

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ.А.ЯСАУИ АТЫНДАҒЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАЗАҚ – ТҮРІК
УНИВЕРСИТЕТІ

ӘОЖ –519.6

Қолжазба құқығында

Әмитова Әсел Тәнірбергенқызы

**МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУ ӘЛЕУЕТІНЕ ӘКІМШІЛІК БАҚЫЛАУ
ПРОЦЕДУРАСЫНЫҢ ӘСЕРІ**

6M070300 – АҚПАРАТТЫҚ ЖҮЙЕЛЕР мамандығы бойынша техника
ғылымдарының магистрі академиялық дәреже алу үшін магистрлік диссертация

ТҮРКІСТАН - 2018

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ.А.ЯСАУИ АТЫНДАҒЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАЗАҚ – ТҮРІК
УНИВЕРСИТЕТІ

Қорғауға жіберілді:

Компьютерлік инженерия
кафедрасының меңгерушісі,
техн.ғ.к., доцент м.а.

Р.Б. Абдрахманов

(қолы)

« _____ » _____ 2018 ж.

Магистрлік диссертация

МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУ ӘЛЕУЕТІНЕ ӘКІМШІЛІК БАҚЫЛАУ
ПРОЦЕДУРАСЫНЫҢ ӘСЕРІ

мамандығы: 6М070300 – АҚПАРАТТЫҚ ЖҮЙЕЛЕР

Магистрант

(қолы)

Ә.Т.Әмитова

(аты-жөні, тегі)

Ғылыми жеткшісі,
техн.ғ.к., доцент м.а.

(қолы)

Р.Б. Абдрахманов

(аты-жөні, тегі)

ТҮРКІСТАН - 2018

АНДАТПА

Диссертациялық жұмыс мекемені тиімді басқару мәселесіне бағытталған. Жұмыста мекеменің тұрақтылығын қамтамасыз етуші әлеует түрлері сипатталады. Бұл бағыттағы керекті мәселелердің бірі қызметкерлерінің басқару әрекетіне деген реакцияларын бақылай отырып, олардың реакциялық параметр бағаларын ескеретін, қызмет көрсету дәрежесінің деңгейін анықтайтын әкімшілік бақылау процедурасының ақпараттық жүйесін құру болып табылады. Басқару потенциалын активизациялаудың ұсынылған тәсілі мен мекеменің нарықтық жағдайға байланысты басқару деңгейін бағалау өндірістік кәсіпорынға мекемені басқару жүйесінің дамуын болжауға, оны нарықтық ортаны меңгеруіне бағыттауға мүмкіндік береді.

Кілттік сөздер: мекеме әлеуеті, менеджмент, мекемені басқару, активті жүйе, активті жүйе элементтері, басқару әлеуеті, әкімшілік бақылау, қызметкерлер реакциясы, реакция параметрлері, басқару әлеуетін бағалау, басқаруды активизациялау, бәсекеге қабілеттілік, өнімділік, инновациялық үрдіс, тұтынушы талабы, әсер күші, әсер мәні, мотивация

АННОТАЦИЯ

Диссертационная работа направлена на эффективное управление организации. В работе описывается потенциал для устойчивости учреждения. Одной из наиболее важных проблем в этой области является создание информационной системы административного контроля, которая определяет уровень обслуживания с учетом реакционных параметров работников, отслеживая их реакцию на их управленческое поведение. Рекомендуемый способ управления активами и уровень управления учреждением, в зависимости от рыночной ситуации, позволяет производственному предприятию прогнозировать развитие системы управления учреждением и фокусировать его на рыночной среде.

Ключевые слова: потенциал организации, менеджмент, управление предприятием, активная система, элементы активной системы, потенциал управления, административный контроль, реакция сотрудников, параметры реакции, оценка потенциала управления, активизация управления, конкурентоспособность, производительность, инновации, потребности потребителя, сила воздействия, глубина воздействия, мотивация

ANNOTATION

Dissertational work is aimed at effective management of the organization. The paper describes the potential for institution sustainability. One of the most important problems in this area is the creation of an information system of administrative control that determines the level of service taking into account the reactionary parameters of employees, monitoring their response to their managerial behavior. The recommended method of asset management and the level of management of the institution, depending on the market situation, allows the production enterprise to forecast the development of the management system of the institution and focus it on the market environment.

Keywords: potential of organization, management, enterprise management, active system, active system elements, management capacity, administrative control, employee response, reaction parameters, management capacity assessment, management activation, competitiveness, productivity, innovation, consumer needs, impact strength, depth of influence, motivation

ÖZET

Tez örgütün etkin yönetimi üzerine odaklanmıştır. Makale, kurum sürdürülebilirliği potansiyelini açıklamaktadır. Bu alandaki en önemli sorunlardan biri kendi yönetsel davranış na tepki izleme reaksiyon parametreleri çalışanlara dayalı hizmet düzeyini belirleyen idari kontrolü için bir bilgi sisteminin oluşturulmasıdır. varlık yönetimi ve kurum yönetim düzeyinde, piyasa duruma göre kalkınma ajansı yönetim sistemi tahmin ve piyasa ortamına odaklanmaya prodüksiyon şirketi için önerilen yöntem.

Anahtar kelimeler: organizasyon potansiyeli, yönetim, kurumsal yönetim, aktif sistem, aktif sistem elemanları, yönetim kapasitesi, idari kontrol, çalışan yanıtı, reaksiyon parametreleri, yönetim kapasitesi değerlendirmesi, yönetim aktivasyonu, rekabet gücü, verimlilik, yenilikçilik, tüketici ihtiyaçları, etki gücü, etki derinliği, motivasyon

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	6
АНЫҚТАМАЛАР.....	7
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	8
КІРІСПЕ	9
1 МЕКЕМЕЛІК ҚҰРЫЛЫМДЫ БАСҚАРУ.....	12
1.1 Мекемені басқару ұғымы, теоретикалық мәні.....	13
1.2 Мекемені басқарудың логикалық мәні.....	22
1.3 Басқару әрекеттеріне қызметкерлер реакциясын сандық бағалау.....	30
2 МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУ ӘЛЕУЕТІНЕ ӘЛЕУМЕТТІК - ЭКОНОМИКАЛЫҚ КӨЗҚАРАС.....	38
2.1 Мекемені басқару әлеуетінің экономикалық мәні.....	39
2.2 Басқару әлеуетін активизациялаудың мәні мен рөлі.....	46
2.3 Басқару әлеуетін активизациялаудың әлеуметтік әдістері.....	55
3 МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУДАҒЫ ӘКІМШІЛІК БАҚЫЛАУ ПРОЦЕДУРАСЫ.....	65
3.1 Мекемені басқару әлеуетін бағалау (БПБ-анализ).....	66
3.2 Әкімшілік бақылау процедурасының АЖ-сін құру.....	72
ҚОРЫТЫНДЫ.....	84
ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ.....	85
ҚОСЫМША.....	89

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік диссертацияда келесі стандарттарға сілтемелер пайдаланылған:

- Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі «Білім туралы» Заңы;
- «Білім берудің тиісті деңгейлерінің мемлекеттік жалпығы міндетті білім беру стандарттарын бекіту туралы» ҚР Үкіметінің 2016 жылғы 13 мамырдағы №1080 Қаулысы.
- «Жоғары білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидалары» ҚР Үкіметінің 2013 жылғы 17 мамырдағы №499 Қаулысы;
- Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің 2008 жылғы 18 наурызындағы №125 бұйрығымен бекітілген «Білім алушылардың үлгерімін ағымдағы бақылау, аралық және қорытынды аттестаттау жүргізудің үлгі ережесі» (2010 жылдың 13 сәуіріндегі №168, 2011 жылдың 16 наурызындағы №94, 2013 жылдың 4 қарашасындағы №445 өзгерістер мен толықтыруларға сәйкес жасалғаны);
- Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім мамандықтарының жіктеуіші ҚР МЖ 08-2009
- Қ.А.Ясауи атындағы ХҚТУ КҒТК ережесі;
- ҚП ХҚТУ-4.2.3-2009 Құжаттаманы басқару;
- ҚП ХҚТУ-4.2.4-2009 Жазбаларды басқару.

АНЫҚТАМАЛАР

Осы магистрлік диссертацияда сәйкес анықтамалары бар келесі терминдер пайдаланылған:

Басқару ісі - басқарудың ғылым ретінде қалыптасуына көп бетбұрыс жасайды, яғни, адам қызметіндегі объективтік білім қызметін теориялық түрде өндіру мен жүйелендіру функциясын атқаратын орта құру болып табылады.

Басқару – бұл адамның түрлі объектілер мен айналадағы процестер ағымына, осыған қатысы бар белгіленген процестерге нақты бір бағыт беріп, қалаған мақсатқа қол жеткізуді мақсат тұтатын адамдарға саналы түрде ықпал ету процесі болып табылады.

Менеджмент күші – басқару объектісі күйінің өзгеру себептері. Ол ақпараттың сигнал немесе стимул, билік, бедел бұйрық, нұсқаулық, сөгіс және т.б. түрінде болуы мүмкін.

Менеджмент мәні – басқару объектісінде қалыптасқан жағдайларға ену деңгейі немесе басқарылатын жағдайлардың индивидтерін басқару деңгейін иелену болып табылады.

Қарсылық білдіру - дамудың бастауы болып табылатын өзара ішінара біртұтастықпен байланысқан (бір жүйенің аумағындағы) бір объект немесе құбылысты әртүрлі деңгейде қабылдау мен бақылайтын әрекеттердің нәтижесі болып табылады.

Әлеуметтік-экономикалық ұжымдар – бұл адамның әлеуметтік-экономикалық жоспарларын жүзеге асыру үшін индивидуалды және коллективтік қарым қатынас орната алатын, белгілі бір ресурстарды иелене отырып, осы ресурстарды қолдану мүмкіндігіне ие болатын жасанды құрылған жүйелер болып табылады.

Басқару әлеуетін активизациялау – бұл жазбаша және ауызша формада көрсетілген проблемалық ситуациялардың шешімін жүзеге асыратын фиксацияланған басқару актісі

Басқаруды активизациялау – бұл басшының басқару жүйесіндегі ұжымдық-практикалық қызметі.

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

АЭ - активті элемент

ПМ^{АЖ} – мекеме әлеуеті

Пс^{АЖ} – сыртқы әлеуеті

Пі^{АЖ} – ішкі әлеуеті

П_б^{АЖ} – басқару әлеуеті

БПБ – басқару әлеуеті басқару әлеуетін бақылау

Ө_б – әкімшілік бақылау процедурасы

\tilde{S}_i – Белсенді элементтің жоспарының орындалуы туралы мәлімет;

ӨБ - Әкімшілік бақылау;

S –Басқарушылық әсерлерге (тапсырмалар) басқару объектісінің қарсы келуі;

I –Басқару объектісінің басқарушылық әсерге таңдалуы;

N –Басқару объектісінің басқарушылық әсерге белгісіздік реакциясы;

A1 –Басқару объектісінің басқарушылық әсерге белсенділігі;

МҚБЖ - Мәліметтер қорын басқару жүйесі;

η - активті жүйенің активті элементке әсері

ГАЖ - Географиялық ақпараттық жүйелер

КІРІСПЕ

Мекемені басқару мәселесі қоғамның нарықтық экономикаға енуінен туындайтын экономикалық өгерістер шарттарына сәйкес маңызды рөлге ие болып келеді.

Нарықтық қатынастардағы мекеме қызметі айтарлықтай өзгеріп отырады. Ол қоршаған ортамен байланысудың жаңа формасына ие болуда. Осыған орай, нарық үшін қызмет ету қажеттілігі туындайды. Нарықтық ортадан бейімделе алу қабілеттілігі төмен мекемелер мен мекемені басқарудың тиімсіз формалары мен әдістері шеттетіледі. Бұл жағдайда, мекеме басқару әлеуетіне негізделетін сенімді басқарылатын, үнемі жоғары бәсекелестікке ілесе алатын, ресурстардың шектеулілігі шарттары мен нарықтың құбылмалылығы негізінде тиімділіктің артуын қамтамасыз ететін өлшемдерге ие болуы керек. Практикада көрсетілгендей, мекеменің қол жеткізген жетістігі де, жинақтаған финанстық қазынасы да оның ары қарайғы жетістікке жетуіне кепіл болмайды. Жетістікке жету мекеме құрылымындағы координациялық жоғарғы басқару мен бейімделу механизмі бойынша қамтамасыз етіледі[1].

Осыған байланысты мекемені басқару жүйесі өзін жүйелендіретін, тиімді жауап қайтаратын, сыртқы және ішкі орта өзгерістеріне, қойылған мақсатқа жету үшін бейімделетін қасиеттерге ие болуы керек.

Осылайша, егер басқару үрдісі кез-келген мекеме жүйесінің құрылымын сақтап қалуды қамтамасыз ететін, қызмет режимін, бағдарламаны жүзеге асыруды қолдайтын функция болса, онда менеджмент әлеуметтік-экономикалық үрдістерді басқару ретінде сипатталады, яғни, адами факторды ескере отырып басқару[3].

Ағылшын термині «менеджмент» (management) соңғы жылдары «басқару», сөзімен алмастырылып келеді. Бұл кейбір авторлардың пікірінше, мекемелік жүйе қызметінің (фирманың) тиімділігін арттыру мақсатында, адами факторларды ескере отырып басқару қызметін жауапкершілікпен, мақсатты түрде инициатива таныта отырып, айқындау қажеттілігі негізінде туындаған делінеді. Соңғы жылдары мамандар басқару ісі жөнінде мекемелік жүйе типіндегі басқару мәселесіне мән беруде. Бұл жүйелердің негізгі ерекшеліктері - сол жүйеге енетін тұлғалардың әрекеті арқылы жүйенің ары қарай қызмет етуі тәуелді болып табылады. Бұндай басқаруды қазіргі таңда менеджмент деп санау әдетке айналдырылды.

Осылайша менеджмент - мекеменің басқару функцияларын жүзеге асыруға көмектесетін білім саласы болып табылады. Кез-келген мекеме менеджерінің күші - оның басқару әлеуетіне байланысты екені белгілі.

Осыған орай, басқару әлеуетіне үнемі бағыттап отыру нәтижесінде мекеменің басқарылуы мен басқару әлеуетін активизациялауды жүзеге асыру негізінде тиімді функциялану мен осы мекеме жүйесінің даму мүмкіндігі тікелей байланысты болып табылады[13,30].

Зерттеудің өзектілігі. Тұрақсыз өзгеріс пен қарама-қайшылыққа толы нарықтық орта үшін осындай мәселелерді шешу мекеменің осы ортада белсенділік танытуы әсерінен жұмысын тоқтатпауымен байланысты.

Осыдан, нарықтық жағдайға байланысты мекемені басқару жүйесінде белгіленген басқарудың ішкі механизмдеріне шолу жасау қажеттілігі туындайды.

Менеджменттің күшеюі секілді мекемені басқару әлеуетін активизациялауға қатысты мәселелер ғылыми зерттеулерде тиісті көрініс таба алмады. Осы маңызды құбылыстың принципіалды негізде жасалғандығын ескеру керек. Осының салдарынан басқару әлеуетін активизациялау негізіндегі мекеменің басқарылуын қамтамасыз ететін механизмдерді құру мен жүзеге асыруға мүмкіндік бермейді.

Зерттеулерде мекеме менеджментінің күшеюі басқару әлеуетін активизациялауда шектелген ресурстар шарттарына сәйкес мекеменің басқарылуы мен тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында жасалынатын мәселе ретінде алғаш рет қарастырылғалы отыр. Дегенмен, бұл отандық және шетелдік мекемені басқару саласы бойынша жетекші экономист ғалымдар мен мамандардың ғылыми зерттеулері негізінде құрылады.

Осы сала бойынша ғылыми зерттеулер бар болғанымен, менеджментті күшейту арқылы мекеменің басқарылуын қамтамасыз ету категориясының фундаменталды мағынасы шаруашылық практика құбылысы ретінде басқару сапасын жоғарылатудың объективті негізін құратын басқару әлеуетін активизациялауға әсері жеткілікті түрде зерттелмеген.

Осы мәселенің толықтай зерттелмеуі диссертациялық жұмыс тақырыбын таңдауыма негіз болды.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері. Зерттеудің негізгі мақсаты болып мекеменің басқару әлеуетінің экономикалық және әлеуметтік негіздерін анықтау мен әкімшілік бақылау үрдісін анықтауға әсер ету болып табылады.

Осы мақсатқа байланысты жұмыста келесі міндеттер қойылады:

- мекемені басқару логикасын анықтау;
- қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық жағдайын ескере отырып, мекеменің басқарушылық қызметін бағалау;
- мекеме әлеуеті компоненттерінің байланысуының экономикалық моделін құру (ішкі әлеует, сыртқы әлеует, басқару әлеуеті);
- басқару әлеуетінің экономикалық және әлеуметтік мәнін ашу;
- басқару әлеуетін активизациялау үрдісінде әкімшілік бақылау процедурасының рөлін анықтау;
- әкімшілік бақылау процедурасына АЖ құру.

Зерттеу нысаны. Диссертациялық жұмыстың зерттеу нысаны болып ОҚО, Түркістан қаласының ЖК "Н.Н.Имажанов" тігін фабрикасына әкімшілік бақылау АЖ-сін құру жұмысы алынды.

Зерттеуде қолданылатын әдістер. Жұмыс барысында мақсатты-бағдарламалық және жүйелік әдістер, объектілік бағалау әдістері мен активті жүйе теориясы әдістері қолданылды.

Зерттеудің ғылыми жаңалықтары:

- мекеме қызметінің сапасына ықпал ететін тиімділікті арттыруға әсер етуші БПБ-анализі базасында мекемені басқару потенциалын активизациялаудың жолдары мен құралдары анықталған.
- әкімшілік бақылау процедурасын активизациялау жүйесінің алгоритмдік негізі құрылды.
- құрылған жүйе негізінде тігін фабрикасы қызметкерлері мен бөлімдерінің деңгейінің статистикалық көрсеткішін шығарып отыратын автоматтандырылған әкімшілік бақылау жүйесін құратын бағдарламалық кешен қалыптастырылды.

Зерттеудің теориялық құндылығы. Диссертациялық жұмыс тақырыбының мазмұнын ашу үшін тиісті теориялық және танымал ғылыми әдебиеттер, ғылыми еңбектер, мақалалар, шетелдік ғалымдардың жұмысы зерттелді.

Зерттеудің практикалық мәні. Диссертациялық жұмыстың мазмұнында шаруашылық мәселелердің маңызды теоретикалық құрылымын құрастыру негізінде мекеме тиімділігін әкімшілік бақылау процедурасы негізінде арттыруға бағытталған басқару әлеуетін активизациялау арқылы нақты ұсыныстар беріледі. Жүргізілген зерттеулер нәтижесінің мекемені басқару теориясы мен тәжірибесінің маңыздылығы:

- жаңа ғылыми бағыт - әкімшілік бақылау процедурасының нәтижесіне сүйене отырып, басқару потенциалын активизациялау теориясының негізін құрады.
- басқаруды жетілдірудің жаңа тәсілін құруға ықпал етеді. Ол жоғарғы басқару сапасы арқылы басқару потенциалын активизациялау әдісімен берілуі мүмкін.

Басқару әлеуетін активизациялаудың ұсынылған тәсілі мен мекеменің нарықтық жағдайға байланысты басқару деңгейін бағалау өндірістік кәсіпорынға мекемені басқару жүйесінің дамуын болжауға, оны нарықтық ортаны меңгеруіне бағыттауға мүмкіндік береді. Осы мәселе диссертациялық жұмыстың маңыздылығы болып табылады.

Зерттеу нәтижелерінің жариялануы. Диссертациялық жұмыстың тақырыбы бойынша 4 ғылыми мақала, 1 баяндама жарияланды.

Зерттеудің құрылымы мен көлемі. Зерттеу жұмысы кіріспеден, үш бөлімнен, қорытынды бөлім мен әдебиеттер тізімінен және қосымшалардан тұрады.

Магистрлік диссертацияда 31 сурет, 4 кесте және 27 формулалар бар, жұмыстың барлық мазмұны 88 беттен тұрады.

1. МЕКЕМЕЛІК ҚҰРЫЛЫМДЫ БАСҚАРУ

Мекеменің қызметі нарықтық қатынастардың талаптарына сәйкес айтарлықтай өзгеріп отырады. Ол сыртқы ортамен өзара байланысудың жаңа формаларына ие бола бастайды. Нарық үшін жұмыс істеу қажеттілігі туындайды. Мекемені басқару – қоғамдық қызметтердің ішіндегі мекеменің мақсатын анықтауға бағытталған жоспарлау, ұйымдастыру, мотивациялау және бақылау процестерін жүзеге асыратын күрделі бір сала болып табылады. Мекемені басқару ісі өзінің даму жолында біршама деңгейлерді өткерген. Осы деңгейлердің әрқайсысы мекемені басқарудағы қиындықтар мен алуан түрлі жүйелік процестерді меңгерудің сапалы деңгейлерінен тұрады. Бұл – заңды сипаттамаға ие объективті мұқтаждық болып табылады. Мекемені басқару жүйесінің қызметтік құрылымының ерекшеліктерінде, мазмұны мен басқаруды жүзеге асыру механизмінде, мекемені басқаруда және нәтиже алуда түрлі көрсеткіштерге ие болады. Бұл мекеме әлеуетінің сапалық қатынасына байланысты[4]. Ол қаншалықты жоғары болса, мекеменің басқарылуы да жоғары сапаға ие болады. Басқарудың сапасының жоғарылауы өз алдына көптеген құрылымды айнымалылардың күрделі функцияларынан, қатынастарынан тұрады және олардың деңгейі сыртқы ортаның басқарылатын объектіге ықпалымен анықталады. Нарықтық қатынастарды құру мен ресурстардың шектелу әсері мекемені басқару әлеуетін активизациялаудың мазмұны мен формасында айтарлықтай өзгерістер туындатады. Егер активизациялау процесін бақылауға алмаса және өндірістің жоспарына сәйкестендірмесе, онда бұл мекемені басқару ісінің құлдырауынан құтылу мүмкін емес. Бұндай процесс белгілі құрылымға ие болатын мекеменің менеджменті арқылы жүзеге асырылады. Ол төменде көрсетілген 1.1.1 суретке сәйкес сұлба түрінде көрсетіледі[6,7].



Сурет 1.1. Басқару әлеуетін сипаттаушы менеджменттің негізгі құрылымы

Басқару ісі - басқарудың ғылым ретінде қалыптасуына көп бетбұрыс жасайды, яғни, адам қызметіндегі объективтік білім қызметін теориялық түрде өндіру мен жүйелендіру функциясын атқаратын орта құру болып табылады.

Мысалы, механикалық тапсырмаларды орындаудың тиімді әдісін анықтау аса қиындық туғызады. Дегенмен, басқару үдерісіне қызметкерлердің психологиялық күйін анықтау қиындық туғызары анық. Осындай бақылау түрі менеджменттегі шешім қабылдаудың негізі болып табылады. [3,10].

Басшыларға тек белгілі бір қызметкерлермен ғана емес, тұтас топтармен жұмыс жүргізуіне тура келеді. Үлкен топтарда көптеген әсер етуші факторлар

бар, оларды анықтау мен олардың мән мағынасын анықтау оңайға соқпайды. Дәл солай мекеме қызметіне әсер етуші сыртқы ортаның шексіз көп факторлары мен олардың арасындағы күрделі байланысты айтуға болады. Бұл байланыстың күрделілігі соншалық, бұл қатынастардың бар екенін анықтау да қиынға соғып жатады. *Осы мәселелердің барлығы қозғалып отырған тақырыптың өзектілігін туындатады.*

Бұл жағдайда басшылар алдағы кәсіпті жүргізу ісінде бұрын жинақтаған жұмыс тәжірибесіне сүйене отырып, қорытынды нәтижелерді негізге ала отырып, шешім қабылдауы тиіс. Бұл басқару саласындағы теориялардың қажетсіз екенін білдірмейді. Бұл тек басшының ғылыми зерттеулердегі кейбір теориялардың қолдану аясы шектеулі екендігін мойындап, тек орынды түрде ғана қолдануын білдіреді. [11,12].

Басқару теориясы мен ғылыми зерттеулердің нәтижелерін абсолютті шынайы түрде ғана емес, оны мекеменің өте күрделі әлемін түсіндіреді деп қарастыруымыз керек. Ғылыми зерттеу теориялары мен нәтижелерін орынды түрде қолдану кезінде мекеме басшысына алдағы уақытта болуы ықтимал болжамдарды көрсету арқылы, қателіктерге бой алдырмайтын, мақсатты нәтижеге қол жеткізер шешімдер қабылдауына көмек бере аламыз.

Осындай мақсаттарды жетілдіру барысында менеджментті расында да ғылым саласы деп санауға бола ма деген үздіксіз көп пікірталастар жүргізілген. Бұл жағдайда басқару ісі құбылыстарды үнемі жүйелендіріп, адамдардың белгіленген мақсатқа жету жолында серіктестік жүйесін тиімді түрде ұйымдастыру қызметкерлерге не үшін керек және қалай бірігіп жұмыс жасайтындығын зерттегендіктен ғылым ретінде қарастырылатындығын ескеру керек. Осы сұрақтардың барлығына жауап табу үшін мекемені басқару процесінің дамуына анализ жүргіземіз.

