі (top management)** кәсіпорынның мақсатын, стратегиясын және жұмыс жоспарын анықтайды. Жоғарғы деңгейді әдетте «жалпы» менеджмент деп есептейді. Себебі, ол кәсіпорынды жалпы басқаруға және максималды пайда табуға бағытталған;

— **менеджменттің орташа (middle management)** деңгейі кәсіпорынның функционалды қызметін басқаруға арналған, сондықтан да ол «функционалды» менеджмент деп аталады. Функционалды менеджмент техникалық және технологиялық жаңалықтарды