Бұл бөлімде мекеменің менеджменті секілді басқару әлеуетіне байланысты мекемені басқару құрылымы қарастырылып, анализ жүргізіледі[15].

1.1 Ұжымды басқару қажеттілігінің экономикалық мәні

Бізді қоршаған орта үнемі өзгеріп отырады. Онда тұрақты түрде қоғалыс, орын ауыстыру, жаңалықтың туындауы, құрылуы, құлдырауы, жойылуы орын алып отырады. Бұл процестердің барлығы кімнің ықпалымен, кімнің басқаруымен, не үшін және қалай болып жатыр? Бұл сұрақтарға біріңғай жауап жоқ және табыла қоймас. Сонымен қатар, бізді қоршаған орта мен қоғамда орын алып жатқан көптеген өзгерістер өздігінен туындайтын жағдайларға байланысты болып жатпағандығы айқын. Жағдайлардың басым бөлігі алдын ала болжалған немесе алдын ала ойластырылып жоспарланған. Яғни, айналадағы құбылыстардың барлығын ойластырып, бағыттап, қадағалап, қысқаша айтқанда басқарып отыратын жауапты тұлға болады. «Басқару», «басқарылатын» сөздерінің мағынасы түсінікті және қосымша түсіндіруді қажет етпейтіндей көрінеді. Себебі, бала кезімізден ақ, ата-анасының баласын,

мұғалімдердің оқушыларды, жүргізушінің көлікті басқаруын көрдік. Әрбір тұлғаның бір басқару объектісі бар, яғни, бір затты немесе бір адамды, ең болмағанда, өз қаражатының шығындарын басқарып отырады. «Басқару», «басқарылатын» терминдеріне нақты, түсінікті анықтама беру қиын[10].

«Басқару» сөзінің көпмағыналылығы, көп аспектілігі, жалпыға ортақтығы, кең мағынада қолдысқа иелілігі осы терминін алдын ала түсіндірусіз, бір немесе бірнеше сөзбен түсіндіруге кедергі жасайды. «Басқару» сөзінің категориясының жалпы мағынасын түсіндіру дүниетанымдық позицияларға сүйенеді. Осылайша «басқару» термині тек қана экономикалық, әлеуметтік мағынада ғана қолданылып қана қоймай, сонымен қатар, философиялық мағынаға да ие болып табылады.

Өлі табиғатта орын алып жатқан процесстер толықтай физикалық және химиялық заңдылықтарға сүйенеді, органикалық емес ортаның материалдық объектілері осы заңдылықтарға бағынады. Климаттық өзгерістерді, ауа райы жағдайларын, күн мен түннің алмасуын, өзендер ағысын, вулкандардың атқылауын және т.б. процесстерді табиғат құбылыстарына, болып жатқан өзгерістеріне байланысты екені мәлім[18].

Шамамен дәл сондай жағдай органикалық ортаның жануарларында да кездеседі, бірақ оларды басқару әлдеқайда қиынырақ, себебі, мұнда тұқым қуалаушылық, ұрпақтың жалғасуы, биологиялық іс-әрекеттер, инстинкті іс-әрекеттер, көбеюі, ұрпақты сақтап қалу заңдылықтары бар.

Сол үшін адамның табиғатқа ықпал етуі оның табиғи ортадағы заңдылықтарымен шектеулі және оны адам өзгерте алмайтындығын ескеру керек. Бұл орайда адам табиғатты басқармайды және оған күші де жетпейді, олар тек табиғи ресурстарды, процесстерді, құбылыстарды, табиғатта жүріп жатқан заңдылықтарды анықтау арқылы қолдануға мүмкіндігі бар.

Сәйкесінше, басқаруды өздігінен жүзеге асыру мүмкіндігі бар болған жағдайда адамның өз қолымен құруы кезінде алдын ала ойластырылып пайда болады. Мысалы, кез-келген техникалық объектіні құру кезінде, бәлкім автомобильді немесе ұшақты оны құрушы адам тасымалдау құралын адамның басқаруымен, еркін түрде, команда беру арқылы жүргізілетін объект етіп жасауды ойлайды. Басқару мүмкіндігі мен қажеттілігі бұл жағдайда жобалау кезеңінде нақты сол объектінің құрылымдық қасиеті ретінде қарастырылады. Себебі бұл объект алдағы уақытта өз жұмысын функционалды түрде атқара алмайды[31,32].

Адамның техникалық объектілер мен технологиялық процесстерге ықпалы, қажетті іске бейімдеп, нәтижесін алуға бағытталады және осындай басқару түрін техника-технологиялық басқару деп қарастыру орынды. Егер адамдар биологиялық заңдылықтарға сүйене отырып, биологиялық технологияларды өз пайдасы үшін жаратып, жан-жануарлар әлеміне ықпал ете алса, онда тірі ағзаның объектілерін шектеулі шарттарға сәйкес, заңдылықтарды сақтай отырып, басқаруға болатындығы жайлы айтуға болады.

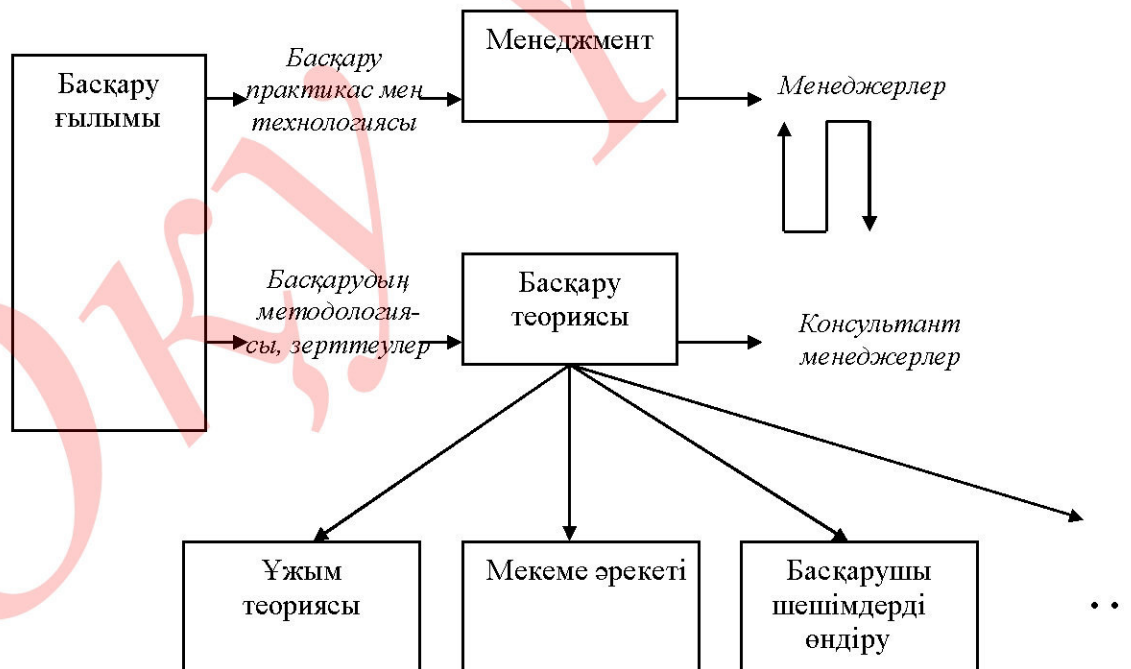
Көп жағдайда адамдар өздерінің ойлап тапқан, жасап шығарған техникалық объектілері мен технологиялық процесстерді басқара алады. Бұндай объектілердің басқарудағы қажеттілігі мен потенциалдық мүмкіндігі

жасап шығарушы автормен алдын ала ойластырылады және конструкциясы мен технологиясында алдын ала жүзеге асырылып қойылады[14].

Дәл осылай мекемені де адамдар өздерінің көздеген мақсатына жету үшін құрады. Бұл жағдайда адамды адам басқару заманауи әлемде қарапайым процеске айналады.

Сөздік бойынша «жалпы басқару» сөзін түсіндіру үшін «басқару» термині қолданылады. Басқарудың тағы басқа түрлерін специализациясына сәйкес ажыратылады, мысалыға: тұлғаларды басқару, қаржылық басқару, өндірісті басқару және т.б. Экономикамыздың шаруашылықты жүргізуде нарықтық негізге «басқару» терминінің бастапқы мағынасының орнына ағылшын тілінің термині «менеджмент» сөзі кең қолданысқа ене бастады. Көптеген анықтамалықтарда басқару деп - басқа да мекеме мүшелері орындай алатын қызметтерден өзгеше қызмет түрі ретінде анықталатын спецификалық функция болып табылады. Осылайша, әлеуметтік - экономикалық жүйелерді басқару - осы саладағы барлық ғылыми зерттеулердің, сонымен қоса мекеменің де дамуына септігін тигізді. Кейінірек басқару ғылымдарының қатарына жаңа ғылыми бағыт - ұжымдық теория бағыты құрылды[24].

Ғылыми-техникалық әдебиеттер тізімінің анализі соңғы 10 – 15 жылдағы көрсеткіш бойынша соңғы жылдардың ішінде әлеуметтік-экономикалық жүйелердің, яғни менеджментте басқарушы математикалық алгоритмдерін құруға көп бетбұрыс жасалып жатқаны анықталды. Басқару ғылымдары тұрғысында "Ұжымдық теорияның" орны 1.1.1 суретке сәйкес көрсетіледі.



Сурет 1.1.1. Басқару ғылымдары жүйесіндегі «Ұжымдық теорияның» орны.

Жұмыс барысында әлеуметтік-экономикалық жүйелерде бір элементтің (субъектінің) екіншісіне әсер етуі, қалаған нәтижеге қол жеткізу, біріншіден қарағанда екіншінің әрекеті арқылы жүйе қатысушылар қатынасының симметриялылығын, яғни, басқарылатын субъектілерді немесе басқарушы органдар объектісін іріктеп алу әрекеті түсіндіріледі. Осындай іріктеп алу кез келген ұжымдық жүйедегі иерархиялық құрылымның бар екендігін білдіреді. Иерархия грек тілінен аударғанда – «қасиетті билік» деген мағынаны білдіреді. Бұндай билік түрі анықталған (ұзақ уақыт аралығында қолданылып келетін, армиядағы бекітілген, қызметтік жауапкершілігі бар фиксацияланған штаттық тәртіптегі фирмада, және т.б.) және анықталмаған (қатысушылардың әрбір әрекетінде танытып отыратын) немесе формальді емес (мысалы, топтағы көшбасшылық және т.б.) секілді болуы мүмкін[26].

Ары қарай басқару дегеніміз не екендігін жалпылама түрде қарастыруға, осы универсалды ұғымды түсіндіруге көшеміз.

Басқару – бұл адамның түрлі объектілер мен айналадағы процестер ағымына, осыған қатысы бар белгіленген процестерге нақты бір бағыт беріп, қалаған мақсатқа қол жеткізуді мақсат тұтатын адамдарға саналы түрде ықпал ету процесі болып табылады[1].

Мекемені басқаруда ресурстарды адамдардың шектеусіз қолдануы экономикаға тәуелділігін көрсетеді. Мұнда ескере кететін жайт, экономикалық теория мен басқару ғылымдары өзінің даму тарихында шектеулі ресурстарды пайдалану кезіндегі индивидтердің шешім қабылдауы жайлы зерттеу объектісі ортақ болғанына қарамастан, бұл екі сала екі бөлек дамыды. Осындай өз алдына дамудың өзіндік себептері жетерлік еді. Біріншіден, экономикалық теория позитивті анализге ұмтылады, яғни, экономиканың қалай жұмыс істейтіндігін, не себептен нақ осы шешімді қабылдайтындығын түсіндірсе, ал басқару ғылымдары - қандай шешім қабылдауы керек екендігін нормативтік жағдайларды анықтайды. Екіншіден, экономикалық теория қатал тәртіптегі математикалық модельдер негізінде нәтижелері сандық статистикалық тексерістен тұрады, ал басқару концепциялары едәуір сапалы шешімдерді көрсетеді де, оның нәтижелері анықталмаған сипатқа ие болса да, бұндай гипотезалардың дұрыс не бұрыстығы стандартты тексеріс процедураларына жіберілмейді. Үшіншіден, егер экономикалық теория моделін құруда экономика саласындағы тұлға концепциясы жатқан болса, онда басқару ғылымы осындай әрекеттерді түсіндіру үшін менеджерлерді әлеуметтік, психологиялық тұрғыдан қарама-қайшы идеялармен назарландырады[41].

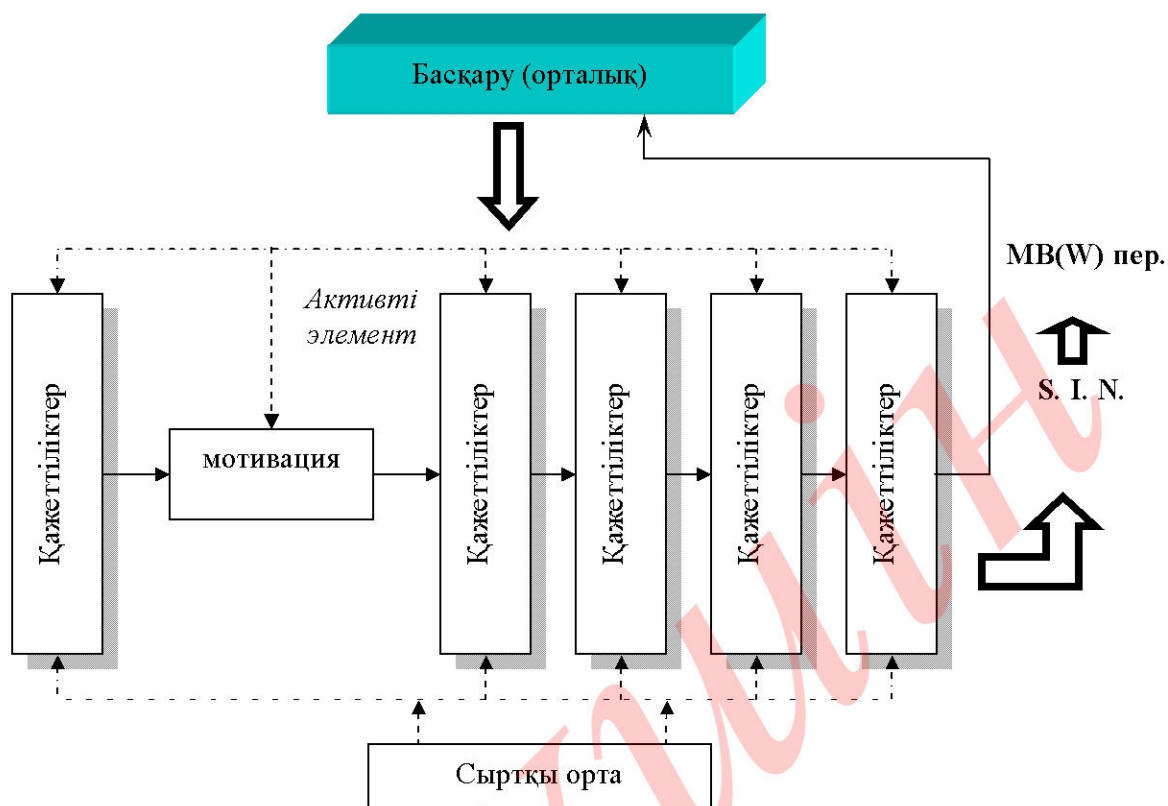
Мекемені басқарудың заманауи болмысы екі түрлі: бір жағынан басқару - бүкіл өндірістік процестердің тұтастығы мен байланыстылығын қамтамасыз ететін, жұмысшылардың жоғарғы деңгейінен тұратын, аралас өндірістік жағдайлар негізінде туындайтын өндірістік еңбек түрі болып табылса, ал екінші жағынан, басқару - бұл жалдамалы еңбек пен өндіріс орнының өзінің еңбегі арқылы өндіру секілді екі қарама-қайшы болып табылатын үрдістерді негізге алатын бақылаушы-қадағалаушы қызмет түрі болып табылады. Басқарудағы еңбек мекемені қадағалау ісіндегі керекті тапсырмаларды орындауды, әлеуметтік-экономикалық процестерді белгіленген әрекет ету әдістері арқылы

бақылау және координациялауды жобалайды. Бұл жағдайда бақылау жүйелерін капитал (потенциал) ретінде, сонымен қатар, осыны жұмыс күшіне айналдыратын өлшем түрінде қамтылады. Басқарудың ерекшелік функциясы ретінде басқарудың еңбектегі "бұйрық беру" командасымен немесе жеке дара басқару арқылы, яғни, әлеуметтік-экономикалық процестерді жеке тұлғалар (капитал иегері) арқылы, қоғамның материалдық негізіндегі функцияларын басқаруға мүмкіндік береді[9,20].

Ұжымдық басқару өндірістік революцияның бастапқы кезеңінде-ақ өндірістік қызмет сипатына ие бола бастады және қоғамдық өндірістің реттелген функциялануында мүмкін бола алмайды. Соның арқасында мекемеде бірінғай әкімшілік басқаруға деген қажеттілік туындайды, бұл өндірістік процестердің нәтижелілігі үшін керек. К.Маркс капиталистік мекеме әдісін сараптай отырып, органикалық және техникалық құрылымды күрделендіре отырып, мекемедегі жиналған қаражаттың иелері жұмысшыларды басқарудағы биліктің бір бөлігін жоғары квалификацияланған жалдамалы қызметкерлер, яғни, менеджерлерге тапсыратындығын көрсетті. Мекемені басқару ісіндегі профессионалдар ретінде әлеуметтік-экономикалық процестерде менеджерлер ең алдымен тапсырма орындаушы және мекеме басқарушысына жол сілтеуші, бағыт-бағдар беруші тұлға болып табылады. Дегенмен специализациялау мен мамандандыру процестерінің нәтижесінде басқару ісі жеке дара функция ретінде қарастырылады. Бұл процесс буржуазиялық-әлеуметтік теорияның классик тұлғаларымен анықталған. Макс Вебер капиталистік қоғамның даму сатысына орай басқару ісі атрибуттары жеке жүйелерге қарағанда бастапқы атрибуттарға ие болады[37]. Дәл осындай тұжырымды американдық әлеуметтанушы Д.Белл де атап өтеді: заманауи қоғамдағы шынайы өндіріс құралдарына ие адамдардың, яғни, "пролетариаттар" арасында ғана емес, шешім қабылдауға құқылы тұлғалар мен мұндай құқығы жоқ тұлғалар арасындағы бюрократиялық билік жүйесінде басқару процесі жүреді[52]. Бұл мәліметтің жалпы мақсаты капитализмге қарсы басқарушылық, функционалдық аспектісі бойынша анализ жасау болып табылады. Осыдан шығатын қорытынды бойынша, басқару қатынастарын жетілдіру уақыт өте келе бастауын ғылымнан алатын "қоғамның рационалды моделін" жүзеге асыруға септігін тигізеді.

Жаңа істі бастар кезде, яғни, коммерциялық өндірісті қолға алғанда, өндіріс иесі пайда табу мақсатын көздейтіні анық. Дегенмен, өз бизнесінің ортасын таңдай отырып, қызмет саласын және қызмет түрін көрсетудің потенциалды сатып алушылар, тұтынушылар мен клиенттер арасында ерекше сұранысқа ие түрін таңдап алған дұрыс. Үздіксіз бәсекелестікке толы ортада қызмет ете отырып, фирма (мекеме) өндірістің үнемі алға жылжып, өсіп отыруын, ассортменттің жаңаруын, сапаның жоғарылауын және т.б. үнемі қадағалау керек. Осы орайда жұмыстың нәтижелілігі мен тиімділігі жайында айту орынды, яғни, бірінші жағдайда, қызметтің нәтижелілігін бағаласақ, ал екінші жағдайда, ұжымдық жұмыстың тиімділігі бағаланады (мысалы, нәтиженің бөгелулерге қатынасы). Фирманың күнделікті жұмысындағы нәтижелік пен тиімділікті қамтамасыз ету - фирмадағы менеджменттің басты

мақсаты болып табылады[45]. Сонымен қатар менеджменттің функциясы ретінде басқару ісі қарастырылады. Бұл жағдайда екі ұғымды ажырата білу керек. Егер басқаруды элемент ретінде қарастырса, мекемелік жүйенің түрлі ортадағы функциясы (биологиялық, әлеуметтік, техникалық) құрылымдарын сақтауды қамтамасыз ететін, қызмет режимін қолдайтын, бағдарламаны жүзеге асыратын басқаруды - жоғары талапты процесс ретінде қарастырады да, мұндағы басты мәселе жоспарды анықтау мен мекеме мақсатын анықтау болып табылады. Басқаша сөзбен айтқанда, басшылық ету жоспарды орындаудағы іс-әрекеттерді бағыттау, мұндағы басты сұрақ: "Не істеу керек?", ал басқару - жоспарды орындауды қамтамасыз ету, яғни, басты сұрағы: "Қалай орындалады?". Бұндағы жүзеге асырушы объект ретінде қол астындағы жұмысшылар саналады. Аталған екі ұғымды дифференциалдауды классикалық мысал ретінде автокөліктегі екі адамды алуға болады. Бірі - рөлдегі, екіншісі - қасындағысы. Рөлдегінің қасында отқан адам - мейрамханаға барамын деген мақсат қояды. Ол қай көше арқылы, қандай жылдамдықпен жететіндігін көрсетпейді. Автокөлікті жүргізіп отырғанадам басқарады. Әрине, тұлғалармен жұмыс жүргізу кезінде бұдан күрделірек сұрақтарға жауап беруге тура келеді. Кімге басшылық ету керек, ал кімге басшылық ете отырып, басқару керек деген мәселе қойылады. Бұл қызметкерлердің квалификациясына, жұмыс тәжірибесіне, тапсырманың күрделілігіне байланысты болып табылады. Ендігі кезекте мекемені басқару құрылымының дамуын басқару әлеуеті менеджмент секілді мекеменің құрылымды жұмыс істеуін қамтамасыз ететін қажетті атрибут екендігінің анализін жасаймыз. Ол үшін басқару процесін мекеме қызметкерлерімен байланыстырамыз және ол 1.1.2.суретке сәйкес көрсетіледі. Бұл процесс менеджменттің негізін құрайтыны мәлім[34].



Сурет 1.1.2. Мекеме қызметкерлерін басқару процесі

S, I, N, AI параметрлері мекеме қызметкерлерінің басқару әрекетіне деген реакцияларын сипаттайды және ол басқару объектісі көрсеткіштерінің бөліктерін сипаттайтын төмен деңгейлі (бастапқы) бағалаудан тұрады. *MB(W)*-мекемені басқаруды сипаттайды[29]. Жоғарыда келтірілген сұлбадан менеджментті 3 көзқарас бойынша қарастыруға болады:

- ғылым пәні ретінде, себебі, олар теоретикалық негізге ие (теория, принциптер мен тәсілдер);
- практика түрінде, өйткені теоретикалық зерттеулерден бұрын әдіснамалар басқару стильдері, еңбек процесін, тұлғалар коллективі мен тұтас мемлекетті басқару белгілі болған;
- өнер ретінде, себебі, басқарудың қызмет саласы ретінде жүзеге асуы жоғары деңгейдегі шеберлікті талап етеді;

Басқарудың практикалық және теоретикалық дамуын қарастыра отырып, Н.И.Кабушкин бірнеше кезеңдерді ерекшелейді.

I кезең – басқару негіздерінің алғашқы тарихи негіздерінің құрылуы б.з.б. IX - VII мыңжылдықтардан басталып, XVIII ғасырға дейін жалғасын тапты. Адам баласы мыңдаған жылдар бойы басқарудың өз алдына бөлек ғылым саласы ретінде қалыптасуы үшін өте баяу қарқынмен тәжірибе жинақтаған.

Алғашқы ең қарапайым келісімдер мен серіктес қызметтік мекемелердің құрамдас бөліктері алғашқы қоғамдастық жүйе деңгейінде болған. Бұл кезде басқару ісі ру-тайпалар мен қоғамдастықтың барлық мүшелеріне хабар беріп

отыру арқылы жүзеге асырылып отырылған. Ру-тайпа басшылары, көсемдер мен ақсақалдар сол кезеңдегі барлық қызмет түрлерін басқаратын еді.

Б.з.б. 7 - 9 мың жыл бұрын Таяу Шығыстың кейбір елдерінде отырықшы шаруашылықтан (аң аулау, егін егу, және т.б.) азық-түлік өндірудің жаңа формасында, яғни, өндіріс шаруашылығынан өнім өндіру түріне көшті (өндіріс шаруашылығы). Шаруашылық өндіріске көшу - басқару саласындағы білімнің туындауы мен жинақталуының бастамасы болды. Ежелгі Мысырда мекемелік шаруашылықты басқару бойынша көп тәжірибе жинақталған. Бұл кезеңде (б.з.д.3000 - 2800жж.) мемлекеттік басқару аппараты мен оның қызмет көрсету деңгейі дамыған еді.

Басқаруды жеке дара қызмет саласы ретінде алғашқы болып сипаттаған тұлғалардың бірі Сократ (б.з.б. 470-399 жж.) болды. Ол басқарудың түрлі формаларын анықтап, соның негізінде басқарудың универсалдығы принципін баяндады. Кейінірек басқару жайлы Платон (б.з.б. 428/7-348/7 жж.) қоғамдық жүйені қамтамасыз етуде маңызды элемент болып табылатындығын дәлелдеген. Платон мемлекеттік басқару формасының классификациясын беріп, басқару органдарының функциясын шектеуге әрекет жасаған.

Келесі бір ұлы ойшыл Аристотель (б.з.б. 384 - 322 жж.) үй шаруалығын оқытудың негізін қалап, "күдіретті ғылым" бойынша онда құлдар мен құл иеленушілерді басқаруға үйретті. Ойшылдың айтуы бойынша, бұл жұмыстың ауыртпашылығы көп және бұл жұмысты басшы өз мойнына алып, саясат пен философиямен де қатар айналысуына тура келеді. Жоғарыда аталған мәліметтер барлық оқиғаларды қамтымайды және басқару саласындағы жинақталған білім қоры процесін сипаттайды, дегенмен, бұл бақылау түрі өнер мен жаңа ғылым саласы - басқарудың ең ежелгі кезеңдегі дамуына әсер еткен жағдайларды түсіндіруге септігін тигізеді. (Политик, 1255, в 30-35).

II кезең – индустриалды кезең (1776 – 1890 жж.). Мемлекеттік басқарудың дамуында көп еңбек сіңірген тұлға - шотландиялық экономист, флосо А.Смит болды. Ол тек классикалық политикалық экономиканың негізін салушы ғана емес, сонымен қатар, басқару саласының маманы. Себебі, ол еңбектің түрлі формаларға бөлінуіне анализ жасап, үкімет пен үкімет басшысының міндеттерін бөліп көрсеткен.

Қазіргі таңда менеджмент мектебінің ғылыми бағытының қалыптасуына ағылшын ғалымы Р.Оуэннің көп еңбегі сіңді. Оның мекемені басқарудағы гуманизация мен еңбек жағдайын, тұрмысын жақсарту идеясы бүгінгі күнге дейін өзектілігін жоғалтпады.

Басқарудың теориясы мен практикасының бірінші жаңғыруы есептеуіш машинасының пайда болуы мен қолданысқа енгізілуімен байланысты болды. 1883 жылы ағылшын математигі Ч.Бebbидж "аналитикалық машина" жобасын жасап шығарды.

III кезең - ғылыми практикалық білімдерді жетілдіру кезеңі (1856 - 1960 жж.). Басқару ғылымы үнемі қозғалыс үстінде жаңа бағыт, мектеп, ағыстарға ие болып, ғылыми аппараттары жетіліп, соңында зерттеушілер мен олардың көзқарастары да өзгереді. Уақыт өте келе менеджерлер нақты алынып отырылған мекеме сұранысына қарай бағыттарын өзгертіп, қоршаған ортаның

басқару әдістерінің әсерін зерттейді. Менеджерлердің бір бөлігі алдыңғы өткен кезеңдердегі нәтижелі жүзеге асырылған әдістерді қолдану арқылы басқару ісіндегі мәселелерді шешсе, ал тағы бір бөлігі басқарудың жүйелендірілген тәсілін іздеумен айналысты. Олардың жеке жетістіктері мен сәтсіздіктері қазіргі менеджерлерге баға жетпес сабақ бола алады[39,49].

Бүгінгі таңда біздің менеджмент деп атап жүргеніміз өндірістік революция кезеңінде, яғни, XIX ғ. пайда болды. Фабриканың алғашқы өндіріс түрі ретінде қалыптасуы мен көптеген адамдардан тұратын үлкен топты жұмыспен қамсыздандыру ісі мекеме басшысының әрбір қызметкерлердің жұмысын бақылау мүмкін еместігін көрсетті. Нәтижесінде топ ішінде ең мықты қызметкерлер іріктеп алынып, оларды басшының қызметін жалғастырушы ретінде басқару ісін оқытып үйрете басталынды. Бұл қызметкерлер алғашқы менеджерлерге айналды.

Басқару ғылымы кейінірек әлемдік экономикамен параллель түрде дамып, соңында түрлі мектептердің бірінен соң бірінің жалғасуын көрсете аламыз:

1. Ғылыми басқару мектебі (1885-1920жж).
2. Әкімшілік (классикалық) мектеп (1920-1950жж.).
3. Адами қатынастар мектебі (1930-1950жж.).
4. Бихейвиоризм мектебі (1950 жылдан қазіргі уақытқа дейін).
5. Басқару ғылымдарының мектебі (1950 жылдан қазіргі уақытқа дейін).

Жоғарыда атап өтілген мектептерді әр автор әртүрлі жылдар аралығына үлестіреді.

Басқаруға деген қызығушылықтың күрт артуы 1911 жылы Ф.У.Тейлор «Ғылыми басқарудың принциптері» атты басқаруды жеке дара ғылым мен зерттеу облысы ретінде санайтын кітаппен байланысты болды. Бірақ, мекемені ғылыми басқару жүйелендірілгендіктен, оның мақсатқа тиімді түрде жетуі үшін басқа да амалдары қарастырылмаған. Бұндай концепция ұзақ уақыт аралығында қалыптасқан, яғни, XIX ғасырдың ортасынан XX ғасырға дейінгі уақытты қамтыды. Басқаруға деген бастапқы қызығушылықтың негізгі күші Англиядағы өндірістік революция болды. Бірақ, басқару ісі мекеменің дамуы мен сәтті жұмыс істеуіне септігін тигізетіндігі жайлы идея АҚШ-та пайда болды[71].

Заманауи басқарудың отаны деп не себептен Американы есептейтіндігін түсіндіретін бірнеше фактор бар. XX ғасырдың басында-ақ адамдар өздерінің ұлтына байланысты қиындықтарды игере алатын жалғыз мемлекет АҚШ еді. Миллиондаған еуропалықтар XIX ғасырда өз өмірлерін жақсарту мақсатында АҚШ-қа иммиграцияланып, еңбекқор жұмысшылардан тұратын алып жұмыс күші нарығын құрды. АҚШ бұрыннан білім алуға ұмтылған жандарға біліммен қамтамасыз етуді қолдайды. Білім беру бизнес пен басқару ісін қолға алу мүмкіндігі бар адамдар санын ұлғайтты.

Басқару ғылымдарының бихейвиористтік тәсілге қарағанда әсері айтарлықтай аз болды, себебі, басшылар күнделікті жұмыста операцияларды орындау кезіндегі зерттеу жұмыстарына қарағанда, адами қарым-қатынастық әрекеттермен жиірек кездеседі. Сонымен қатар өткен ғасырдың 60-жылдарына дейін күрделі сандық әдіс-тәсілдерді түсініп, қолдана алатын білімге ие

басшылар аз болған. Бірақ қазір жағдай мүлде басқаша. Өйткені қазір сандық әдіс-тәсілдер мен компьютерді пайдалануды үйрететін курстарды ұсынушы бизнес-мектептер көбейген. Осы мәселеге байланысты өткен ғасырдың 70-жылдарынан бастап активті жүйелер теориясы (АЖТ) дами бастады. АЖТ-ның негізгі концепциясы қызметкерлер мен мекеме мүддесін үйлестірудің барлық нұсқасын қарастыратын ашық басқару концепциясы саналады[21]. Сонымен қатар олар имитациялық модельдеу әдісін қолданады және негізгі ғылыми менеджмент болып табылады. Қазақстанда бұл теорияның негізін қалаушылар Ашимов, Кулжабай және т.б.

Осылайша, «тұлғалық қарым-қатынастар» деп аталатын моральды компоненттерді ұлғайту мен мекемедегі қызметкерлердің жұмыс жағдайының жасалуы адами ресурстарды басқару концепциясында өз орнын тапты. Яғни, мекеме қызметкерлерінің жұмыс жағдайына көңілі толуы мекемені басқаруда туындайтын творчестволық мәселелерді тиімді түрде шешуге септігін тиізеді. Осы концепция негізінде құрылған басқарудың мақсаты - шешім қабылдау үрдісін жетілдіру мен басқару тиімділігін арттыру болып табылады.

Басқаша айтқанда, түрлі мекемеішілік феномендерді нақты жағдайға қатыстырмай-ақ, ортақ теоретикалық экономикалық модельдердің әсерінен болып отыр. Сонымен қатар, экономикалық империализм мен жаңа институтционалды экономика дәстүрлі басқару ғылымдарына сәйкес нормативті тенденция көзқарасына айтарлықтай негіз болды. Практикалық ұсыныстарға жауап ретінде Парето-жақсарту теориясы пайда болды. Бұл теория бойынша: екіжақты тиімді, ерікті индивидтердің алмасуына кедергі жасайтын әрекеттердің бәрін орындап, ресурстарды қолданудың тиімділігін арттырып, құнын максимизациялайды.

Экономика сипатын белгілейтін басқару мәселелерін сапалы түрде іріктеу басқару әлеуетінің туындауына әсер етеді. Экономикалық тұрғыдағы менеджмент мекемелерді тиімді түрде басқару мекеме әлеуетінің компоненті болып табылатын басқару әлеуетін активизациялаумен тығыз байланысты[20].

1.2. Ұжымды басқарудың логикалық мәні

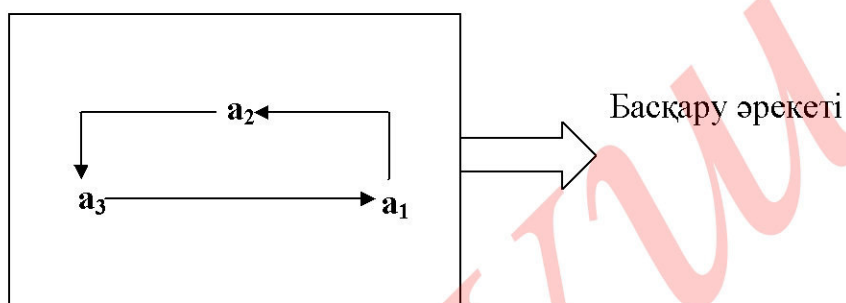
Егер "басқару" сөзінің жоғарыда атап көрсеткен ұғымның ең маңызды, бөлек аспектілерінің мағынасына үңілсек, басқарудың негізін 3 аспект немесе 4 компонент құрайтынын түсінуге болады. Осы компоненттердің өзара байланысы арқылы басқару әрекеттері құрылады.

Бірінші аспект. Оны a_1 әріпімен белгілейік. Басқару ісінде басқарушы тұлға алдын-ала жоспарланған мақсатқа сәйкес басқару әрекеттерінің түрлері негізінде жүргізіледі. Сондықтан бұл аспектті біз басқарудың саналы компоненті (құралы) деп атаймыз.

Екінші аспект. Оны a_2 әріпімен белгілейміз. Басқару ісі энергетикалық тұрғыдан әлсіз болып, көбінесе объектіге ақпараттық тұрғыдан әрекет етеді. Мысалы, егер адам физикалық тұрғыдан объектіге ықпал етсе, белгілі бір затты бір орыннан екінші орынға жылжытса, онда бұл ықпал ету түрін объектіні

немесе затты басқару деп санауға болмайды. Ал егер адам жай ғана қолымен машина рөлін бұрса немесе команда беріп, нәтижесінде қуатты объектілер қозғалысқа келтірілсе, онда бұл процесті басқару деп атай аламыз. Бұл компонентті басқарудың орындаушылық аспектісі (құралы) деп аталады. Осындай жағдайда жұмысшылар, әрекетті орындаушы қызметкерлері объектінің детальдарын барлық жағынан зерттейтін құралға айналдырылады.

Үшінші аспект. Оны a_3 әріпімен белгілейміз. Атап өткеніміздей, басқару объектіні басқаруға арналған мақсатты әрекет. Мақсатқа жету үшін әрекеттерді жүзеге асыру бағдарламасын бақылауға алу керек. Сондықтан, басқарудың бұл компонентін бақылау компоненті (құралы) деп атайды. Бұл компонент басқару үрдісіне кері байланыста. Осыған орай, басқару әрекетінің жалпы көрінісінің құрылуы 1.2.1 суретке сәйкес сипатқа ие болады[3,6].



Сурет 1.2.1. Менеджменттің құрылу «анатомиясы».

Мекеме жүйесі бейімделу процесінде өмір сүреді. Олар үнемі өзгеріс қозғалыс үстінде болады. Мекемелік жүйе өзінің қалыпын, режимін және функциялану тәсілдері өзгерту мүмкіндігіне ие. Оларға тұрақтылық пен бейімделушілік, икемділік процестері мен элементтердің дифференциалануы мен интеграциялану қасиеттері тән. Бұлардың әрқайсысы өзара байланысқан жүйелер арасындағы құрылымды өзгерістеріне, сыртқы орта өзгерістеріне өзгеше әсер етіп, ішкі жағдайларын өзгертіп отырады.

Мекемелік жүйе басқаруды қажет етеді, яғни, оның құрылымының алуан түрлілігі, құрылуы, функциялану тәсілінде, басқару орталығына біріктіру және осы күрделі динамикалық өзгеріске ие үрдісті біріңғайландыру арқылы жүйеге және оның бөліктеріне әсер ету болып табылады. Басқарудан бөлек мекемелік жүйе дамудың бағыты мен қозғалысын жұмсайды, онда бақылауға келмейтін элементтердің өзара байланысын бұзатын процестер туындап, соның нәтижесінде жүйе бүтіндігі мен әрекеттің бұзылуына алып келеді.

Осылайша, басқару (менеджмент мағынасындағы) келесі құралдар арқылы жүзеге асырылады:

- *ақыл-ой құралдары* (a_1), әрекет етудің бағдарламасы арқылы құрылады;
- *орындаушылық құралдары* (a_2), әрекет ету арқылы жүзеге асырылады;
- *бақылаушылық құралдары* (a_3), әрекет етудің бағдарламасын бақылайды[6].

Осы құралдарға адамдардың ықпалының нәтижесінде, басқарудың мақсатын жүзеге асыруда, әкімшілік бақылау үрдісінде туындайтын реакция болып табылады. Аталған құралдардың жұмысына менеджменттегі коммуникациялық процесстердің жақсаруы тікелей байланысты. Менеджмент физикалық тұрғыдан алғанда *менеджмент күшіне* және *менеджмент мәнісіне* ие. Менеджменттің осы қасиеттеріне байланысты басқару типі таңдалады. Бұл жағдайда менеджмент күші мен мәнінің механизмін нақты анықтап алуымыз қажет.

Менеджмент күші – басқару объектісі күйінің өзгеру себептері. Ол ақпараттың сигнал немесе стимул, билік, бедел бұйрық, нұсқаулық, сөгіс және т.б. түрінде болуы мүмкін.

Менеджмент мәні – басқару объектісінде қалыптасқан жағдайларға ену деңгейі немесе басқарылатын жағдайлардың индивидтерін басқару деңгейін иелену болып табылады.

Менеджмент күші мен мәнінің үйлесімділік табуы менеджердің кәсіпкерлігін анықтайды немесе тұлғаны басқару объектісі ретінде қабылдайды.

Осы түсініктер мекеменің басқару үрдісінің экономика-математикалық моделін, қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық жағдайы мен мекемені басқару тиімділігін арттыруға байланысты. Бұл байланыс мекемені техникалық жүйедегі басқару ұғымынан ерекшеленетін басқару жүйесі ұғымының негізінде бағалаймыз.

Басқару әрекеттерін *η* әріпімен белгілейік. Сонда *η* келесі компоненттерден тұратын болады: әсер ету мақсаты, әсер ету күші, әсер ету мәні. Әсер ету процедурасы формальды түрде:

$$(\Psi_{AJ} \rightarrow (F \& G)) \quad (1.2.1)$$

мұндағы *F* - әсер ету күші,

G - әсер ету мәні,

Ψ_{AJ} - мекеме мақсаты.

Бұл жағдайда басқару әрекеті мынадай сипатқа ие болады:

$$\eta = (\Psi_{AJ} \rightarrow (F \& G)). \quad (1.2.2)$$

Мұндағы $(A \rightarrow B)$ импликациясы $A=1$ және $B=1$ болған жайдайда қарастырылады. $\Psi_{AJ} \rightarrow (F \& G)$ өрнегі мекеменің мақсатының болуы басқару әрекеттерін туындататынын білдіреді.

Басқару әрекеттері үшін мекемедегі қызметкерлердің жұмысы әрдайым әсер етіп отырады. Бұл реакциялардың күші мекеме мақсатының айырмашылығы мен қызметкерлердің мақсатына тікелей байланысты, яғни,

$$\Psi_{AJ} - \Psi_{AЭ} \quad (1.2.3)$$

Қызметкерлер реакциясы компоненттерден тұрады: S - η -ге қарсылық білдіру әрекеті; $A1$ – η әрекетіне белсенділік таныту, I - η әрекетіне таңдау жасау, N - η әрекетіне белгісіздік реакциясын білдіру.

Осы концепциядан мекемені басқару келесі формаға ие болады:

$$U=(\eta_I \rightarrow S) \& (\eta_I \rightarrow N) \& (\eta_I \rightarrow A1) \& (\eta_I \rightarrow I) \quad (1.2.4)$$

Көбінесе $\{S, N, A1, I\}$ басқару әрекеттеріне жұмысшының әлеуметтік-психологиялық жағдайын бейнелейді. (1.2.2) формулада η_I – адами факторлардың әрекеті, яғни [30,43]:

$$\eta_I = F \& G \quad (1.2.5)$$

Осыдан қызметкердің менеджментті қабылдауы келесі әрекеттерді туындатады:

а) қарама-қарсылық реакциясы, егер менеджмент мақсаты персонал мақсатымен сәйкес келмесе. Бұл параметрді үлкен S әрімімен белгілейміз, $s \in S$;

б) таңдау жасау реакциясы, егер $F \rightarrow \max$. Бұл параметрді үлкен I әрімімен белгілейміз, $i \in I$;

в) белсенділік таныту реакциясы, егер $G \rightarrow \max$ болғанда туындайды, яғни, басқару объектісінің мақсаты мен менеджмент сәйкес болса. Бұл параметрді үлкен $A1$ әрімімен белгілейміз, $a1 \in A1$;

г) белгісіздік реакциясы, егер $F \rightarrow \max$ және $G \rightarrow \max$ болса туындайды. Бұл параметрді үлкен N әрімімен белгілейміз, $n \in N$.

Егер $S, A1, N, I$ сандық түрде бағаланса, онда (1.2) формуланың негізінде мекемені басқарудың негізі болып табылатын басқару типін таңдау процесін жүзеге асыруға болады. Бұл мекеме басқарудағы негізгі мәселе болып табылады. Осы модельдің негізінде мекеме басшысының ақпаратқа тәуелсіздігі жайлы мәселелерді шешетін экономикалық АЖ-ні жобалауға болады. Ол үшін басқару әрекеттеріне мекеме жұмысшыларының реакциясын сандық түрде бағалай білуіміз керек. Шын мәнінде тәжірибелі менеджерлер мұндай мәселелерді интуитивті түрде шешеді [20].

Келесі кезекте мекемені тиімді түрде басқару мәселесін келесі тәсілмен құруға болады. Мекеменің жағдайы үлкен A бойынша айнымалы $u \in A$ арқылы сипатталсын. Ағымдағы мезетте жүйенің жағдайы $\eta_1 \in U$, $u = G(\eta_1)$ басқару әрекеттеріне байланысты. $U \times A$ жүйенің тиімді функциялануын анықтайтын (басқару органдары үшін) $\Phi(\eta_1, u)$ функционалы берілсін делік. Көлем $K(\eta_1) = \Phi(\eta_1, G(\eta_1))$ $\eta_1 \in U$ үшін басқару тиімділігі болып табылады. Басқару органдарының мақсаты тиімділікті максималды түрде арттыратын басқару әдісін таңдау болып табылады:

$$K(\eta_1) = \begin{cases} \max & \text{егер } M(B, G(\eta_1)) \geq \varepsilon \\ 0 & \text{егер } M(B, G(\eta_1)) \leq \varepsilon \end{cases} \quad (1.2.6)$$

мұндағы ε – мекеме жүйесін басқарудың бастамасы, MB – мекеме жүйесінің элементтерін η қабылдау деңгейі.

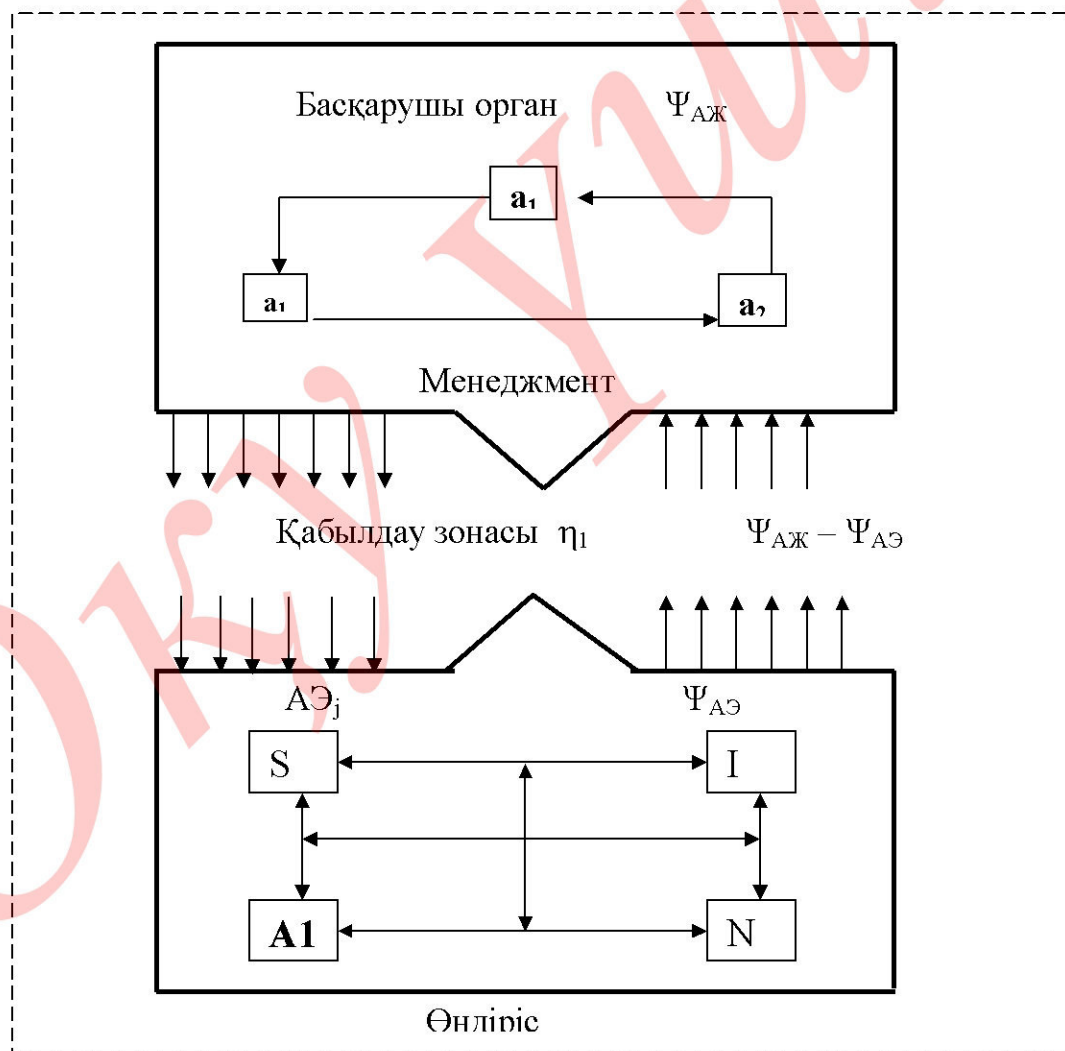
Осылайша функционал η_1 -ге әсер етуші мекеме қызметкерлерінің әлеуметтік-психологиялық жағдайын ескеретін, мекемені басқаруда жүйенің тиімділік деңгейін сипаттайды.

Негізінен басқару әрекеттері Ψ_{AJ} мақсатына тәуелді. Ал менеджмент тұрғысында басқаруға $\Psi_{AЭ}$ мақсатын ескеруі керек. $\Psi_{AЭ}$ ескерілмей мекеме жүйесін басқарудың тиімділігін арттыруды қамтамасыз ету мүмкін емес. Бұл жағдайда менеджмент процесі 1.2.2 суретке сәйкес төменде көрсетілген.

Егер біз $G(\eta(i,s,n,a1))$ функционалын сандық түрде бағаласақ, онда $M(B,G(\eta_1))$ функционалын құра аламыз. $i, s, n, a1$ параметрлері η басқару әрекетінің нәтижесі болғандықтан[22]:

$$G(\eta)=(\eta_1 \rightarrow i) \& (\eta_1 \rightarrow s) \& (\eta_1 \rightarrow n) \& (\eta_1 \rightarrow a1), \quad (1.2.7)$$

мұндағы $i \in I; s \in S; n \in N; a1 \in A1$.



Сурет 1.2.2. Мекемені басқарудың жалпы көрінісі

Мұнда алынған концепцияны растайтын мысал келтірейік.

Бірінші мысал. 1921ж. Пьер Джон «General Motors» (GM) фирмасының жұмысын басқаруды Альфред Слоунге тапсырған кезде, компания кризистік жағдайда еді. 1920 жылғы экономикалық құлдырау жеңіл автокөліктердің сұранысының төмендеуіне алып келді. Фирманың сатылмаған көліктері көп болса да, завод оларды көп мөлшерде шығаруын жалғастыра берді. Сұраныстың төмендегенін ескеріп, «Ford Motor Company» 25% -ға T модель бағасын түсірді. GM өзінің жоғары деңгейімен бұрын соңды бұндай бағаның төмендеуін болдырмаған еді. Ол көліктер бағасын бұрынғы қалпында сақтап қалғысы келді және 1920 жылғы жаз, күз мезгілдерінде сату көлемі 75%-ға төмендеген. 1921 ж АҚШ-тың 55% автокөлігі T «форм» моделіне тиесілі болды, осы мезетте «шевралеге» нарықтың тек 4%-дық үлесі тиесілі еді, ал GM-тың басқа көлік маркаларына - 11% тиесілі болды. Көліктердің бір ғана моделін өте көп мөлшерде шығарып, «Ford» автокөлік нарығында өз билігін үстемдік етті.

Экономиканың құлдырауына байланысты қиындықтардан бөлек GM тағы бір түбегейлі нәрсеге тап болды. Ол T «форд»-қа қарағанда құны төмен, сонымен қатар оған қарағанда артықшылықтарға ие көлік шығара алмады. Фирма өз ресурстары мен әлеуетінен айрылып, ол бір-бірімен бәсекелес болатын бірнеше бөліктерге бөлінді: «Cadillac», «Buick», «Oakland», «Olds» және «Chevrolet». Бұл жағдайда не істеуге болады? Ең алдымен «Ford»-пен бәсекелес бола алатын маркетингтің жаңа стратегиясын жасау керек еді. Слоунның жоспары келесідей болды: GM нарықтың түрлі сегменттеріне байланысты бірнеше түрлі көлік шығаруы керек. «Cadillac» бөлімі табысы жоғары тұтынушыларға арналған әдемі көліктер шығаруы тиіс, ал басқа бөлімдер сәйкесінше, тұтынушылардың табысының төмендеуіне қарай қызмет көрсетуі керек, ал «Chevrolet» - T «форд» көліктерінен де арзан модель шығаруы керек болды. Кейбір тұтынушылар үшін T «форд» көліктер моделі ең тиімді таңдау болып қала берді, дегенмен, көптеген тұтынушылар әлдеқайда ыңғайлы және арзан автокөліктерді таңдайтындығына Слоун сенімді еді. Осының бәрі мекеменің құрылымының бағытын қайта ұжымдастыруын қажет етті, яғни, басқару әлеуетін активизациялау керек болды.

Осы жоспарды жүзеге асыруда бір негізгі тосқауыл болды, яғни, шығарылатын өнімнің алуан түрлілігі мен бұрын соңды болмаған түрлі жобалар жұмысын координациялауды байланыстыру қажеттігі туындады. Түрлі жаңа автокөліктер модельдерін құру, сату операциясын жүргізетін фирмалар желісін құру, нарықтың әрбір жаңа сегменті бойынша тұтынушылар жайлы ақпараттар жинақтау, автокөліктің әрбір түрін өндіруге арналған өндіріс орнын құру мен өндіріс жабдықтарымен қамтамасыз ету, яғни, осы секілді түрлі жұмыстар атқарылады. Сонымен қатар бұл жұмыстың басым көпшілігі бір-бірімен түрлі тәсілдер бойынша бағыттайды. Бұл тәсілдердің негізі нарықтың түрлі сегменттерін бағындыру және фирманың бөлімдері арасындағы бәсекелестіктерді болдырмау (бұл орайда нарық сегментациясының алгоритмі құрылады және бөлімдер арасында атқарылатын қызметтер бөлінеді). Бұл орайда өнімді жетілдіру мен өндіріс тапшылығын төмендету, әр бөлімде болып

жатқан зерттеулер мен өнімдерді координациялау (координация басқару әлеуетін активизациялау тәсілдерінің ішіндегі ең тиімдісі болып табылады), автокөліктің радиаторлар секілді маңызды компоненттерін өндіретін бөлімдерді кооперациялау, сонымен қоса, комплектациялау өндірістегі шығындарға тосқауыл болуы үшін, автокөліктер конструкциясын стандартизациялау секілді операциялардың жалпылама бағытын өндіру қажеттігі туындайды.

Бұл жерде координация және кооперация процедуралары шығындарды болдырмау үшін қолданылады. Дәл осы үдеріс басқару әлеуетін активизациялау болып табылады.

«Ford» компаниясының бірөнімділік стратегиясына қарағанда Слоун ұсынған нарық сегментациясы стратегиясы көпөлшемді мәліметтерді шешуге және өте үлкен көлемдегі ақпараттарды үздіксіз жинақтап, бағалауға бағытталады. Сондықтан «Ford Motor Company» қабылдаған өндіріс типі жаңарған GM үшін үлгі бола алмады. GM компания конгломераты автокөлік пен оның бөліктерін орталықтандырылған басқарусыз өндіру сипатына ие. Автокөлік шығаратын бөлімдер комплектациялау өнімдерін спецификациялауды бағыттай алмады, соның әсерінен барлық бөлімдерде шығындар орын ала бастады. Бухгалтерлік есеп жүйесі бөлімдердегі шығындарды анықтау кімнің әрекеті нәтижесінде және шығындардың өсуіне қандай шешімдер әсер етті деген сұрақтарға жауап бере алмады. Сондықтан бөлім басшылары арасында үнемдеуге деген талпыныс орын алмады. Мысалы, экономикалық құлдырау кезеңінде кейбір жеке бөлімдер сансыз көп сатылмаған көліктер тұрса да, автокөлік өндіруін жалғастыра берді. Бұндай жүйеде сатылмаған өнімдерге байланысты шығындарды бөлімдер арасында топтастыру мүмкін емес еді. Бұл жерде өндіру ресурстары болғанымен, мекеме тиімді жұмыс жасамайды.

GM мекеменің құрылымын зерттей отырып, Слоун мекеменің құрылымына түбегейлі өзгеріс енгізу керектігі жайлы шешімге келді. Жаңа құрылым мультидивизионалды яғни, орталық әкімшілігінде көптеген бөлімдерді біріктіретін және қуатты кәсіби командаға ие болуы керек. Дегенмен, бұл оперативті шешімдер қабылдау кезіндегі бөлімдердің автономдылығын бұзбауы керек. Фирманың әрбір бөлімі автокөліктерді нарықтың бекітілген сегменттерінің сұраныстарын қанағаттандыра отырып, өндіруін және сатуын жалғастыра береді.

Ол өзінің жеке басқарушылық командасына және оперативті шешімдерді қабылдау құқығына ие болады. Бизнес әлеміндегі басқа мекемелерге қарағанда GM-те орталық әкімшілік күнделікті фирмадағы атқарылатын жұмысқа жауапты емес еді. Оның негізгі мақсаты бөлімдердегі жұмыс нәтижелерін тексеру мен бағалау, жобалау және жалпы стратегияны координациялау болды. Сонымен қоса, орталық әкімшілік жүйесі стратегияның зерттеушілік, заңды, қаржылық қызметтеріне жауапты болып табылады. Ол нарықтың бағасы жайында ақпарат жинақтауы керек және фирма ішіндегі тіркелген тауарлар құны мен бағаны нарықтық құнға сәйкестендіре білуі керек. Бұл фирма басшысына бөлімдер ішінде болып жатқан процестерді бағалауға, жеке фирма

ретіндегі табыстылығын бақылауға мүмкіндік береді (осы кезеңде осыған ұқсас құрылымдар бір-бірімен байланыссыз «Du Pont Company», «Standral Oie of New Jersey» және «Sears» компаниялары арасында қолданылған болатын).

Фирмада болып жатқан барлық маңызды шешімдер жайлы хабардар болуға үйренген Генри Форд, GM-нің қайта құрылуына сенімсіздікпен қарады, әсіресе фирма басшысының фирмада болып жатқан күнделікті жұмыстардан шектелуіне күдікпен қарады. Дегенмен, Генри Форд үшін күдікті болып көрінген Слоунның мекемелік құрылым сұлбасы GM фирмасын аз уақыт ішінде алпауыт бәсекелеске айналдырды.

1927-1937жж «Ford Motor» шығыны 200 млн. дол. болып, ал табысы 2 млрд дол. болды. 1940ж. GM нарықтың 45% -ын бақылауында ұстады, ал көшбасшылық етіп келген «Ford Motor» -дың үлесі небәрі 16%-ды құрады.

Жаңа стратегияға сай мультидивизионалды құрылымның құрылуы GM-ге бәсекелестік ортада ілесуіне ғана емес, сонымен қатар, компания шығаратын өнімдер ассортиментін үздіксіз кеңейтіп отыруына негіз болды. Мультидивизиондық құрылымға өту мекемені басқару әлеуетін активизациялаудың жарқын көрінісі болып табылады. GM қолданған мультидивизионалдық мекеменің құрылым өнімнің көп ассортиментін өндіруді меңгеру корпорация әлеміндегі қарапайым құбылыс ретінде санайды. GM-нің жаңа ұжымы өз қажеттілігін жақсы қанағаттандырады, дегенмен, бұл фирма басқару әлеуетін активизациялау, яғни, мекеме жаңашылдығын ашқан жалғыз автокөлік өндіру компаниясы болған жоқ [55,56].

Екінші мысал. Еуропадағы басқа да автокөлік компаниялары секілді Шығыс жарты шар мен Япония «Toyota» американдық бәсекелестер қолданатын жаппай өндірудегі жетілдірілген әдістерді көшірмелеуге тырысып келді. Дегенмен, көп ұзамай Эйджи Тойода мен Гайчи Оно басшылығымен фирма басқару потенциалын активизациялаудағы өзіндік тәсілдерін шығара бастады, бұл тәсілдер фирма қызметінің көлемі мен сипатын жақсырақ ескеретін болды. «Toyota»-ның басқару әлеуетін активизациялаудағы ең танымал инновацияларының бірі «канбан», немесе «дәл уақытысында» деп аталған өндіріс жүйесінің құрылуы болды. Бұл жүйенің қорытынды мақсаты барлық қорларды өндірістік процестен толықтай жою болды. Әдетте, өндірістегі өндіріліп жатқан, машиналық өндеуден өткен процестің келесі деңгейіне құрылғы көшпейінше, үсті-үстіне жинақтала береді. Операциялық қордың болуы өндірістік процесті келесі деңгейлерде шығындар мен алдыңғы деңгейдегі ақауларға қарамастан жалғастыра беруіне мүмкіндік берді. Дегенмен, қорларды жинақтау жүйесі айтарлықтай деңгейде көлеміне байланысты қайтару әсеріне ие, осыған орай «Toyota» осындай жүйені қолдана отырып, өзінің алып бәсекелестері жанында шығындарды теңестіруге қол жеткізе алмас еді. «Toyota» өзінің қорларды құрудағы қажеттіліктерінен арылу үшін тығыз байланыс пен өндіріс процесінің көршілес деңгейлері арасындағы координациялар жүйесін құрды. Мұнда әрбір өндірістің бөлімшесі «дәл уақытысында» өзінің өнімін қай кезде процестің келесі деңгейіне көшіретіні жайлы мәлімдейді (мұнда басқару әлеуетінің компоненті $a_3 \rightarrow \max$ активизациялайды). Себебі қорлар болмаса, өнімдердің ақауы мен

құрылғылардың бұзылуы өндіріс орнындағы бүкіл процестің жойылуына қауіп төндіреді, бұл «Toyota»-ның инженерлеріне өндіріс орнының әрбір бөлімшесіндегі жұмыстың сенімділігін арттыруға ықпал етеді ($a_1 \rightarrow \max$). Өндіріс орындарындағы ақаулар санының азаюы «Toyota» өндіретін автокөліктердің бұзылуының санының төмендеуіне алып келді. Жұмысы аяқталмаған өнім үсті-үстіне ақаулар жиналмай, бұдан бұлай процесс жүріп жатқан кезде жойылып отырды. Қорлардың болмауы «Toyota»-ға делдалдармен АҚШ фирмаларынан да тығыз байланыс орнату керектігін білдірді. Бұл фирманың күнделікті қажеттіліктері жайлы хабардар болуға және жұмыс тұрақтылығын жоғарлатуына көмектеседі. Сонымен қатар, істен шыққан құрылғыларды тез арада жөндеу қажеттігі «Toyota»-ны өз жұмыстарын өздеріне бекітілген құрылғыларға техникалық қызмет көрсете алу қызметін жүзеге асыруға ықпал етті ($a_1 \rightarrow \max$). АҚШ-та бұл қызмет түрі ерекше қызметкерлерді қажет ететін еді және кез-келген көлік түрі бұзылған жағдайда қызмет көрсетуші оператор пассивті түрде жөндеуші маманның келуін күтетін болған[50].

Келтірілген екі мысалдарға жасалған анализ фирманың қызметінің алуан түрлілігі, оның құрылымына қалай әсер ететіндігі, фирманың құрған анализдері ақпарат жинақтауға қабылдаған шешімді бағалау мен жүзеге асыру секілді қызметтің түрлеріне қандай жолмен ықпал ететіндігі және осы мәселелердің оңтайлы шешімін табу - басқару әлеуетін активизациялауда негіз болды.

Осылайша, тиімді басқару - қызмет түрі ретінде a_1 , a_2 , a_3 басқарылу керек компоненттерін тиімді түрде ұйымдастыру болып табылады. Кез-келген мекемелік құрылымның табыстылығы мен сәтсіздігі дәл осындай үйлесімділікпен біріккен ұжымға байланысты. Сондай-ақ, тек мекемелік құрылым ғана емес, сонымен қатар, басқарудың кез-келген объектісі де осы принципке негізделеді.

1.3 Басқару әрекеттеріне қызметкерлер реакциясын сандық бағалау

Ірі өндірістік, энергетикалық, гидротехникалық, сонымен қатар, әлеуметтік-экономикалық және биологиялық жүйелер комплекстермен басқару процестерін зерттеу иерархиялық құрылымға ие күрделі басқару жүйелерінің пайда болуына әсер етіп, осы жүйеге тән спецификалық, математикалық, инженерлік мәселелер тізімін шығарды.

Фиксацияланған басқару құрылымы мен басқару механизмінен тұратын мекеме болсын делік. Басқару механизмінің өзгеруіне байланысты басқару әлеуеті орын алуы мүмкін өзгерістерді бағалай алу үшін, оған әрекет етуі мүмкін факторларды нақты елестете алуы керек. Дәл осы факторлар басқару әлеуетін анықтайды. Әлбетте мекемеде бұндай факторлар ретінде иерархиялық ұлғаюға байланысты жүйе қатысушылары жайлы ақпараттарды біріктіру кезінде туындайтын (яғни, "түрлендіру, біріктіру") жағдайы болуы мүмкін. Біріктіру жүйесінің болуы басқарушы органдарға деген ақпараттық жүктемені азайтуға көмектеседі. Мысалы, белгілі бір ірі мекеменің басшысы күнделікті

белгіленген бір уақыт аралығында мекеменің әрбір қызметкерінің қандай шаруамен айналысып жатқандығы жайында толық ақпараттандырылмауы мүмкін. Қазіргі бәсекелестікке толы жүйеде мекеме басшысы бұндай ақпаратпен қамтамасыз етіліп отыруға міндетті. Ол үшін басшы қызметкерлердің басқару әрекеттеріне деген реакциясы жайлы мәліметтерді алып отыруы керек. Осындай реакцияларды бағалау арқылы мекеме басшысы басқару әлеуетін уақытылы активизациялай алады.

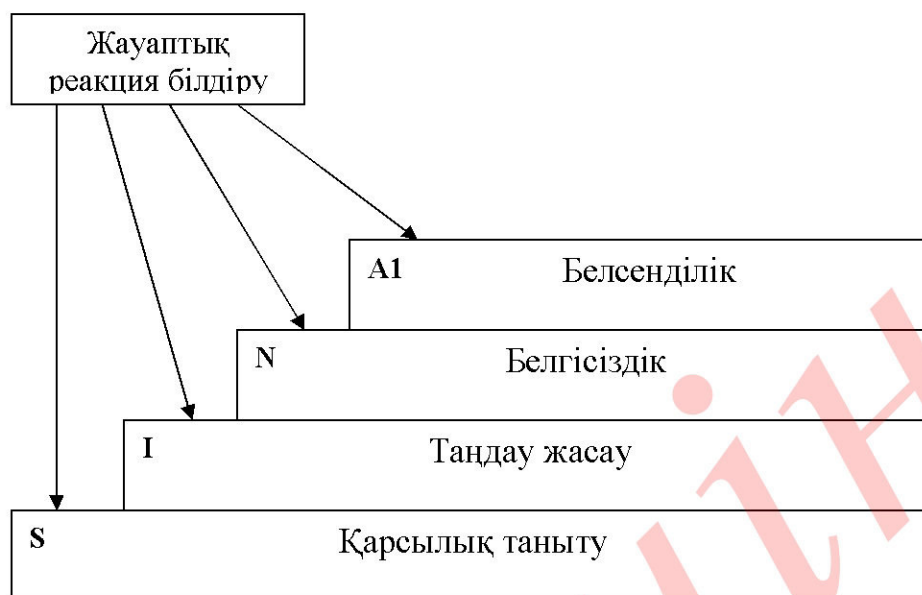
Қызметкерлердің басқару элементтеріне деген реакциясын бағалаудың жалпы тәсілдерін қарастырайық, яғни, S , I , AI , N параметрлерінің $U=F&G$ басқару әрекеті арқылы бағалау. Бір жағынан әлеуметтік-экономикалық ұжым қызметкерлері арасында психологиялық байланыстардың болуымен сипатталады. Басқару әлеуетін активизациялауда бұл байланыстар шешуші рөл атқарады. Жоғарыда атап кеткендей, басқару- бұл басқару жүйесіне деген мақсатты әрекет болып табылады. Біз қарастырып отырған жағдайда бұндай жүйе ретінде бір қызмет түрін жүзеге асыратын мекеме алынады. Қызмет түрін- Z деп белгілейік. Осыған орай мекеме белгіленген мақсатты ψ жүзеге асыру үшін жұмыс істейді. Мақсатты жүзеге асыру мекеме қызметкерлерінің белгіленген жоспарлар ϕ бойынша Z атқаруына және басшының мекеменің мақсатын ψ ескеруіне байланысты болып табылады. $\psi-\phi$ айырмасына байланысты мекемелік патология пайда болып, мекемені басқару жайындағы мәселелерді шешеді. Мекеме түріне байланысты басқару деңгейі өзгеріп отырады (азаяды немесе ұлғаяды), бірақ толықтай жоғалып кетпейді $U \neq 0$ [20].

Шынайы мекеме мен оның моделінде жүйе қатысушыларына немесе олардың тобының басқару процедурасын қолдану өте актуалды болып табылады, өйткені ол басқару жүйесін жеңілдетуге мүмкіндік береді. Басқа жағынан алып қарағанда, бұл жағдайда басқару тиімділігі жоғалады. Сондықтан, стимулдық механизм класын ескеру керек және соның негізінде барлық жүйеге енген қызметкерлер жұмысты орындаудағы көрсеткіштеріне байланысты. Ол үшін мекеме басшысы басқару әрекеттеріне деген қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық жағдайын біліп, осы жағдайларды бағалайтын критерийге ие болды. Бұндай бағалау түрі басқару әрекеттеріне деген қызметкерлерді белгілі бір әрекеттерінің себебін анықтауға мүмкіндік береді. Дәл осы реакциялар кешені критерий ретінде мекемені басқару потенциалын активизациялау кезеңін бағалайтын болды.

Мекемені басқару потенциалын активизациялауды бағалаудың адекватты критерийі басқарушылық шешімдерді жүзеге асыру болып табылады, яғни, $U \rightarrow \max$. Осылайша, басқару әлеуеті қызметкерлердің экономикалық, әлеуметтік, психологиялық жағдайларымен сипатталады. Басқару әлеуетін өсіру ақпарат алмасу коммуникациясын қамтамасыз ететін мекемедегі екі немесе одан да көп адамдардың байланысы арқылы орындалады. Қызметкерлер адамдар арасындағы құрылымды байланыс типіне ие болғандықтан, жүйенің тиімді функционалдануы коммуникациялық дағдылардың сапасына байланысты болады. Адамдар арасында коммуникация тиімді болмаса, олар ортақ мақсат жайлы келісімге келе алмайды, жұмысшылар қызметінің пайдасы

болмайтыны анық. Коммуникациялық процестегі ақпараттар тиімді шешімдер қабылдауы үшін ғана емес, сонымен қоса, қабылданған шешімдер орындалуы үшін де таратылады. Мысалыға, жоспарды орындаушыға жібермейінше орындауға болмайды. Әдетте, егер басшы жұмысшыларына өзінің қабылдаған шешімін мәлімдей алса, онда тапсырмалар сәтті орындалуы мүмкін. Осы тұста вербальды тәсілмен қалай қызметкерге жеткізуге болады деген ғылыми-практикалық мәселе туындайды[28]. Бұл тәсіл басқару потенциалын активизациялауда негізгі коммуникация түрі болып табылады. Қызметкерлерге жақсы атқарылған жұмысы үшін мекеме қандай сыйақы ұсынатынынан хабардар болмайынша, олар сәйкесінше мотивациялана алмай, мекемеге барынша жұмыс істей алмайды. Коммуникация бақылау функциясы үшін де өте маңызды. Мекеме басшысы мекеменің мақсаты орындалғандығын бағалау үшін орындалған жұмыс жайлы ақпаратты талап етеді. Осылайша, басқару коммуникациясы - бұл мекеме басшысының ақпарат алмасу негізінде, тиімді шешім қабылдауына арналған мәліметтермен қамтамасыз етіліп, оны мекеме жұмысшыларына жариялауы болып табылады. «Коммуникация» термині лат. «communicare» «ортақ» ақпарат беруші дегенді білдіреді. Мұнда коммуникация қарапайым түрде ақпаратты жеткізу ғана емес, сонымен қатар символдар мәні мен мағынасы көмегімен атқарылуы мүмкін. Коммуникацияны басқару потенциалын активизациялау құбылысы мен процесін жүзеге асыратын қызмет ретінде қарастыру керек. Құбылыс ретінде коммуникация адамдар арасындағы қарым-қатынастардың орнатылған нормативті (ереже, инструкция) ретінде қарастырылады. Бұл қарым-қатынастар әріптестер, басшылар мен бағынышты жұмысшылардың қалауымен немесе қарсы келмеуімен сипатталуы мүмкін. Басшы шешім қабылдап, оны өзіне бағынышты жұмысшылар, әріптестер арасында жүзеге асыру кезінде мынадай реакцияларды басқара білуі керек: толықтай қолдау көрсету немесе наразылық білдіру.

Бағынышты қызметкерлер жауаптық реакция білдірудің басты себептерінің бірі - *қарсылық білдіру - S, таңдау жасау - I, белсенділік- A1, N - басқару әрекеттеріне қарсылықтың белгісіздігі*. Қызметкерлер реакциясы 1.3.1 суретке сәйкес көрсетіледі.



Сурет 1.3.1. Басқару процесіндегі жауаптық реакция құрылымы

Қарсылық білдіру - дамудың бастауы болып табылатын өзара ішінара біртұтастықпен байланысқан (бір жүйенің аумағындағы) бір объект немесе құбылысты әртүрлі деңгейде қабылдау мен бақылайтын әрекеттердің нәтижесі болып табылады. Қарсылық білдірудің деңгейіне сәйкес келетін дұрыс бағалау мекемені басқарудың жұмысын жақсартуы мүмкін. Бұл жерде осындай коммуникацияны қалай жүзеге асыруға болады деген сұрақ туындайды.

Атап кеткендей, мекеме басшысы уақытының 50-90%-ын коммуникацияға жұмсайды. Бұл таңғажайып көрініс секілді көрінгенімен, басшы өзінің қызметкерлер арасындағы жеке қарым-қатынасын орнату, ақпараттар алмасу, шешім қабылдау процесінде басқару функциясын мотивациялау мен бақылау іс-шараларын ескерген кезде түсінікті болады[28]. Ақпарат алмасу басқару ісінің барлық негізгі түрлерінде жүреді. Бұндай процесті әрекеттесу коммуникациясы деп атайды. Әрекеттесу коммуникациясын тиімді жүзеге асыру үшін мекеме мүддесін көздейтін жұмысшылардың әлеуметтік-экономикалық психологиялық қарым-қатынас параметрлерін сандық түрде бағалау керек. Осындай сипаттамаларға *S*, *A1*, *N*, *I* параметрлерімен сипатталатын әлеуметтік-экономикалық параметрлер болуы мүмкін. Практикада бұндай параметрлер 1.3.1 кесте арқылы көрсетілгендей болуы мүмкін. Әрбір мекеменің басшысы немесе менеджер мекеменің мақсатына байланысты осындай кесте құра алады. Бұндай кестені құру менеджердің мекемені басқара алу қабілетіне байланысты.

Кесте 1.3.1 - S,I,N,AI элементтерінің әлеуметтік-психологиялық мәні

№	S,I,N,AI элементтерінің әлеуметтік-психологиялық мәні
1.	Мекемдегі қызметкердің жұмыс орнын ауыстыруына қарсылығы
2.	Еңбек шарттарының өзгеруіне байланысты қызметкердің жұмысты жалғастыруынан бас тартуы
3.	Еңбек тәртібін дөрекі түрде бұзу
4.	Жаңашылдық енгізуден бас тарту
5.	Қызметкерге сеніп тапсырылған мемлекеттік, қызметтік немесе заңмен қорғалатын құпия ақпараттарды жариялау
6.	Еңбек қауіпсіздігі ережелерін және өрт сөндіру қауіпсіздігін бұзу
7.	Жұмысқа келмеу
8.	15 минуттан артық кешігу
9.	Еңбек тәртібін бұзу
10.	Қызметкердің атқарып отырған жұмысына немесе қызмет орнына сай болмауы
11.	Еңбек қабілетін уақытша жоғалту
12.	Еңбек міндеттерін белгілі бір себептермен орындамау
13.	Жұмысқа уақытылы келу
14.	Еңбек функциясын тиімді түрде жүзеге асыру
15.	Ішкі еңбек тәртібі ережелерін сақтау
16.	Жұмыс уақытын рационалды түрде пайдалану
17.	Қызмет орнына лайықты болу
18.	Жаңашылдыққа немқұрайлы қарау
19.	Жеткіліксіз квалификациялану
20.	Жыл сайынғы квалификациядан өту
21.	Еңбек қабілеттілігін себепсіз жоғалту
22.	Бірнеше рет сөгіс алу
23.	Ішкі еңбек тәртібін сақтамау
24.	Еңбек тәртібін рационалды түрде пайдаланбау
25.	Еңбек міндеттерінің орындалмауы қызметкерге тәуелді болмауы
26.	Қоғамдық іс-шараларға қатысқысы келмеу
27.	Жұмыс есебін уақытылы тапсырмау
28.	Қызметкердің сырқаттанушымен және ұжым мүшелерімен дөрекі қарым-қатынаста болуы
29.	Өнімнің сапасының қызметкерге тәуелсіз төмендеуі
30.	Жаңашылдыққа ілесу қабілетсіздігі
31.	Қызметкерлердің еңбек орнының дұрыс ұйымдастырылмауы
32.	Қызметкерлердің жұмыс орнының нормативті санитарлық-гигиеналық ережелерге сай болмауы
33.	Техникамен, эксплуатациялау ережелерімен уақытылы танысу, құрылғылар мен материалдарды және техниканы зерттеу
34.	Құрылғыларды эксплуатациялау ережелерінің маңыздылығы
35.	Еңбек міндеттерінің үлгілі түрде орындалуы
36.	Өнім сапасын әрдайым жақсартып отыру
37.	Үнемі квалификацияны жоғарылатып отыру
38.	Жаңашылдыққа жағымды көзқарас таныту
39.	Қоғамдық және жеке өмірде қарапайымдылық, қанағатшылық және тазалық таныту
40.	Еңбекте еріктілік таныту
41.

Бұл тізімді ары қарай жалғастыра беруге болады. Бұлай жалғастыру менеджмент саласында қосымша зерттеу жасауды талап етеді. Себебі, әрбір таңдалған позиция практикалық растауды қажет етеді. Параметрлер сипаттамасынан кейін, осы параметрлердің *S, I, AI, N* сандық түрде бағалануы көрсетіледі. Ол үшін кесте 1.3.1-де көрсетілген әрбір позицияны кодтап, сандық түрде бағалаймыз. Бұл кодтау 1.3.3 кестеге сәйкес көрсетілген[20].

Кесте 1.3.2 - *S, I, N, AI* параметрлерінің ауытқулар тізімінің кодировкасы

№	<i>S, I, N, AI</i> параметрлерінің кодировкасы ауытқулар атауы	Код	Бағалау
1	2	3	4
<i>S</i>	Мекемедегі қызметкердің жұмыс орнын ауыстыруына қарсылығы	A2	0.5
	Еңбек шарттарының өзгеруіне байланысты қызметкердің жұмысты жалғастыруынан бас тартуы	A3	0.5
	Еңбек тәртібін дөрекі түрде бұзу	A5	0.75
	Жаңашылдық енгізуден бас тарту	A33	0.5
	Қызметкерге сеніп тапсырылған мемлекеттік, қызметтік немесе заңмен қорғалатын құпия ақпараттарды жариялау	A6	1.0
	Еңбек қауіпсіздігі ережелерін және өрт сөндіру қауіпсіздігін бұзу	A7	0.25
	Жұмысқа келмеу	A0	0.25
	15 минуттан артық кешігу	A1	0.1
	Еңбек тәртібін бұзу	A4	0.25
	Қызметкердің атқарып отырған жұмысына немесе қызмет орнына сай болмауы	A8	0.5
	Еңбек қабілетін уақытша жоғалту	A12	0.1
	Еңбек міндеттерін белгілі бір себептермен орындамау	A13	0.5
	Жұмыс кабинетін уақытылы дайындамау	A20	0.5
	Кәсіпорын жиналысына қатыспау	A24	0.5
	Жұмыс уақытысын дұрыс бөлмеу	A25	0.5
	Стандартты емес мәселелерде уақытылы түрде қажет іс-шараларды уақытылы қабылдамау	A28	0.3
	Қызметкердің сыртқы көрінісінің сай болмауы (арнайы униформа)	A29	0.5
<i>I</i>	Еңбек функцияларын тиімді жүзеге асыру	B3	+0.5
	Жұмысқа уақытылы келу	B0	+0.5
	Ішкі еңбек тәртібі ережелерін сақтау	B4	+0.4
	Жұмыс уақытын рационалды түрде пайдалану	B5	+0.5
	Жоспар бойынша жұмыс тәртібін дұрыс бекітпеу	B8	+0.5
	Қызметкердің жұмыс орнын дұрыс ұйымдастыру	B12	+0,25
	Эгоисттік мінез	B13	+0.3
	Құжаттарды дұрыс толтыру	B14	+0.25
	Қызметкердің өз қызмет орнына лайық болуы	B16	+1.0
	Тазалық пен тәртіпке назар аудармау	B22	+0.5
	Қауіпсіздік іс-шараларына мән бермеу	B30	+0.75
	Жаңашылдыққа немқұрайлы қарау	A34	0.75
	Компьютерлер мен барлық электр пайдалану ошағын тексеру	B33	+0.5

Кесте - 1.3.2 жалғасы

1	2	3	4	
	Істен шыққан қондырғыларды уақытылы хабарлау. Механикті шақырту	B34	+0.25	
	Жеткіліксіз квалификация	A9	0.5	
	Жыл сайынғы квалификациядан өту	A10	0.5	
	Еңбек қабілеттілігін себепсіз жоғалту	A11	0.25	
	Тілдесуде бірнеше рет сөгіс алу	A14	0.5	
	Бірнеше рет сөгіс алу	A15	0.75	
	Ішкі еңбек тәртібін сақтамау	A16	0.5	
	Еңбек тәртібін рационалды түрде пайдаланбау	A17	0.5	
	Еңбек міндеттерінің орындалмауы қызметкерге тәуелді болмауы	A18	0.25	
	Аралық бақылаудың жоспардан тыс өтілуі	A19	0.5	
	Техникалық қауіпсіздікке сай болмауы	A21	0.75	
	Қоғамдық іс-шараларға қатысқысы келмеу	A22	0.25	
	Құжаттаманың дұрыс толтырылмауы	A26	0.25	
	Жұмыс есебін уақытылы тапсырмау	A27	1.0	
	Қызметкердің сырқаттанушымен және ұжым мүшелерімен дөрекі қарым-қатынаста болуы	A30	0.5	
	Өнімнің сапасының қызметкерге тәуелсіз төмендеуі	A31	0.75	
	Жаңашылдыққа ілесу қабілетсіздігі	A32	0.75	
	Қызметкердің жұмыс орнының орнатылған ережеге сай болуы	B9	+0.75	
	N	Стационарлық қондырғыларды дұрыс орналастыру	B10	+0,5
		Қызметкерлердің еңбек орнының дұрыс ұйымдастырылмауы	B11	+0.25
Техникамен, эксплуатациялау ережелерімен уақытылы танысу, құрылғылар мен материалдарды және техниканы зерттеу		B17	+0.75	
Өндіріс қондырғыларын сараптау мүмкіндігі		B23	+0.75	
Заманауи ақпараттық техникалық әдістерді оқыту үрдісіне ендіру		B24	+0.5	
Қызметкерлердің жеке іс-қағазын уақытылы және дұрыс толтыру		B27	+0.5	
Журналды дұрыс толтыру		B28	+0.25	
Қызметкерлердің еңбек орнының дұрыс ұйымдастырылмауы		B29	+0.25	
Түрлі спектрдегі қондырғыларды толығымен пайдалану		B31	+0.5	
Құрылғыларды эксплуатациялау ережелерінің маңыздылығы		B32	+0.5	
A1	Еңбек міндеттерінің үлгілі түрде орындалуы	B1	+0.5	
	Өнім сапасын әрдайым жақсартып отыру	B2	+0.75	
	Мекеме қызметіне белсенді түрде қатысу	B6	+0.25	
	Ұжыммен мейірімді және тактикалық қарым-қатынас құру	B7	+0.25	
	Үнемі квалификацияны жоғарылатып отыру	B15	+0.75	
	Жаңашылдыққа жағымды көзқарас таныту	B39	+0.75	
	Жасалған жұмыс сапасының жоғарылығы	B18	+0.5	
	Қызметкерлерге көмек көрсетуге талпыну	B20	+0.25	
	Өз ойын анық әрі нақты жеткізе алу	B21	+0.5	
	Еңбек міндеттерінің үлгілі түрде орындалуы	B25	+0.25	
Инженерлік-техникалық персоналдардың квалификациялық түрде деңгейін көтеруге жағдай жасау	B26	+0.5		

Параметрлердің осындай әлеуметтік-экономикалық бағалануынан кейін мекеменің басқару процесін бағалаудың алгоритмін құруға кірісуге болады.

Бірақ бұл жерде ескере кететін жағдай, $(F \& G) \rightarrow S$, $(F \& G) \rightarrow I$, $(F \& G) \rightarrow N$, $(F \& G) \rightarrow AI$ өрнегі адам (жұмысшы) мен мекеменің (басшы) қарым-қатынасын сандық түрде бағалайды. F әсер етуші күш мекеменің жұмыс істеу регламентінде орындалып (мысалы, мекеме ішіндегі жұмыс уақытының режимі, жұмыстан кету себебі және т.с.с), ал G мәнісі қызметкерді түрлі әдістер бойынша стимуляциялау (мысалы, қызмет дәрежесін көтеру және т.б.) жатады. $F \& G$ кешенінде осы іс-шаралар басқарушылық әрекет болып табылады, яғни,

а) қызметкер мен мекеме арасындағы жақсы қарым-қатынас:

$$\begin{array}{cccc} S \rightarrow \min, & AI \rightarrow \max, & I \rightarrow \max, & N \rightarrow \min \\ F \rightarrow \max, G \rightarrow \max, & F \rightarrow \max, G \rightarrow \min, & F \rightarrow \max, G \rightarrow \max, & F \rightarrow \min, G \rightarrow \min; \end{array}$$

б) қызметкер мен мекеме арасындағы нашар қарым-қатынас:

$$\begin{array}{cccc} S \rightarrow \max, & AI \rightarrow \min, & I \rightarrow \max, & N \rightarrow \min, \\ F \rightarrow \min, G \rightarrow \min, & F \rightarrow \max, G \rightarrow \min, & F \rightarrow \max, G \rightarrow \max, & F \rightarrow \min, G \rightarrow \min. \end{array}$$

S, I, N, AI параметрлерін осындай жолмен бағалау басшыға қызметкерлерімен коммуникацияға уақытты үнемдеуге мүмкіндік береді. Басқа жағынан қарасақ, басшы әрине, бұл коммуникацияға кететін уақытты қысқартады. Сонымен қатар, басшы жұмысшыларды бағалау жүйесінің мәнін бақылай отырып, мекемедегі әрбір қызметкердің басқарылу деңгейін бақылай алады. Ол үшін басшы S, I, N, AI параметрлерінің арақатынасын жетік білуі қажет, яғни, осы параметрлердің өзгеруінің себеп-салдарын уақытылы анықтау болып табылады. Өйткені, дәл осыған орай, мекеменің басқару әлеуеті бағаланады[23].

2. МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУ ӘЛЕУЕТІНЕ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ КӨЗҚАРАС

Жекешелендіру, қайта құрылу, бірігу мен бөліну, дұшпандық позициялық күш, әкімшілікті марапаттау, нәтижеге байланысты төлемақы, ішкі корпорациялық қайта ұжымдастыру, стратегиялық альянстар, еңбек етуші әріптестердің жеке меншігі, салымдар мен несиелік серіктестердің ыдырауы секілді мекемелердің экономикалық мәселелері жайында күн сайын баспасөз қызметтері жариялауда. Қазіргі таңда экономикалық ұжымды зерттеушілермен менеджерлер үшін мекеменің тиімділігін қамтамасыз ету әдіс-тәсілдері әлемдік экономикаға үлес қосатындығын ұғындыратын ерекше кезең болып табылады.

Бұл бөлім жоғарыда аталған мәселелерге бір-бірінен оқшауланбаған құбылыс түрінде талдау жасауға арналған және бұл талдау біртұтас концептуалдық негіз бойынша базаланған. Көптеген ерекше ұжымдық формалардың табыстылығын ескере отырып, бұрынғы коммунистік елдерде құрылып, мемлекеттік меншікте болған бүкіл әлемдік мекемелік жекешелендіруді жүзеге асыратын, сонымен қатар аталған елдердегі өндірістік альянсқа жаңа акценттің пайда болуына қатысты ұжымдық басқару мәселелерінің басқару әлеуеті тұрғысынан сараптама жасауға мүмкін болады. П.Друкер айтпақшы, «ұлттың тарихи табыстылығының 80%-ын табиғи ресурстармен, экономикалық базиспен немесе технологиямен, халықтың талантымен де анықтайды. Ол басқарудың тиімділігімен анықталады». Яғни, дәл осы мекемені басқарудың әлеуеті бәсекелестік ортадағы ары қарайғы тағдырын шеше алады[31].

Әлеуметтік-экономикалық ұжымдар – бұл адамның әлеуметтік-экономикалық жоспарларын жүзеге асыру үшін индивидуалды және коллективтік қарым қатынас орната алатын, белгілі бір ресурстарды иелене отырып, осы ресурстарды қолдану мүмкіндігіне ие болатын жасанды құрылған жүйелер болып табылады. Бұл ресурстар мен осы ресурстарды қолдану мүмкіншіліктері әлеуметтік-экономикалық жүйенің әлеуетін құрайды. Яғни, жоғары дәрежедегі ұжымдар жоғары дәрежелі ұжыммен оңаша байланыс құрады.

Дегенмен, мекеменің заңды аспектілері (әлеуметтік-экономикалық жүйе секілді) жоғары маңыздылыққа ие. Себебі, мекеме сәулетін толығымен сипаттау басқа да көптеген элементтердің ескерілуін талап етеді: ресурстық және ақпараттық ағын сипаты, билікке бағынбаушылық пен бағынушылықтың қатынасы, шынайы қызметтік міндеттерді бөлу, қабылданған шешімдерге жауапкершілік пен құқық, әдеттегі ұжымдық процедуралар мен шешім қабылдау процестерді мекеме ішіндегі жаңа идеялар мен білімдердің таралуына ықпал ететін мекеме мүшелерін қызықтыру мен ресурстарды сақтап қалу, мекеменің жинақталған тәжірибесіне байланысты әдеттегі процедуралар өзгерісі, мекеменің жарияланған мақсаты, мақсатқа жетудегі стратегиялар мен тактикалар, мекеменің бөтен мүшелерінің осы мақсаттарға сәйкес әрекеттері[52]. Талдау жасау кезінде осы элементтердің әрқайсысын кезек-кезегімен жеке, сонымен қатар, осы элементтер арқылы мекеме жайлы толық

ақпараттандырылған сипаттама бере алатын мекеме әлеуеті $Пм^{АЖ}$ құбылысын қарастырамыз. Кез-келген мекеме құрылымының тұрақты өмір сүруі көптеген жағдайда оның әлеуетіне $Пм^{АЖ}$ байланысты. Ол 3 компоненттен тұрады: сыртқы әлеуеті $Пс^{АЖ}$, ішкі әлеует $П_i^{АЖ}$ және басқару әлеуеті $П_б^{АЖ}$.

Басшы $Пс^{АЖ}$ мен $П_i^{АЖ}$ -ға анализ жасай отырып, мақсатқа жету үшін $П_б^{АЖ}$ -ны активизациялайды. Тек қана осындай басқару технологиясымен басшы өзінің мекемесін тұтас жүйе ретінде сақтап қала алады. Басқару әлеуеті $П_б^{АЖ}$ бұл жағдайда мақсатқа жетудің ең негізгі құралы (механизмі) болып табылады. Мұнда жақсы басқару әлеуетіне ие болу арқылы мақсатқа жетудің мәселесі толығымен шешімін таппайтындығын атап кету керек. Ол үшін мекеменің басқару әлеуетін $П_б^{АЖ}$ уақытылы активизациялау керек. Оны практикада қалай жүзеге асыруға болады?

Бұл бөлімде осы сұрақтарға жауап беріледі және кез келген мекеменің дәл осы басқару әлеуетін анықтау сипатына ие екендігі көрсетіледі. Басқару әлеуетін активизациялау $П_б^{АЖ}$ мекеменің тиімді өмір сүруінің негізін құрайды[2].

2.1. Мекемені басқару әлеуетінің экономикалық мәні

Мекемені басқару анықталған форма мен мазмұнға ие шынайы феномен түрінде қарастырылады. Оны терең түсіну үшін оның жалпылама теоретикалық сипатын қарастыру керек. Құбылыстар мен процестерді абстрактілі түрде қарастыру шынайы нақты сипаттамаларды ашып бере алмайды. Дегенмен, бұл оның табиғаты мен мән мағынасын толық түсіндіріп, формасы мен қарастырылып отырылған құбылыстар мен процестерді, логика мен даму бағытын, сонымен қатар мүмкіндіктері мен жүзеге асу шекараларына ортақ мәнді қарым-қатынастарды сипаттауға және толығырақ ашуға мүмкіндік береді. Көбінесе басқаруды жүзеге асырудың шарттары басқарушылық қызметтерінің басқарушы субъектісімен іске асудың шарттарына негізделеді. Бұл субъектілердің диалектикалық бірлігі мен басқару объектісінің орнына субъектінің объектіге біржақты әсер етіп қарастырылуы басқарудың мүмкіндіктерінің табиғаты мен мәнін жүзеге асыруда қате қорытынды жасауға алып келеді. Басқарудың объектісі мен субъектісінің субординациялық орналасуының диалектикалық байланысын алмастыруда тек қана басқарудағы функциялық көзқарас басқарудың өрлеуінің бастамасын назардан тыс қалдырады. Басқарушы және басқарылатын субъектілер арасындағы туындайтын қарама-қайшылықтың бастамасы бір жағынан басқаруды қажет ету мен рұқсат ету, екінші жағынан басқаруды жүзеге асыру процесі бойынша туындайды (сурет 1.3.1 қараңыз) Сондықтан қаншама рет басқару объектісі басқару командасын орындауға мүмкіндігі мен дайындығы ескерілсе де, басқарудың едәуір тиімді әрекеттерін өндіруде немесе іздестіру негізінде басқаруды жүзеге асыру мүмкіндігін бағалау біржақты сипатқа ие болады, осылайша, басқарудың нақты мүмкіндіктерін адекватсыз жүзеге асырады. Басқаша айтқанда, басқару субъектісі тұрғысынан қарағанда оның басқару

объектісіне әрекет етуі дұрыс емес. Басқарудың субъектісі мен объектісінің әрекеттесуі тұрғысынан мекеменің әлеуетінің компоненті болып табылатын басқару әлеуетін ескеру керек.

Мекеме әлеуетін $П_m^{AJK}$ бағалау мәселесі стратегиялық менеджменттің ресурстық теориясынан туындайды. Осы теорияның шеңберінде ресурстар мен мекеме мүмкіншіліктері орталықтандырылған орынға ие. Дегенмен, осындай біріңғай менеджмент теориясындағы әлеуеттік бағалау механизмі әлі құрастырылмаған. Универсалды әдіснаманы құрудың қиыншылықтары қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық жағдайларына тікелей бағынышты қарсы мәндес басқару әлеуетінде $П_6^{AJK}$ жатыр[4]. Бұл факторды ескерместен мекеменің әлеуетін $П_6^{AJK}$ сонымен қатар, басқару әлеуетінің мүмкіншіліктерін $П_6^{AJK}$ объективті түрде бағалай аламыз[44].

Мұнда ескере кететін жағдай тұлғалық әлеует – мекемелік жүйе басқару әлеуетінің $П_6^{AJK}$ басты активизациялаушы күші болып табылады. Ол сыртқы және ішкі факторларының, яғни: отбасы, экономика, қоғамдық қарым-қатынастар, байланыстар және т.б. тығыз қарым-қатынастар мен өзара әрекеттері негізінде құрылады. Бұл факторлардың ішіндегі ерекше орынды кең мүмкіндіктер мен адамдарға әсер ету тетігіне ие мекемені басқарушы орган «орталық» алады. Бұл институт қолайлы әлеуметтік климат құруға және қолдау көрсетуге жауап береді, басқаша айтқанда, мекемелік жүйедегі қызметкерлердің қолайлы қызмет жағдайына жауапты[5]. Түбегейлі өзгерістер жүргізу мен реформалаудың күрделі мәселесін шешу кезеңінде қоғамдық-әлеуметтік және экономикалық өмірінің негізінде басқару рөлі барлық деңгейлерде күрт өсе бастайды. Басқарудың құрамының маңыздылығын түсіну басқару әлеуетін активизациялаумен $П_6^{AJK}$ байланысты мәселелер активизациялаушы сипатқа ие бола бастауына әкеледі. Бұған көптеген мемлекеттер мен жеке мекемелердегі орын алып жатқан көптеген өзгерістер куә бола алады.

Айтып өткендей, мекемені басқару әлеуеті $П_6^{AJK}$ астарында қолда бар ресурстарды пайдалану қабілеттігін түсінеміз. Олар нарық сұранысына басқару компетенцияларына қарай адаптациялана алады. Мекеменің өкілеттігіндегі барлық мүмкіншіліктерді даму үшін тиімді пайдалану қабілеті басқару әлеуетіне негізделеді. Осындай жолмен, мекемені басқару әлеуетінің негізгі элементтері – бұл «саналылық» (a_1), «орындаушылық» (a_2) және «бақылаушылық» (a_3) механизмдері. Сондықтан, басқару әлеуеті $П_6^{AJK}$ - a_1, a_2, a_3 функциялары болады, яғни, $П_6^{AJK}: f(a_1, a_2, a_3)$. Басқару әлеуетінің мәні мекемелердің қабілеттілік пен ресурстарды қолдау қабілеттігімен (потенциалдың ішкі құрылым және микроортаның наразылық әрекеттеріне (сыртқы құрылым) жауап беру қабілеті дәрежесімен өлшенеді[42].

Мекеменің басқару әлеуетін $П_6^{AJK}$ бағалау үшін a_1, a_2, a_3 элементтердің сапасы туралы қорытынды жасауға мүмкіндік беретін қандай да бір бағыт керек екендігі анық.

a_1, a_2, a_3 сипаттамалары мекемені басқару принциптерінен туындайды (сурет 1.2.2). Мекемені басқару принциптері – басқарудағы қызметкерлердің түрлі шешімдер қабылдауда, белгілі бір шарттар бойынша сәйкес дәрежеде

ұстанатын негізгі ережесі болып табылады. Балмұздақ өндіру фабрикасын тиімді басқару принципі банк жүйесінде де дұрыс қолданылған жағдайда іске асуы мүмкін. Қабілеттіліктерді игеру (немесе активизациялауды игеру) принциптерін дұрыс қолдану бізге жақсы басшы болуға мүмкіндік береді. Бұл принциптер адамдар жылдар бойы басқару ғылымдарындағы тәжірибелердің қателіктері мен үлгілеріне ие.

Кейде: «Не үшін бизнес мектепте оқытылған дәрістердің жартысынан көбі жұмыс істеу барысында қажеті болмайды?» деген сұрақ туындайды. Оның жауабы принциптерінің жарамсыздығында емес, керісінше, оны орнымен қолдана алуда (активизациялауда). Қажет принципті таңдай алмайды немесе қажетті қолайлы жағдайларды және уақытты таңдамайды. Осы жерде басқару әлеуетін P_6^{AJK} активизациялау сәтін бағалауға байланысты мәселелер туындайды[53].

Басқаруда үш функцияны басқарудың қажеттігі ежелгі заманда пайда болуы мүмкін деген тұжырымдар бар. Бұл айтып өткендей ресурстардың шектеулілігімен және қажеттіліктердің шектеусіздігімен байланысты. Дәл осы жағдайлардың қиылысуынан экономиканы басқару мәселелері туындайды.

«Экономика» сөзі ежелгі грек тілінен аударғанда шаруашылықты заңға, ережелер мен нормаларға байланысты жүргізу деген мағынаны білдіреді. Бүгінгі таңда экономиканы басқару ғылымға ғана емес, одан бұрын тәжірибеге, практикаға, басшылардың қабілеттілік шеберлігіне байланысты. Басқару - басқару теориясы секілді белгілі бір концепциялар мен принциптерге, ғылыми мектептерге дербес білім саласы ретінде жүз жылдан астам уақыт бойы қолданыста. Микроэкономикалық басқаруда, әсіресе менеджмент атауына ие болған базистік бөлігінде бәрі басқаша. Экономиканы басқарудың ғылыми және қолданбалылығы жағынан анағұрлым жетілдірілген менеджмент бөлігінің дербес ғылым ретінде бөлініп шығуы бұл бөліктегі басқару ғылымы үлкен жетістікке жетіп, өзіндік болмысын құрылғандығын көрсетеді. Бұны басқару ғылымы жайында айтқан кезде экономиканы макро және микро деңгейде басқаруды емес, мекемені және ондағы қызметкерлерді басқару жайында айтылады, яғни, менеджмент (адами факторды ескеретін басқару).

Микроэкономика негізгі бөлігіне тауарлар мен қаржының ағынын қойса, ал менеджмент теориясында басшы мен қызметкерлердің өндіріс барысындағы қарым-қатынасы қойылады. Микроэкономика мен менеджмент теориясында мекеменің екіжақты байланысы терең зерттелмеген. Фирманы және оның персоналдарын басқару қатынастарындағы ғылыми зерттеу тұжырымдарының дамуын американдық инженер Генри.Р.Таун есімімен байланыстырады. Оның экономикалық тұжырымдары мекемені біріңғай басқару теориясының шеңберінде жүйелендірілген[15]. Ұзақ жылдар аралығында мекемені басқару ғылымы мен менеджмент ұжымдық коллективті басқарудың экономикалық тәсілдерін зерттеуге сүйенген. Мекемені басқарудағы әлеуметтік-психологиялық әдістер жеке дара басшылар арқылы көбінесе эмпирикалық, интуитивті, этикалық, мораль мен діни принциптерге сүйене отырып, басқару ғылымдарынан шеттетіліп қалған еді. Сонымен қатар, еңбек процесінде қызметкерлердің арақатынасын шеттететін мекемені жалпылау шарттарына

сәйкес олардың қызметінің қорытынды нәтижесі қызметкерлердің жұмысқа деген іштей көзқарасына басшы арасындағы этикалық, моральдық қатынастарына тәуелді болады. Аталғандардың барлығын біріктіре отырып, мекеме басқарудағы адами фактор деп атай бастады. Жұмысшылардың еңбегінің өнімділігі мен сапалылығы тек қана экономикалық, ақшалай қызығушылықтармен ғана емес, сонымен қатар коллективтегі қарым-қатынастар атмосферасымен, еңбек шарттарына қанағаттанумен, мамандығының белсенділігімен, ішкі моральдық-психологиялық тұрғыдан өзін-өзі таныта алу жағдайымен де анықталады.

Осындай ескермеуге болмайтын факторларға сүйене отырып, басқару саласындағы мамандар менеджментте қызметкерлердің психологиясына бағытталатын тәсілдер өндіру керектігін түсінді. Мекемені басқарудағы шынайы тәжірибе тұлғалар арасындағы қарым-қатынастар, мекеме орталығы мен жұмысшылар арасында қосымша мотивациялар – еңбек қызметінің едәуір сәтті және өнімді болғандығына сендіртеді. Дәл осы мәселенің шешімі 1.3 бөлімде, басқару әрекеттеріне η қызметкерлердің реакциясын бағалау көмегімен шешіледі, ол төрт компоненттен тұрады: S - *η -ге қарсылық*; A1 – *η -ге белсенділік таныту*, I - *η әрекеттеріне таңдау жасау*, N - *η әрекеттеріне белгісіздік реакциясы*[20].

Бұлардың барлығы әкімшіліктендірудің жалпы принциптеріне негізделген А.Файольдің «Басқаруды оқыту» деп аталатын әкімшіліктендірудің қысқаша мазмұнды декларациясы (1961) бойынша құрылған. А.Файольдің пайымдауынша, мекеменің әлеуметтік ортасының оңтайлы функциялануы бірқатар принциптердің қажетті деңгейде назар аударылуына байланысты, яғни, олардың ішіндегі негізгілері: еңбек бөлінісі, өкілеттілік пен жауапкершілік, біртектілік, басшылық бірлігі, жеке қызығушылықтардың ортақ қызығушылықтарға бағынуы, еңбек сыйақысы, орталықтандыру, иерархия, тәртіп, әділеттілік, персонал тұрақтылығы, инициатива, корпоративтік рух.

Осы көрсетілген принциптерді басқару әлеуетінің $Пб^{АЖ}$ 3 негізгі құраушысына бөліп қарастырамыз: саналылық, бақылаушылық және орындаушылық. Жаңа классификацияны көрсетпес бұрын ұсынылған принциптердің мәнін ашып алайық:

В₁: Еңбек бөлінісі. Еңбек бөлінісінің мақсаты бірдей шарттар негізінде үлкен көлемді жұмысты жақсы сапада орындау болып табылады. Бұл қойылған, бағытталған және назарға алынған мақсаттардың санының қысқаруы нәтижесінде орындалады.

В₂: Өкілеттілік пен жауапкершілік. Өкілеттілікке бұйрық беру құқығы тән, ал жауапкершілік оның қарама-қайшы құраушысы. Өкілеттілік берілген жерде жауапкершілік пайда болады. Жауапкершілік өз іс-әрекеттері бойынша біреудің алдында жауап беру тиістілігінің қажеттілігі.

В₃: Тәртіп. Тәртіп еңбек шарттарын құрметтеу болып табылады. Осының негізінде «бағыну», «белсенділік», «сыйлау» әрекеттері көрініс табады. Бұл принцип түрі жоғарғы басшылық етуші тұлғаларға және жұмысшылар арасында міндеттеледі. Тәртіп фирмалар мен олардың жұмысшыларына орнатылған келісімдерге қарсы келмеу және құрмет көрсетуді талап етеді.

Осындай фирма мен оның жұмыскерлерін байланыстыратын келісімдер индустрия басшыларының негізгі міндеті болып қалуы керек. Сонымен қатар тәртіп әділетті түрде қабылданған санкцияларды болжайды.

В₄: *Біртектілік.* Кез-келген жұмыста кез-келген функциялаушы тікелей бір басшыдан бұйрық алады, бірдей мазмұнға ие бұйрықты тек бір адамға немесе бір қызмет саласы бөліміне жүктейді.

В₅: *Басшылық бірлігі.* Бұл принцип: «Бір ғана басшы мен ортақ мақсатқа ие операциялар кешені үшін ортақ жоспар» жүйесін ұстанады. Бір мақсаттың шеңберінде жұмыс істейтін әрбір топ ортақ жоспарға бағынуы және бір басшыға бірігуі керек.

В₆: *Жеке қызығушылықтардың ортақ қызығушылықтарға бағынуы.* Бұл принцип мекемедегі бір қызметкердің немесе қызметкерлер тобының қызығушылығы мекеменің жалпы қызығушылығына қарсы келмеуі керектігін ескертеді. Десе де, екі жақты қызығушылықтарды ескере отырып, ортақ шешімге келу жолы да қарастырылады. Ортақ қызығушылықтарды құрметтеу басшының басқару ісін қатаң және үлгілі түрде жүргізумен, әділетті жұмыс шарттарымен және мұқият қадағалаумен қол жеткізіледі.

В₇: *Еңбек сыйақысы.* Сыйақы орындалатын жұмыс пен қызметке берілетін марапатты сый болып табылады. Ол мүмкіндігінше әділ түрде мекеме мен оның персоналдарын, қызметкерлері мен жалдамалыларды қанағаттандыра білуі керек.

В₈: *Орталықтандыру.* Орталықтандырудың сәйкес деңгейі нақты шарттарға байланысты өзгеріп отырады. Орталықтандыру және орталықтандырмау жайлы сұрақ нәтижелерінің мүмкіндігінше жақсы болуын қамтамасыз ететін өлшем құралы.

В₉: *Иерархия.* Иерархия жоғарғы биліктен оның төменгі агенттеріне дейінгі басшылық қызметтерінің қатарын көрсетеді. «Иерархиялық баспалдақ» жоғары биліктен келетін хабарламаның иерархияның барлық кезеңі арқылы өтетін жолы. Бұл жол бірмезетте «жеткізуді қамтамасыздандыру» қажеттілігімен және біртектілігімен жүргізеді, дегенмен, бұл жол кейде тым ұзаққа созылып кетеді.

Әйтсе де, нақты қажеттілік болмаса, иерархиялық жүйеден бас тарту қателік болып табылады. Себебі бұл бизнеске деген қызығушылыққа кеселін тигізеді.

В₁₀: *Тәртіп.* Бұл принцип: «Әр тұлғаға өз орны және әр тұлға өз орнында, әр орынның өз заты және әр заттың өз орны» жүйесіне байланысты қызметт етеді.

В₁₁: *Әділеттілік.* Бұл тапсырыс қатаңдығын өлшейтін қайырымдылық пен әділеттіліктің үйлесімі, мұнда персоналдардың адалдығы мен функционалдердің еріктілігін стимуляциялау шектелмейді.

В₁₂: *Персонал тұрақтылығы.* Кадрлардың жиі ауысуы мекеме тиімділігін төмендететіндігі тәжірибелер дәлелдейді. Өз орнын сақтап келгісі келетін басшы өз орнын жиі ауыстыратын өте талантты менеджерге қарағанда бағалырақ персонал болып табылады.

В₁₃: *Инициатива.* Инициатива жоспарды орындау мен оны сәтті түрде жүзеге асыруды білдіреді. Бұл мекемеге күш пен энергия береді. Инициативаны дамыту үшін функционерлерге өз қызмет көрсету ортасына байланысты міндеттерін толықтай өз бетінше орындауға мүмкіндік беріп, олардың жұмысының бағыт-бағдарын қадағалаумен және жетістіктерін бағалаумен шектелу қажет.

В₁₄: *Корпоративтік күш.* Бірлестік – мекеменің күші болып саналады. Ол персоналдардың үйлесімділігінің нәтижесінде пайда болады. Мекемедегі корпоративтік күшті құруға қажетті көптеген құралдардың ішіндегі орындауға тиісті бір принципті және алдын алуға тиісті екі қауіпті атауға болады. Орындалуы тиіс принцип – бұл біртектілік принципі. Алдын алуға тиісті қауіптер: а) «бөліп ал да билей бер» принципін орынсыз пайдалану; б) құжаттық байланысты қиянатты істерде пайдалану. Мұнда ескере кететін мәселе жоғарыда аталған принциптер бекітілген болып саналмайды. Әрбір басшы немесе менеджер өз принципін қабілетіне байланысты құруына болады. Бұл принциптердің қолданыста болуы практикада бағаланады. Осылайша мекемені басқару әлеуеті $P\sigma^{AJK}$ келесі математикалық формаға ие [21,23].

$$P\sigma^{AJK}(a_1, a_2, a_3) = (\eta \rightarrow S) \& (\eta \rightarrow N) \& (\eta \rightarrow A1) \& (\eta \rightarrow I). \quad (2.1.1)$$

Бұл формула менеджмент процедурасын анық көрсетеді, яғни, мекемені адами факторлардың есебінен басқару. Мұндағы: $a_1 = (V_1, V_6, V_{11}, V_{13})$, $a_2 = (V_2, V_4, V_5, V_9, V_{14})$, $a_3 = (V_3, V_7, V_8, V_{10})$. Осылайша, басқару әлеуетін активизациялау: $V_1, V_2, V_3, \dots, V_{14}$ әрекеттерінің орындалуын білдіреді. Бұл компоненттердің активизациясы $P\sigma^{AJK}$ мекеменің стратегиялық бағытына және осы мекеме басшысының қабілеттілігіне байланысты. Олардың барлығы мекеме әлеуетінің $P\mu^{AJK}$ компоненттерін бақылауды қажет етеді, яғни, сыртқы потенциал Pc^{AJK} мен ішкі потенциал Pi^{AJK} .

Осындай бағалаудың дәстүрлі нұсқалары бағыттық нормалар мен мықты практиканың тарихи анализдерінен тұрады. Алайда, аталған нұсқалардың ешқайсысы мекемені басқарудың әлеуетінің қандай түрімен 100%-дық сәттілікке қол жеткізетіндігіне кепіл бере алмайды. Практикада көрсетілгендей мекемедегі заманауи стратегиялық көзқарас бойынша сапаға аса жоғары мән беріледі. Ресурстарды түрлендіру мен $P\sigma^{AJK}$ функцияларын нарық сұранысына қарай оптимизациялау арқылы мекеме тұрақты бәсекелестік динамикалық қабілеттерді өндіреді. $P\sigma^{AJK}$ оптимизациялаудың экономикалық нәтижелері, ресурстар мен қабілеттерді иеленуі (тиімді түрде пайдалану) мекеменің осал жағы да мықты жағы да болуы мүмкін немесе мекемені бәсекелестік жағдайда қалдыруы да мүмкін екенін білдіреді. Бұлардың барлығы мекеменің ішкі Pi^{AJK} және сыртқы Pc^{AJK} әлеуетіне байланысты болады.

Егер де дамыған мемлекеттердің ұжымдық формаларын сараптайтын болсақ, онда алға тартып отырылған концепциялардың дұрыстығына көз жеткіземіз. Басқару әлеуеті $P\sigma^{AJK}$ мекеме қызметінің тиімділігін арттыруда

көптеген мүмкіндіктерге ие болады. Бірақ ол үшін оны уақытылы активизациялай білу керек.

Төменде осы көзқарасты растайтын мысал келтіреміз. Бұл жағдайда басшылар басқару әлеуетінің саналы компонентін активизациялайды[48,53]

$$Пб^{АЖ}: a_1(v_1, v_6, v_{11}, v_{13}) \rightarrow \max (2.1.2)$$

«Rohm Corporation» 1969 жылы әскери мақсаттағы компоненттерді өңдеу мақсатында құрылған мекеме. 1973 жылдары бұл табысты компаниялардың бірі болды, оның жылдық сату көлемі шамамен 3млн долларды құрады. Технологияларды қосымша салаларда қолдану арқылы компания негізін құрушылар алғашқы компьютерлік шағын АТС (private branch exchange) сатуға мүмкіндік алды. Шағын АТС – бұл жеке меншік өндіріс орындарындағы қызметкерлер арасындар телефон қоңырауларын, офис ішіндегі телефон коммуникацияларын басқару мен бос желіге мемлекеттік телефон желісімен байланысатын шығыс қоңырауларды қосу секілді операцияларды орындауда қолданылатын жүйелер болып табылады. «Rohm» ұсынған өнімдер сол кездегі қолданысқа ие шағын АТС-терге қарағанда бірқатар артықшылықтарға ие болды. Онда қоңырауларды жеткізу, көпбағыттық телефондық конференциялар жүргізу, жоғары жылдамдықты хабарламалар, белгілі бір телефондардағы ақылы қоңырауларды шектеу, жеке телефондардағы қоңырауларды есепке алу және т.с.с. көптеген жаңа мүмкіндіктер жүзеге асырылады. Аталған мүмкіндіктердің арақасында ол алдыңғы барлық электромеханикалық телефондық құрылғылардың барлығынан басым болды. Сонымен қатар, компьютерлерді хабарлама алмасудың ең арзан жолы түрінде қолдану арқылы телефондарды қолдануда аз шығындануға септігін тигізді. Осындай артықшылықтарға қарамастан, осы бағыттың бақылаушы сыншылары коммутациялау мақсатында компьютерлік технологияларды қолдану үлкен шығынға алып келеді деген скептикалық сын-пікірлер айтып, бұндай шығын компанияның АТ&Т және оның әлемге «Bell Laboratories» атты зерттеушілік филиалына бәсекелес болуы ақылға қонымсыз мәселе деп саналады. Десе де, «Rohm» өз проектісін жалғастыра берді, яғни, $Пб^{АЖ}: a_1 \rightarrow \max$ компонентін активизациялайды.

Бұл уақытта АТ&Т компаниясына нарықтың 78% үлесі тиесілі еді, ал оның ең жақын бәсекелестері «General Telephone and Electronics» (GTE) пен «United Technologies» болған.

Ұлттық нарыққа шығу үшін өзіндік жеке сауда персоналдарын құру көп уақытты және көп қаражатты қажет ететін еді, сонымен қатар, бұл инженерлік қызметтерді жүзеге асыратын компания үшін күш жұмсаудың ең тиімді тәсілі болғандықтан, «Rohm» сегіз аймақтық мекемелердің шағын АТС-ке қызмет көрсету мен сату қызметінің түрлерін қолдануды жөн көрді, яғни, орындаушылық компонентті активизациялайды $Пб^{АЖ}: a_3 \rightarrow \max$ (орындаушылық механизм).

Шағын АТС-тің алғашқы экзemplяры нарыққа 1975 жылы шыға бастады, осы жылы сату көрсеткіші 1,3млн долларды құрады. Бұл сомма 10 млн

долларға дейін, 1976-1977 жылдары 20млн долларға өсті. GIE «Rohm» компаниясымен келісімге отырып, дистрибьюттеріне айналды, ал «Rohm» болса, үш жеке меншік маркетингтік компания құрып, маркетингте интеграцияланды. 1980 жылы сатылымның жылдық мөлшері 200 млн долларға жетті, бұл сомманың жартысы «Rohm»-ның жеке сауда персоналынан түскен[35].

Басқару әлеуетін активизациялауда *Пб^{АЖ}* американдық тәжірибеден жапондық тәжірибенің айырмашылығын сараптап көрсету ерекше қызығушылық тудырады. Мысалы, жапондық автокөлік компаниялары нарықтық стимулдарды өндірістің тиімділігін арттыруда спецификалық инвестициялар қажет етілген жағдайда да қолдана алу тәсілдерін ойлап тапқан ($a_1 \rightarrow \max$). Жапондық фирмалар американдық фирмаларға қарағанда, вертикалдық интеграциялануы төмен, есесіне салыстырмалы түрде аз делдалдық толығымен жинақталған жүйелерді сатып алады. Мысалы, 1986 жылы «General Motors» түрлі делдалдардан шамамен 35000-нан астам қызмет түрлерін пайдаланса, «Toyota» сол жылы өзінің сатып алу қызметтерін өзіне тиесілі 224 делдалынан тұратын базалық тобынан алды ($a_3 \rightarrow \max$) [42].

Жапондықтар бәсекелестік сауданы төмен бағадағы делдалдарды табу мақсатында сирек қолданады. Керісінше, делдал алдыңғы контрактты қалай орындағанына байланысты бағаланады, сондай-ақ ең жақсылары қосымша тапсырыстармен марапатталады ($a_2 \rightarrow \max$). Бұндай марапаттау жүйесі ұзақ мерзімді қатынастардың құрылуына септігі тиеді және жапондық модельдің ерекшелігі осында. Бәсекелестік саудаға негізделген жүйелер әдетте саудаға қатысушылар қандай тауарды тасымалдау керектігінен алдын ала хабардар болуы талап етіледі. Сондай контракттың қорытындысына қажетті компоненттердің толық сызбасы дайын болған кезде ғана үміттенуге болады. Жапондық компаниялар бәсекелестік саудаға жүгінбейтін болғандықтан, қажет болатын компоненттердің ерекшеліктеріне тоқталғанша, делдалдарды таңдай алады. Бұл делдалдардың тәжірибесін жобалау ісінде қолдануға, делдалдарды тиесілі құрылғыларға жауап беретін компоненттерді өндіретін және делдалдарға өндірісті дайындау мен жобалау үшін көп уақыт беру секілді мүмкіндіктерді береді ($a_3 \rightarrow \max$). Аса сенімді және техникалық жағынан дамыған делдалдарға автокөлік өндірушілердің ұсынатын компоненттерді өндірудің ортақ ерекшеліктерін қанағаттандыратын барлық процестерді сеніп тапсыруға болады ($a_1 \rightarrow \max$ және $a_3 \rightarrow \max$).

2.2. Басқару әлеуетін активизациялаудың мәні мен рөлі.

Жоғарыда келтірілген мысалдарда мекеменің тиімді жұмыс істеуі үшін *Пб^{АЖ}* активизациялаудың мүмкіндіктері орынды көрсетілген. Бір қызығы мұнда мекеме орталығы ресурстарға байланысты мәселелердің қозғамайды. Осылайша, басқару әлеуетін активизациялау деп ресурстардың шектеулілігі кезінде белгілі бір әрекеттер нұсқаларын ұсыну мен соның салдарынан пайда болатын ақырғы нәтижелер түсіндіріледі. Мекеменің басқару әлеуетін *Пб^{АЖ}*

активизациялау жайлы айтылған кезде осы терминді үш түрлі мағынады қолданамыз: 1) табылған, бірақ, әлі жүзеге асырылмаған әрекеттер нұсқасы; 2) мәселені шешудің үрдісі, яғни, жолай кезіккен біршама тосқауылдар мен қиындықтарды шешу; 3) қызметтің нәтижесі[19].

Осы көпмағыналылықты басқару әлеуетін активизациялау ұғымын анықтау кезінде де ескеру керек. Кейде басқару әлеуетін активизациялау анықтамасы мүмкін болатын әрекеттер нұсқаларын таңдаумен ғана шектеледі. Бұл әрекет осы категорияның менеджмент теориясының мазмұнын біріктіріп, оның мән мағынасына сәйкес келмейді. Әрине, әрекеттердің оңтайлы нұсқасын таңдауға болады, бірақ, ұжымдық практикалық қызметті жүзеге асыруды енгізбесе, онда бұл әрекеттер тек қана ниет болып қалады. «Басқару әлеуетін активизациялау» категориясы көп аспектілі мазмұнға ие. Басқаруды активизациялау кең мағынада басқару процесінің қорытынды кезеңінде концентрацияланған мағынада түсіндіріледі. Басқаруды активизациялау әлеуметтік-экономикалық сипатқа ие. Ол басқа адамдармен басқарылатын және оған қоса өзінің бүкіл қабілетін, білімін пайдаланатын адамдық қызметпен байланысты. Басқару әлеуетін активизациялаудың өзара байланысқан 3 аспектісін бөліп қарастыруға болады.

Біріншіден, басқаруды активизациялау – бұл басқару жүйесінде жүріп отыратын қызмет түрі және ол дайындықпен, іздестірумен, әрекеттердің белгілі бір нұсқаларын таңдап, қабылдаумен тікелей байланысты. Бұл аспектіде басқаруды активизациялау – басқару аппаратындағы қызмет түрі мен басқару процесінің белгіленген деңгейі.

Екіншіден, басқаруды активизациялау – бұл басқарушы жүйенің басқарылатын жүйеге әрекеттерінің формуласы. Бұл мағынаға сәйкес басқаруды активизациялауды мәні басқарушы жүйенің басқарылушыға қатысты болжамдық әрекеттерінің сипатына ие.

Үшіншіден, басқаруды активизациялау – бұл басшының басқару жүйесіндегі ұжымдық-практикалық қызметі. Бұл маңызды аспектіге акцент жасай отырып, басқаруды активизациялауды кейде басшының ұжымдық-практикалық қызмет актісі түрінде және басқару аппараты ретінде алдын ала жасақталған, саналы түрде таңдап алынған критерийлер бойынша анықталады. Басқаруды активизациялау ұжымның аталған нұсқалары бойынша сипаттау оның толық мағынасын аша алмайды. Басқару әлеуетін активизациялауды дұрыс түсіну үшін оның барлық үш аспектісін тұтас өзара байланысқан түрде ескеру керек. Басқару әлеуетін активизациялау тұлғаның басқару процесіндегі арнайы қызмет түрі ретінде белгілі бір операциялардың кезектілігі түрінде көрсетуге болады. Ол ең алдымен әрекеттердің нұсқаларын жасау, түрін таңдау, оны қабылдау мен жүзеге асыру болып табылады.

Активизациялау көрсетілген барлық операциялардың кешенін біріктіреді, ұжымдық-практикалық қызмет көрсететін басқару жүйесіндегі интеллектуалдық қызметтің үйлесімі болып табылады. Активизациялау басқару процесі мен өндірістік процесінің қиылысқан жерінде орналасады. Ол басқару қатынастарының басқарушы және басқарылушы жүйелерінің факторларын байланыстыратын орта болып табылады.

Басқару әлеуетін активизациялау – бұл жазбаша және ауызша формада көрсетілген проблемалық ситуациялардың шешімін жүзеге асыратын фиксацияланған басқару актісі. Оның басқаша анықтамасы:

Басқару әлеуетін активизациялау – бұл сараптау нәтижесі, болжам жасау, экономикаға негізделген көптеген нұсқалардың ішінен басқару жүйесінде нақты мақсатқа жету үшін альтернативаны таңдау (менеджмент).

Басқару әлеуетін активизациялаудың импульсі болып мекеменің ішкі және сыртқы әлеуетін бағалаудың қажеттілігі мен нарық сұранысына қарай өзара қатынас жасау болып табылады. Нарықтық сұраныс өз алдына маркетингтік зерттеудің нәтижесімен анықталады. Ал ішкі және сыртқы әлеуеттің арақатынасы мекеменің қазыналық эффектісінің көмегімен бағаланады. Осы арақатынастардың бағалануы салдарынан мекеме орталығы басқару әлеуетін активизациялау жайлы шешім қабылдайды. Бұның барлығы мекеме орталығынан маркетинг нәтижесінің мұқият сараптамасын және мекемедегі байлық эффектісін сұратады. Бұл көзқарас бойынша, бұл әрекеттердің бәрі өңдеу мен маркетингтің нәтижесін бағалайтын өзара байланысқан жүйелік әдісті және байлық эффектісінің деңгейін анықтайды, сонымен қатар, актуалдылығы немесе проблеманы шешу деңгейі төмендейді, яғни, мекемеге келешекте нақты параметрлердің күтілген болжамдарға жақындасады[57,58].

Заманауи мекемелердің функциялануы көптеген мәселелерге кезігеді, олардың бір бөлігі типтік және олар мамандар арқылы, қарапайым технология арқылы, және шешімдерді жүзеге асыру көмегімен оңай шешіледі. Типтік емес мәселелерді шешу үшін арнайы ұжымдастырылған шешім қабылдауды өңдейтін, сонымен қатар мәселелерді шешудің бөліктері көшбасшылардың да қызметкерлердің де шамасы келмеуі мүмкін. Осындай мәселелердің жинағы мекемені танып білудегі ең күрделі объектілердің бірі ретінде сипатталады[1]. Басқару әрекеттерін өндіретін мекемені басқару жүйесі (БЖ-орталығы) ерекше қызығушылыққа ие болып табылады. Себебі, осы әрекеттердің сезімталдығы мекеме мүшелерінің әлеуметтік-психологиялық жағдайына байланысты. Мекемені басқарудағы БЖ орны 2.2.1 суретке сәйкес көрсетілген

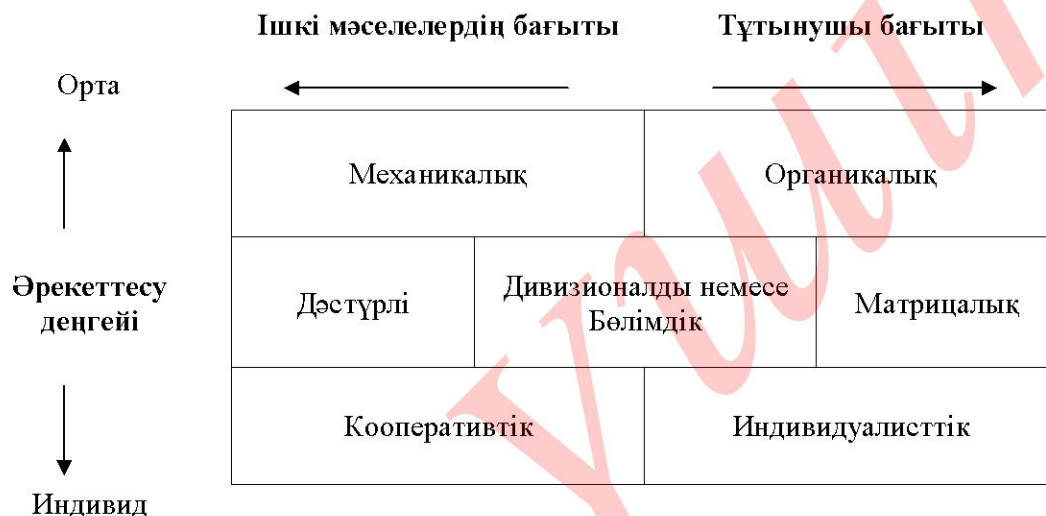


Сурет 2.2.1. Мекемені басқарудағы БЖ орны

Жұмыс барысында мекеме жүйелік сипатқа ие активті жүйе (АЖ) ретінде анықталады. Онда басқарылатын субъектілер активтілік құрылымға, сонымен

қатар, өзінің жағдайын таңдаудағы еріктілікке ие. Осы жағдайды таңдау мүмкіншіліктерінен бөлек мекеме қызметкерлер өзіндік қызығушылықтар мен таңдауларға ие, яғни жағдайды мақсатты түрде таңдауды жүзеге асырады (кері жағдайда олардың қылықтарын пассивті түрде қарастырады)[32].

Осыған орай, мекемелік жүйе сипаттамасы – бұл оның жұмысының қажетті шарты болып саналады. Басқа жағынан қарағанда табиғатта кездесетін жүйеде басқару критерийлері мен олардың бөліктері өте нақты ескерілген. Егер де мекемелік жүйенің сипаттамаларын сараптайтын болсақ, онда басқару әлеуетін активизациялау оңай мәселе емес екендігі түсінікті болады. Бұл 2.2.2 суретке сәйкес көрсетіледі.



Сурет 2.2.2. Мекемелік жүйе сипаттамасы

Адам ағзасы басқару критерийлеріне ие жүйелі түрде ұйымдастырылған жүйе болып табылады. Соның арқасында ағзаның «гомеостаздық» күйі сақталады. Бұл критерийлерге дене температурасы қан қысымы және т.с.с. кіреді. Дәл солай техникалық жүйеде белгілі бір критерийлер көмегімен басқару ісі қамтамасыз етіледі. Мекемелік жүйеде бәрі басқаша. Өйткені мекеме әлеуеті мекеме басқарылатын болса ғана пайдаға асады. Осылардың бәрі адами факторларға байланысты, яғни, уақытылы мекеме әлеуетін бағалайтын және уақытылы оны активизациялауға болатын, оған қоса мекеменің басқарылуын сақтауға көмегі тиетін критерийлер өндіруін қажет етеді. Себебі, мекеменің басқарылуына қарай басқару әлеуеті параметрлерінің дұрыс активизациялануы сипатталады.

Жоғарыда аталғандай, басқару әлеуетін активизациялау қызметін жүзеге асыру мен сәтін таңдау басшы мен мекеме менеджерлерінің қабілетіне байланысты. Тапсырмалардың осылайша орын алуы олардың бәсекеге қабілеттілігін бағалай алу (бұл мекеменің сыртқы әлеуетін анықтаумен байланысты), мекеменің байлық эффектісін бағалай алуы (бұл ішкі потенциалды бағалаумен байланысты) секілді қабілеттіліктерге ие болуы керек. Төменде практикада қолданылған мүмкін болатын әдістерді келтіреміз.

Осындай әдістердің бірі болып тұтынушылардың сұраныстарын бағалау жатады. Бұндай әдіс маркетингтік зерттеулермен байланысты. Бұл зерттеулердің нәтижесін негізге ала отырып, басшы шешім қабылдайды[18].

Бүгінгі маркетинг – бұл шаруашылық басқарудың жетекші облысы, оның функцияларына мекеме мен басшылықтың барлық түрлері, қызметтері, тұтынушылардың сатып алушы ретіндегі қабілеттілігінің тағамдар мен қызмет көрсетулердің ақырғы және ағымды сатып алушыға (тұтынушыға) дейін жеткізілуінің кешені. Маркетинг (ағыл. marketing) мекемені басқарудағы нарық сұранысын зерттеу мен есепке алуға, қажеттіліктер мен нақты тұтынушылардың сұранысына қарай фирманың ғылыми-техникалық және өндірістік-шаруашылығындағы қызметтерге негізделген өнімнің алдын ала қабылданған көлемдегі бәсекеге қабілетті түрлерін фирманың көзделген деңгейге дейінгі табыстылығын қамтамасыз ету секілді үрдістерге негізделген жүйе.

Маркетингтің ажырамас маңызды бөлігі болып ойлаудың белгілі бір бейнесі, тұтынушылардың талаптары мен нарықтық сұраныстарды толық қанағаттандыру конструкторлық, өндірістік-шаруашылық шешімдердің позициясы. Осылардың сапасының жоғары деңгейіне қол жеткізуі, өнімнің бәсекеге қабілетті болуы, нарықтағы позицияның орнығу деңгейіне қол жеткізу мүмкін емес. Сондықтан маркетинг теория, ойлау образы, өндірістік қызметтің философиясы ретінде басқару практикасында қолданғанда, мұқият ғылыми зерттеу мен объективті практикалық тәсілді талап етеді[1]. Егер де маркетингтің құрылымдық сипатын зерттейтін болсақ, онда маркетингтің нәтижесі мекемені басқару әлеуетін көтеруге әсерін тигізеді. Сондықтан маркетингтік ақпараттар мекеме үшін өте қажетті болып табылады, сол себептен соңғы жылдары маркетингтік ақпараттық жүйелерді құру саны күрт артып отыр.

Сараптама бойынша маркетингтік ақпараттық жүйелердің біріңғай типтік үлгісі жоқ. Әрбір нақты мекеме мен оның қызметі ақпаратқа өзіндік талаптарын қояды. Бұл талаптар мынадай:

- фирманың өз мүмкіншіліктерін бағалау, сараптау және болжау. Фирманың мүмкіншіліктеріне: өндірістік, несиелік-қаржылық, сауда-шаруашылық және еңбек әлеуеті, сонымен қатар Бәсекеге қабілеттілігі жатады;
- мүмкіншіліктерді бағалау, сараптау мен бәсекелестердің активтілігі;
- нақты тауардың нарықтық негізгі параметрлері бойынша оның сыйымдылығын анықтаудың тұрақты өлшемдері;
- сұранысты болжау, оның икемділігін бағалау;
- әрбір тауардың, оның белгілі бір өмірлік цикліндегі баға теңсіздігінің болжамы, бағаның пайда болуының маркетингтік стратегиясын ақпараттық-аналитикалық қамтамасыз ету;
- түрлі өмірлік ситуациялардағы тұтынушылардың талғамы мен көзқарасын анықтау мен модельдеу;
- тауар сапасын сипаттау мен тестілеу, оның бәсекеге қабілеттілігін бағалау;

- сауда-тұрмыстық, политикалық модельдерін ақпараттық аналитикалық қамтамасыз ету;
- сервис деңгейін бағалау мен оның сұранысқа деген әрекеті;
- маркетингтік шешімдердің орындалуының тұрақты бақылануы мен олардың тиімділігін бағалау, бюджетті, жоспарды және маркетингтік бағдарламаны орындау анализі.

Маркетингтің принциптерін жүзеге асыруда оның функциялары бағытталады, олар:

b_1 – нарық сұранысы мен тұтынушылар сұранысының әлдеқайда толық және анық талаптарының есебі, өнімдердің сапасына қойылатын талабы, олардың технико-экономикалық параметрлері, жаңашылдығы, дизайны және т.б.

b_2 – шығарылатын өнімнің оптималды ассортиментін анықтау мен экономикалық есептеудің негізіндегі өндіріс: өнім өндірудің шығыны (өзіндік құны), жұмсалынған капиталдың тиімділігі, мекемені материалдық, финанстық және еңбек ресурстарымен, пайда түсу деңгейімен қамтамасыз ету мүмкіндіктері;

b_3 – тиімділігі фирма қызметінің қорытынды нәтижесі бойынша анықталатын негізделген шешімдер қабылдау;

b_4 – максималды тиімді тұрмыстық каналдардың тауар айналымы жүйесінің, тұрмыстық және сұраныстар мен тұтынушылардың стимулдық жүйесін құру негізіндегі тұрмыстық саясаттың құрылуы.

Осы функциялардың жүзеге асырылуы маркетингтік программаның маңайындағы есептеулерді түзету мақсатында нарықпен кері байланыс орнатуды қарастырады. Осының негізінде басқаруды сәйкес деңгейде фирманың жұмысын жоспарлауды жүзеге асыру мен $Пб^{АЖ}$ активизациялаудың сәтін анықтайды.

Осылайша, маркетинг M процесінің функциясын b_1, b_2, b_3, b_4 ретінде анықтауға болады, яғни, $M(b_1, b_2, b_3, b_4)$ мекемені басқаруды $Пб^{АЖ}$ активизациялауда шешім қабылдау қажеттігін білдіреді. Маркетингтің мәнін мазмұндай отырып, келесі M функциясы шығарылады [13]:

$$M(b_1, b_2, b_3, b_4) = \begin{cases} 1 & \text{егер} \begin{cases} b_1 \rightarrow \max \\ b_2 \rightarrow \max \\ b_3 = 1 \\ b_4 \rightarrow \max \end{cases} \\ 0 & \text{егер} \begin{cases} b_1 \rightarrow \min \\ b_2 \rightarrow \min \\ b_3 = 0 \\ b_4 \rightarrow \min \end{cases} \end{cases} \quad (2.2.1)$$

Мекеме басшысынан жоғары мамандандырылған және ресурстарды дұрыс бағытта, ыңғайлы уақытқа бағыттау талап етілетіндігі анық. Осы арқылы

басқарудың сапасы анықталады. Бағыт таңдау, инвестициалық шығындарды анықтау, жоғары сапа мен тиімділікке қол жеткізуге арналған маркетингтің базада күрделі көпнұсқалық есептеулерді өндейтін бағдарламалары бар. Бұл маркетингтің басқару әлеуетін активизациялауда уақытты анықтап алудың маңызы зор екенін көрсетеді және соның салдарынан басқарудың сапасы жоғарылайды. Маркетингтік қызметтің мәні уақыттық көрсеткішке нарықтың объективті даму шарттарын көрсетуі керек. Сонымен қатар көпшілік жағдайда маңызды рөлді тұтынушы алатын тұрақты шаруашылық байланыстардың бақылау әрекетіне ұшырайды. Тұтынушы өнімге деген өзіндік талаптарын алға тартады, ондай талаптар болып техникo-экономикалық сипаттамалары, саны, жеткізу мерзімі (ең алдымен машиналар мен құрылғылардың) және осы талаптар арқылы нарықпен өндірушілер арасындағы алғышарттарды құрады. Бәсекелестіктің мәні, тұтынушыға деген талас өсе бастады. Бұл өнірушілерге потенциалды тұтынушылардың сапаға, нарыққа келіп түсетін өнімдердің бәсекеге қабілеттігіне мұқият және терең үніліп зерттеуіне итермелейді. Осылайша, тұтынушылық талаптарына икемдейтін іс-шаралар ұйымдастырады. Осы талаптар анықталған соң $Пб^{АЖ}$ активизациясы шешіледі. Алдымен талаптарды анықтап алу керек. Төменде осы сұрақтардың шешімін концепция түрінде ұсынылады.

Осы концепцияға байланысты $M(b_1, b_2, b_3, b_4)$ функциясының b_1 параметрін бағалаудың экономикалық моделін құра аламыз.

Ол үшін келесі айнымалы туынды b_1 енгіземіз.

Өнім үшін (бағалау 10 балдық шкаласын көрсетеді):

- классификацияланған көрсеткіштер – T_1
- техникалық тиімділік көрсеткіштері – T_2
- конструктивті көрсеткіштер – T_3
- сенімділік пен біріктілік көрсеткіші – T_4
- технологиялық көрсеткіштер – T_5
- эргономикалық көрсеткіштер – T_6
- эстетикалық көрсеткіштер – T_7
- экологиялық көрсеткіштер – T_8

Өндірістік процедуралар үшін (қаржылық у.е. арқылы бағаланады)

- тұтынушы құны – E_1
- коммерциялық тұтыну құны – E_2
- жеткізілу шарттары – E_3
- жеткізілу мерзімі – E_4
- есептесудің түрлері мен шарттары – E_5

Өнімді сипаттау үшін:

- өнімді пайдалану мерзімі

Осы айнымалылардың негізінде b_1 -ді сандық түрде бағалаймыз.

b_1 процедурасын бағалау үшін тұтынушы талаптарына қажетті кейбір ұғымдарды анықтап аламыз.

1. *Сана* - өнімнің мақсатын, ерекшеліктерін, пайдасы мен тұтынушылардың белгілі бір сұраныстарын қанағаттандыру қабілетін көрсететін құрылымдық

кешен. Өнімнің сапасын шикізат пен материалдардың, ғылым мен техниканың даму деңгейіне, қолданыстағы технологияның прогрессивтілігіне, еңбек ұжымдастығы мен өндірісіне, кадрлар квалификациясына байланысты.

Өнімнің сапасын сипаттайтын көрсеткіштерін өнімнің өзіндік сапа көрсеткіштеріне, жасалу сапасына, эксплуатациядағы өнімнің сапасына бөліп қарастыруға болады. Өнім сапасын бағалау - өнімді тұтынушылардың сұранысына сай болуын және қажет болған жағдайда оның сапасын жақсарту мақсатында бағыт таңдау әрекеттерін жоспарлайды.

2. *Бәсекеге қабілеттілік* - индивидуалды тұтынушылардың нақты талаптарын қанағаттандыру деңгейіне және оны сатып алу қаражатының деңгейіне, сонымен қатар, келесіде қолдануға қарай аналогтық өнімдерден ерекшеліп тұратын өнім сипаттамаларының кешені. Өнімнің бәсекеге қабілеттілігі - бұл басқа да аналогтық тауарлар тобы мен бәсекелес фирмалар ішінде өзінің жоғары тұтынушылық қасиеті мен техника-экономикалық параметрлері есебінен ерекшелене алу қабілеті [15,24].

Нарықта тауарлар бір-бірімен бәсекелесе отырып, тұтынушылар алдында, олардың талаптарына қарай тексерулер мен бағаланулардан өтеді. Өнімнің бәсекеге қабілеттілігі аналогтық өніммен тұтынушылардың белгілі бір қажеттіліктерін қанағаттандыру мақсатында тауарды сату бағасы мен тұтыну бағасы (эксплуатация мен тауардың коммерциялық қолданылуы: техникалық қызмет көрсету мен жөндеу жасау) секілді көрсеткіштерге байланысты салыстыру арқылы жүзеге асырылады. Бұл шығындар соммасы жағынан тұтыну бағасын құрайды. Тауардың бәсекеге қабілеттілігін анықтау кезінде нарықта ұсынылған басқа да аналогтық тауарлар ішінен нақты бір тауарды таңдауға тұтыну құны әсер етеді. Мұнда тұтынушы бұйымның тұтынушылық құрылымы мен оны тұтыну және қолдану шығындары арасындағы қатынасты сараптайды. Яғни, тұтынушы минималды шығынмен максималды тұтынушылық әсер алғысы келеді [16].

Тауарлар өндіріс саласына немесе жеке тұтыну саласына жататындығына қарамастан, нақты сұранысты қанағаттандыра алуы үшін тауардың техникалық параметрлері тұтынудың техникалық параметрлерімен сәйкес келуі керек. Бұдан бөлек сатып алушы тауарды алу мен коммерциялық қолдануға минималды шығын жұмсауды көздейді, бұл тауарды тұтыну құнын анықтайды. Сатып алушы өзінің сұранысына техника параметрлік жағынан көбірек сәйкес келетін тауарға өз таңдауын жасайды. Сіз көптеген нарыққа таңдау жасай аласыз делік $R = \{r_1, r_2, r_3, \dots, r_j\}$. Ал белгілі бір нарық қызмет көрсететін халықтың сатып алушылық қабілетін $P_3(r_j)$ деп белгілейміз. Халықтың сатып алушылық қабілетін есептейтін түрлі тәсілдер бар. Әдетте, сұранысқа, тұтыну көлеміне немесе нарықтағы тауардың тұтынушылық көлеміне анализ жасау кезінде қызметкерлер мен жұмысшылар жалақысы, басқару аппараттарының табысы, салық мөлшері, пәтерақы және т.б. түрлі қызмет көрсету түрлері, тұтыну тауарларының құны негізінде халықтың сатып алушылық қабілетін зерттейді.

Отбасының орташа табысы – D келесі тәсіл бойынша есептеледі:

$$D_j = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{m} \quad (2.2.2)$$

мұндағы n - отбасындағы жалақы алушылар саны, k – әрқайсысының жалақы көлемі, m – отбасындағы 5 жастан үлкен адамдардың жалпы саны; N_{oj} - салық көлемі (табыстан пайыздық көрсеткіш бойынша). Ал $P_3(r_j)$ есептелуі:

$$P_3(r_j) = D_j - \frac{D_j \times (N_{oj} + K_{nj})}{100} \quad (2.2.3)$$

мұндағы K_{nj} –пәтерақы мен түрлі қызмет көрсетулер (табыстан пайыздық көрсеткіш бойынша)

Мысалы,

$P=100$ у.е., $N_{oj}=6\%$, $K_{nj}=5\%$, онда

$$P_3(r_j) = 120 - \frac{120 \times (6 + 5)}{100} = 106.8 \text{ у.е.}$$

Демек, нарық r_j орналасқан аймақта әрбір отбасы орташа есеппен 106,8 у.е. иеленеді. Бұл олардың күнделікті қажеттіліктеріне жаратылады. r_j нарығы орналасқан аймақтың халқының тұтынушылық талаптарын зерттеу үшін тұтыну функциясын $F_{r_j}(T_1, \dots, T_8, E_1, \dots, E_5)$ құрамыз. Бұл функция халықтан сауалнама алу арқылы кесте түрінде құрылады. Кестенің бағанында тауардың техника-экономикалық сипаттамасы, ал кестенің жолдарында сатып алушылар көрсетілген. Егер сатып алушы қандай да бір техника-экономикалық сипаттаманы таңдаса, онда 1 деп белгіленеді, кері жағдайда ешнәрсе қойылмайды. Мысалы, кілем үшін тұтыну функциясын $F_{r_j}(T_1, \dots, T_8, E_1, \dots, E_5)$ құрайық. 10 адамнан сұрату жасалынсын, яғни, $N=10$. 1 саны қойылған жерде сатып алушы дәл осы техника-экономикалық көрсеткішке назар аударылады деген сөз (кесте 2.2.1).

Кесте 2.2.1 - Тұтынушы сұранысының көрсеткіші

N	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
1	1		1				1		1		1		
2		1		1		1		1	1			1	
3	1		1				1		1			1	
4	1				1		1		1	1			
5	1			1			1		1				1
6		1						1	1		1		
7	1						1	1		1			
8	1		1			1	1					1	
9		1			1		1		1	1			1
10	1			1			1				1		
F_{r_j}	7	3	3	3	2	2	8	3	7	3	3	3	2

Тұтыну функциясы сұрату жасалған адамдардың сауда жасау кезінде кем дегенде 40%-дық таңдау жасалған техника-экономикалық көрсеткіштерге ие

кілемге тоқталады. Бұл көрсеткіштер T_1, T_7, E_1, r_j нарықтық аймақта сатып алушылар кілем алу кезінде ең алдымен классикалық көрсеткіштерге (өндіруші, материалы, ұзындығы) мән береді, ал содан кейін эстетикалық көрсеткіштерге жоғары бағаланулары осы аймақта кілемге деген сұраныс жоғары болуын білдіреді.

Бұндай нәтиже маркетингтің қорытындысы болып табылады. Өндіруші фирма өндірісті осы параметрлердің жақсаруына бағыттайды. Сол арқылы өзінің басқару әлеуетін активизациялайды, яғни, $a_3(b_3, b_7, b_8, b_{10}) \rightarrow \max, F_{r_j}$ тұтыну функциясы $M(b_1, b_2, b_3, b_4)$ функционал b_1 -дің әрекетін анықтайды,

$$\text{яғни, } b_1 = \begin{cases} \max & \text{егер } F_{r_j} \rightarrow \max \\ \min & \text{егер } F_{r_j} \rightarrow \min \end{cases} \quad (2.2.4)$$

(2.2.6) формула қандай техникo-экономикалық көрсеткіштер жақсартуды қажет ететіндігін көрсетеді. Осындай жақсарту әрекеттері мекемені басқарудың әлеуетін активизациялау болып табылады[29].

2.3. Басқару әлеуетін активизациялаудың әлеуметтік тәсілі

Барлық шынайы мекеменің өмір сүру кезеңінде банкротқа ұшыраудың шегінде тұратын немесе банкроттықты бастан кешіретін кезеңі болады. Кейбіреулері сол жерден жұмысын тоқтатса, ал әлдебіреулері қажет ресурстарды тауып, әдеттегіден тыс шешімдер қабылдап, қиындықтарды жеңіп, өзінің репутациясын сәтті түрде қайтарып, қазіргі таңда әлемдік нарықтың доминанттары атанып отыр. Ал банкротқа ұшыраған және керісінше, жетістікке жеткен мекемелердің басқару ісін зерттеу мекемені басқару жүйесінде байлық эффектісіне негізделген өзін-өзі сақтау заңының бар екендігін көрсетеді.

Мекемеге жаңа мекеме мүшелерін қызықтыру тән істердің бірі. Қызықтырылып жұмысқа алынған адамдардың саны мен сапасы мекеме стратегиясына, яғни $ПМ^{АЖ}$ әлеуетіне, оның технологиясы мен болашаққа болжамына байланысты. Мекеме қызметінің стратегиясы мен технологиясы кадрларды қабылдауда да көп ықпалы тиеді. Мекеме өзінің назарына "өндірісті өндірудің заманауи стратегиясын" негізге алғанда өндірістік ортаға түрлі тапсырмаларды орындай алатын және туындайтын мәселелерді табу мен оларға жауап беру секілді түрлі жауапкершілікті мойнына алатын қызметкерлер керек. Қарыз алу мен қызметкерлерді жұмыстан қууға байланысты шығындар жалдамалы жұмысшылардың санын анықтауда маңызды факторды көрсетеді. Бұл шығындардың көлемі мекеменің стратегиясына және жүзеге асырылуына байланысты $a_1 \rightarrow \max$.

Персоналдың өмір бойы қызметте болу саясатын қолдайтын мекеме жаңа жұмысшыларды жинау мәселесіне көңіл бөлмейді, бұндай саясатты қолдайтын мекемеге қарағанда, қажеттіліктер уақытша болуы мүмкін. Мысалы, Франция, Израиль мен Норвегияда он жылдық жұмыс тәжірибесі бар қызметкер жұмыстан шығарылғаннан кейін, бір жылдық жәрдемақы алып отыруына

құқылы, ал Италияда жәрдемақы жиырма ай мерзімінде тағайындалады. Швецияда 70-жылдардың соңында жұмыстан қууға жаңа заңдық шектеулер қойылып, фирма ішінде көптеген ваканттық орындардың көбеюімен және жұмыссыздықтың көбеюі орын алды[57].

Сонымен қатар, ұзақ уақыттық жұмыспен қамтамасыз етілу немесе әлеуметтік қорғаныс жұмысшыларға жұмыстан қуылу қауіпінен қорғап, мекемелерде жұмыс істеуге персоналдарды қызықтырады.

Жұмысшыларды жинақтауға байланысты шығындар жұмыс берушінің өзінің персоналдарын сақтап қалуға тырысуына әкеледі. Сонымен қатар тәжірибелі жұмысшылар жұмыс беруші үшін бағалы болып табылады.

Тәжірибелі жұмысшылар адами капиталға ие - универсалды түрде болса да, спецификалық түрде болса да мақсатқа жету жолында немесе мекемеде ұзақ уақыт аралығында қызмет ету арқасында иеленген тәжірибелер болуы мүмкін. Сондықтан, адами капитал мекеме әлеуетінің $П_m^{AJK}$ негізін құрайды. Универсалды адами капитал түрлі еңбек қатынастарының құндылығына ие, сол үшін осы капитал арқылы келіп түсетін пайданың ұлғаюы себебінен жұмысшы сәйкесінше марапатталуы керек. *Бұл жобалау түрі басқару әлеуетін активизациялауда $П_6^{AJK}$ әлеуметтік негіз бола алады.* Жұмысшыдан айырылған мекеме оны қамтамасыз етіп отырған ренттер мен квазиренттерді жоғалтады. Мұнда ескере кететін жайт, квалификацияланған жұмысшының бәсекелестерге өтіп кетуі осы қызметкердің мекеме жайында перспективті бәсекелесетін ортадағы мүмкіндіктері жақсы емес ақпараттарға ие болды деген дабыл болуы мүмкін. Бұл мекеме әлеуетін активизациялауды $П_6^{AJK}$ қиындатып жіберуі мүмкін[49].

Бірақ кез-келген жұмыс орны белгілі бір сенімсіз пайда көздері мен шығынға ие. Оларды бағалау субъективті сипатта болады және тек қызметкердің өзіне ғана мәлім. Кейбіреулері өз қызметімен мақтанады. Бастаған жұмысын ақырына дейін жеткізуден ләззат алады. Сонымен қатар, жұмысшы өзін-өзі сақтау заңына бағынады. Бұл жағдайда $a_1 \rightarrow \max$ активизациялау керек. Осындай активизациялауға мекеме ішінде қазыналық эффектісіне негізделген синергия заңына сәйкес туындайды.

Көбінесе экономикалық шешімдерге келу шешім қабылдаушы субъектінің жағдайына байланысты. Жағдайы төмен адам (немесе мекеме) жағдайы жақсы адамға (немесе жағдайы жақсы мекемелерге) қарағандай кейбір тәсілдерге қажетті ресурстарды иелене алмайды. Қарастырылып отырған альтернативалар барлық субъектілер үшін қолжетімді болғанның өзінде жағдай төменірек индивид жағдайы жоғарырақ индивидке қарағанда басқаша бағалайтын болады. Мысалы, жағдайы төмен адамдарды жағдайы жоғары адамдардың финанстық тәуекелдікке барулары қорқытуы мүмкін. Қабылданған шешімдердің жағдайының жақсаруына байланысты өзгеруі байлық немесе әлеуметтік эффектісі деген атауға ие[13].

Байлық эффектісінің алар орны орасан зор болғанымен, ол барлық мәселенің шешімі бола алмайды. Байлық эффектісін елемеген жағдайда мекеменің экономикалық аспектілерінің формальді анализі жеңілдейді. Біз белгілі бір қызметкердің орын алуы мүмкін бірнеше шешімдерінің ішіндегі

біреуін байлық эффектісі болмаған жағдайда үш шарттың орындалуына байланысты таңдай алады. Біріншіден, кез-келген y_1 және y_2 альтернативалары шешім қабылдаушы субъект үшін y_1 -ден бас тартып, y_2 -ге таңдау жасауына (немесе керісінше) қажетті жеткілікті сомма үшін белгілі бір қаржылық x соммасы болады. Екіншіден, алынып отырылған қызметкердің көбейту концепциясы көлемін жеткілікті етпейді. Үшіншіден, шешім қабылдаушы қызметкер жеткілікті көлемдегі қаражат иесі болу керек. Бұл оның тиімді шешім қабылдауына қажетті сомманы өтей алуын қамтамасыз етеді. Байлық эффектісінің болмауын шешім қабылдаушы тұлғалар - индивидтер болған жағдайда, сонымен қатар, қомақты сомманы жіберу кезінде ғана жол беріледі. Аударылып отырылған қаржы соммасы жұмысшының қаржылық ресурстармен салыстырғанда аз болса, онда байлық эффектісінің болмауына жол беру дұрыс шешім болып табылады.

Осыған байланысты мекеменің өзін-өзі сақтап қалуын және байлық эффектісін қалай есепке алу керектігі туралы мәселе туындайды. Осының бәрі басқару әлеуетін активизациялаудың P_m^{AK} әлеуметтік негізі болып табылады. Өзін-өзі сақтап қалу заңы - әрбір материяның жүйенің (мекеме, коллектив, отбасы) өзін-өзі сақтап қалуы үшін өзінің бүкіл әлеуетін қолдануға тырысу әрекеттері болып табылады. Аналитикалық түрде аталған заң мына сипатқа ие:

$$\sum_{i=1}^n R_i > \sum_{i>1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \quad (2.3.1)$$

Мұндағы R_i - мекемедегі i облысының басқару әлеуеті (экономика, саясат, қаржы және т.б) оның дамуына әсер етеді.

V_{1i} - сыртқы бұзушы әрекеттердің ресурсы;

V_{2i} - мекемені ликвидациялауға немесе оған соққы беруге бағытталған сыртқы әрекеттер ресурсы.

Атап өткендей, мекеме - бұл белгілі бір мақсатқа жету үшін коллектив ұжымының функциялануын қамтамасыз ететін жүйе. Осылайша, мекеменің анықтамасын беруде оның функциялануының мақсатты сипаттамасы көрсетіледі. Мекемеде, яғни, активті жүйеде басқарылатын субъектілер (немесе субъект) активтілік қасиетке ие, соның ішінде өзінің еріктілік жағдайына және сонымен қатар, өзіндік қызығушылықтары мен таңдау еркіне ие. Яғни, мекеме қызметкерлері еріктілік жағдайын мақсатты түрде байлық эффектісіне сай жүзеге асырылады.

Осылайша, мекеме өзін-өзі сақтап, ары қарай дамуы үшін басқару әлеуетінің соммасы R_i сыртқы және ішкі бұзушы ресурстардың соммасынан көп болуы керек.

Формуланың сол жақ бөлігі (2.3.1) "тосқауылдар энергиясы" (Т) деген атауға ие, ал оң жақ бөлігі "ликвидация энергиясы" (Л) деген атауға ие. (2.3.1) формула келесі сипатта көрсетуге болады[]:

$$У > Л \quad (2.3.2)$$

Басқару әлеуеті Π_6^{AJK} - бұл мекеменің түрлі жағдайларының және активті жүйенің бәсекелестікке қабілеттілігін қамтамасыз етуді басқару деңгейін сақтау мүмкіндігі.

Π_6^{AJK} әлеуетін құраушылардың бірі - бұл басқарудың ұжымдасуы болып табылады. Басқару әлеуеті басқару объектісіне әрекет ету мен оның құралдары арқылы, яғни, саналылық, орындаушылық және бақылаушылық үрдісінде айқындайды. Әрекет етуші әрбір құралға Π_6^{AJK} белгілі бір құраушысы сәйкес келеді, дәлірек айтқанда, саналылық құралға - ұйымдастырушылық, бақылаушылық құралға - ақпараттандырылуы сәйкес келеді.

Өзін-өзі сақтау заңын орындау үшін формула (2.3.2) мекемені басқару жүйесі (БЖ) уақыты басқару әлеуетінің құраушысын: $\mathbf{a}_1(\mathbf{V}_1, \mathbf{V}_6, \mathbf{V}_{11}, \mathbf{V}_{13}) \rightarrow \max$ активизациялау керек. Осы концепцияның авторлары «Toyota» компаниясының басшылары болып табылады және практикада «канбан» басқару жүйесі немесе «дәл уақытысында» деген атауға ие[35].

"Канбан" жүйесінің орындалуы мекемеде байлық эффектісі бар болмауына байланысты. Айқын қаржылық формадағы шешімдерді қабылданған субъектілердің әлеуметтік жағдайы - x , ал y - субъектінің таңдауына әсер ететін және шешім қабылдауды қарастыруға байланысты барлық өзге факторлардың кешені болсын. Субъектінің таңдаулары: қоршаған орта көзқарасы, жұмыс сипаты, оның қиыншылықтары және т.б. Жалпы шешім қабылдаудың тиімділік функциясы $u(x, y)$ формасына ие, мұндағы x пен y күрделі сипатқа ие болуы мүмкін. Дегенмен, байлық эффектісі болмаса, y жиынының әрдайым қаржылық эквиваленті деп санауға болатын қаржылық соммасы $v(y)$ болады. Сәйкесінше, осы объектінің пайда әкелуі $u(x, y) = X + v(y)$ түрінде берілуі мүмкін. Бұл формуланы басқару әлеуетін активизациялаумен байланыстыру үшін келесі түрде көрсетеміз:

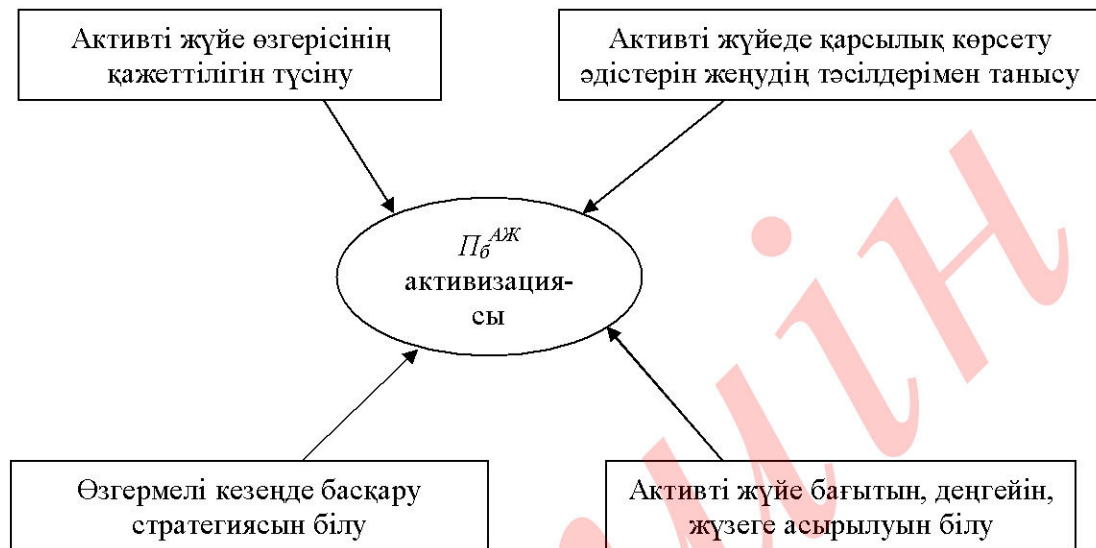
$$u(x, y) = \begin{cases} 1 & \text{егер } x > v(y) \\ 0 & \text{егер } x < v(y) \\ \Delta & \text{егер } x = v(y) \end{cases} \quad (2.3.3)$$

Басқару әлеуетін активизациялауды былай анықтайды:

$$\Pi_6^{AJK}(u(x, y), f) = \begin{cases} \max_d & \text{егер } u(x, y) = 1 \\ \min_d & \text{егер } u(x, y) = 0 \\ const & \text{егер } u(x, y) = \Delta \end{cases} \quad (2.3.4)$$

Мұндағы f - саналылық (интеллектуалдық), орындаушылық және бақылаушылық құралдарынан тұратын басқару әрекеттері. (2.3.5) формула «канбан» басқару жүйесінің математикалық мәні болып табылады. Басқару үрдісі Π_6^{AJK} байлық эффектісімен (2.3.5) формула арқылы байланысқан. Байлық эффектісі болмаған жағдайда Π_6^{AJK} активизациясының ықтималдығы аз. Егер кездейсоқ болса, онда бұл альтуризм болып саналады[42].

P_6^{AJK} активизациясы негізінен мекемеде пайда болатын және "инновациялық қарама-қайшылық" тудыратын өзгеріс үрдісін басқаруды болжайды. Бұл процесс 2.3.1 суретке сәйкес көрсетілген 4 мәселені шешеді:



Сурет 2.3.1. P_6^{AJK} активизациясының мәселесі

P_6^{AJK} активизациялауды түсіну қажеттігі мекеме басшысының феноменді ескеруімен қоса, келешекте мекеменің коллективтік жағдайын жоспарлауды болжайды. Осының барлығы мекеме (активті жүйе) мүшелерінің әлеуметтік-психологиялық жай-күйін бағалаумен байланысты. Бұл жерде аталған процесс жеке дара қызметкерден басталатынын ескеру керек [44].

Осыған орай М. Крозье: «Заманауи мекеменің инновацияға бейімділігі қарым-қатынастардағы тепе-теңдікті, гармония мен консервацияны сақтауға ұмтылудың орнына кооперативтік, конструктивті новаторлық қызметті марапаттау секілді ережелердің болуына тәуелді. Ұжым ішіндегі саяси ережелерді өзгертпейінше, ешқандай формальді демократия мен заңды міндеттемелер инновациялануға оңтайлы әсер ете алмайды» деген тұжырым айтып өткен. Шын мәнінде, бұл тұжырым P_6^{AJK} функциясының мазмұны болады. Инновация жайлы барлық тұжырымдардың ішіндегі бізді қызықтыратыны, инновация (жаңашылдық) - өңдеуге, бұйымдардың жаңа түрлерін жасау мен таратуға, жаңа ұжымдық формаларды енгізуге бағытталған творчестволық қызмет нәтижесінің түсінігі болып табылады [31].

Заманауи бәсекелестік ортада ең алдымен, ресурстарды, материалдық құндылықтарды және жаңашылдыққа бейімделуге бәсекелестік туындайды. Мекеменің осындай қасиеті P_6^{AJK} функциясының a_1 құраушысында жасырылған. Екіншіден, жаңашылдыққа бейімделу басқару әлеуетін анықтайды. Жаңашылдық - бұл кәсіпкерлердің жаңа кәсіп көрсету түрін (немесе бизнесті) жүзеге асыруға талпынуды жүзеге асыратын ерекше құралы. Мұндағы, маңызды сәт екі аспекті бойынша қарастырылатын басқарудағы жаңашылдық болып табылады. Олар:

- жеке ұжымдық-басқарушылық;
- басқару жүйесі мен жауапкершілік жүйесінің өзгеруіне байланысты кең әлеуметтік-экономикалық түрлендіру және т.б.

Менеджмент пен маркетингтің тарихының бәрі жаңашылдық концепциясының позициясы тұрғысында ұсынылға болуы керек, оның кезеңдері 2.3.2 суретке сәйкес көрсетілген.



Сурет 2.3.2. P_6^{AJK} функциясын активизациялаудың кезеңдері

Осылайша, инновациялық үрдіс P_6^{AJK} басқару әлеуетінің мазмұны болып табылады. Басқа жағынан, әрбір жаңашылдық мекемедегі басқаруға кедергі болады, ішкі қысым тудырады. Сәйкесінше, инновация мен P_6^{AJK} активизациясының мақсаттары арасында қарама-қайшылық тудырады. Осы қарама-қайшылықты жеңу (немесе азайту) P_6^{AJK} деңгейлерін активизациялаумен байланысты (сурет 2.3.2).

Атап өткендей, заманауи ұжымдық мәдениетте аймақтандыру мен есептесу өзінің анықтаушы мәнін жоғалтады да, бірінші орында жеке дара рухани ресурстардың, көбінесе инновациялық үрдістердің қабілетіне байланысты мәселесі тұрады. Сәйкесінше, инновацияға қабілеттілік мекеменің P_6^{AJK} басқару әлеуетін анықтайды және жүзеге асыру қабілеттілігіне байланысты бірінші орынды алады, ал сандық приоритеттер сапалық приоритеттерге (тауарлар мен қызмет көрсетулер, клиенттермен қарым-қатынас) жол береді. Осы логиканы қорытындылай келе, мекемені басқару әлеуеті P_6^{AJK} маркетингтің принциптері негізінде ғана құрылмай, сонымен қатар, қарапайымдылық, автономдылық, мәдениет арқылы басқару принциптеріне де қарасты болу керек[44].

1. *Мекеменің қарапайымдылық принципі* – тұлғалық қарым-қатынастың күрделілігінің көрінісі болып табылады. Ол иерархиялық баспалдақтың, аралық құрылымы мен билік элементтерінің қысқаруын болжайды және адами рухани күш пен қабілеттіліктің қажетті деңгейде дамыған кезінде жүзеге асырылады.
2. *Автономдылық принципі* - егер де мекемеде тұлғаның қабілеттілігіне сүйенетін болса, онда мекеме мүшесі өз әрекеттері үшін ерікті және жауапты болуы керек. Клиентпен ұжымдық қарым-қатынастар мекеме

қызметінің орталық звеносы болып, оның табыстылығы принципалды шешім қабылдаулар қандай мөлшерде клиенттің қызығушылығын ескеретіндігіне байланысты.

3. *Басқару принципі* - күрделі үйлесімді горизонтальды және вертикалды құрылымнан қарапайым, автономды, өзін-өзі басқарушы қауымдасқан мекемеге өтуді жобалайды. Бұндай қауымдастықтың функциялануы басқару стратегиясын қайта қарастыруды талап етеді, оның ішінде: басқару ісінде ұжымдық мәдениеттің құрылымдары мен мүмкіндіктерін қолдауды талап ету қажеттілігі туындайды. Әрине, бұған қарама-қайшылықтар бар: себебі, ұжымдық мәдениет, оның құрылуы мен дамуына байланысты болады. Дегенмен, ұжымдық мәдениетке деген әсері де жоқ емес. Бұл менеджменттің ерекше түрі - мәдени менеджментке жатқызуға болады (бұл типке «символдық менеджмент», «шартты менеджмент» кіреді).

Мекеме – бұл индивидуалды және коллективті экономикалық мақсаттарға жету үшін адамдардың бір-бірімен қарым-қатынас жасауына бағытталған жасанды түрде құрылған жүйе. Мекемелік жүйеде өзара байланысқан адамдар мен жоғары дәрежелі мекемелер қарастырылады. Экономика мекеме секілді өзінің функциялануына, оның нәтижесіне қарай ұжымдық нұсқаның мүмкін болатын альтернативаларымен бағаланады[1].

Кез-келген мекеме оның әлеуетін Π_6^{AJK} сипаттайтын элементтермен анықтайды. Олар 2.3.3 суретке сәйкес көрсетілген[6]:



Сурет 2.3.3. Мекеме әлеуетінің Π_m^{AJK} негізгі элементтері

Көрсетілген элементтердің мәні мекеме әлеуетін Π_m^{AJK} , оның қызметке қабілеттілігін анықтайды. Мекеме әлеуеті әрбір қызметкерге (активті элементіне АЭ), оның басқаруына технологиялық жабдықталуына және басшының жоғары қабілеттілігіне байланысты. Мекеме әлеуетінің функциясы:

$$\Pi_6^{AJK} = f(P_i), \quad \overline{i=1,10}. \quad (2.3.5)$$

Осы элементтердің түрліше үйлесуі мекеме әлеуетінің үлкен көлемді жиынын құра алады. Ол өте төменнен өте жоғары аралығында болуы мүмкін, яғни, $\Pi_m^{AJK} \rightarrow \min$ және $\Pi_m^{AJK} \rightarrow \max$.

Мысалы, төмен потенциалдық деңгей бір жинаққа жатпайтын қондырғыларды сатып алу кезінде және қызметкерлердің төмен кәсіби деңгейіне қарай туындайды, яғни, $P_8 \rightarrow \min$ және $P_7 \rightarrow \min$.

Идеялар ұсынушы қызметкерді жұмыстан қуған жағдайда, яғни, $P_{10} \rightarrow \min$, $P_5 \rightarrow \min$, $P_7 \rightarrow \min$.

Кикілжіңге жақын қызметкер жұмысқа алынса: $P_5 \rightarrow \min$, $P_7 \rightarrow \min$.

Жоғары потенциал жаңа технологияны игеру кезінде пайда болуы мүмкін, яғни, $P_8 \rightarrow \max$, $P_3 \rightarrow \max$, осының нәтижесінде $P_5 \rightarrow \max$, $P_{10} \rightarrow \max$, $P_1 \rightarrow \max$, $P_2 \rightarrow \max$.

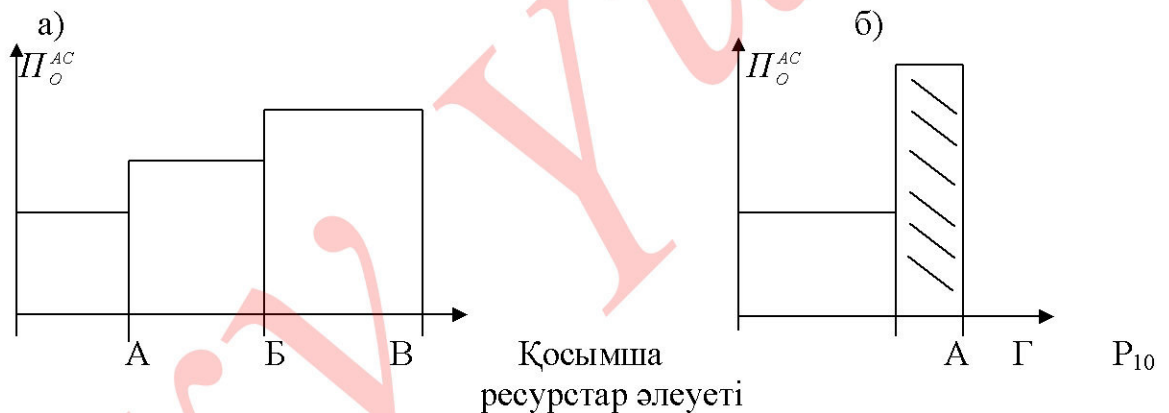
Коллективпен үйлесіп кететін қызметкерді жұмысқа қабылдағанда, яғни, $P_{10} \rightarrow \max$, $P_2 \rightarrow \max$.

Мекеме мақсаты қызметкерлердің басым бөлігінің мақсатымен сәйкес келсе, онда:

$$\Pi M^{AJK} \rightarrow \max \quad (2.3.6)$$

Бұл жағдайда ΠM^{AJK} екі тәсіл бойынша 2.3.4 а,б суретке сәйкес өзгереді:

- 1) қосымша ресурстарды "пропорционалды" түрде тарту (сурет 2.3.4,а)
- 2) ауытқымалы түрде өзгереді



Сурет 2.3.4. ΠM^{AJK} өзгерісінің нұсқасы

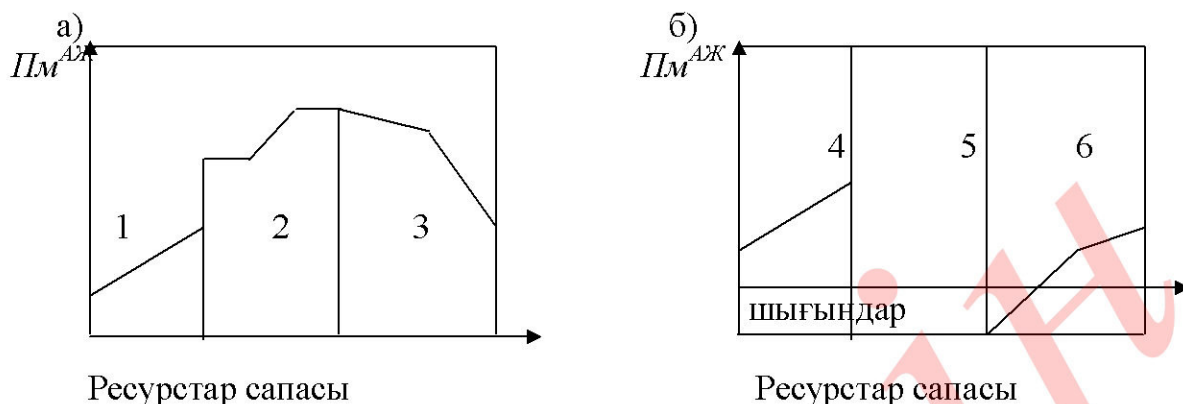
а) пропорционалды өзгеріс

б) ауытқымалы (жылдам) өзгеріс

Сурет 2.3.4,б нұсқасын алсақ, басқару әлеуетін активизациялау үш ресурсты А,Б,В біріктіру арқылы алынған потенциалдан мекеменің жалпы әлеуетін құрады. Мұнда Г ресурсының қолданылуы $\Gamma < B+V$ болғанғанына қарамастан бірден өседі.

Потенциалдың күрт өсуі орынды, яғни, қызметтің жылдам дамуының әсерінен мекеме басқару орталығының квалификациялануы мен ақпараттандырылуы көрсеткіші өседі. Мұнда элементтер жиынының сәйкестігі мен функция $f(P_i)$ аргументтерінің оңтайлы үйлесімділігі жоғары орынға ие. Басқару теориясында қандай да бір материалдық жүйенің әлеуетінің күшеюі немесе әлсіреуі синергия атауына ие. Осылайша, синергия жағымды және жағымсыз әсер ете алады.

Графикалық түрде синергияны 2.3.5 суретке сәйкес келесі түрде көрсетуге болады:



Сурет 2.3.5. Синергия нұсқалары

а) жағымды

б) жағымсыз

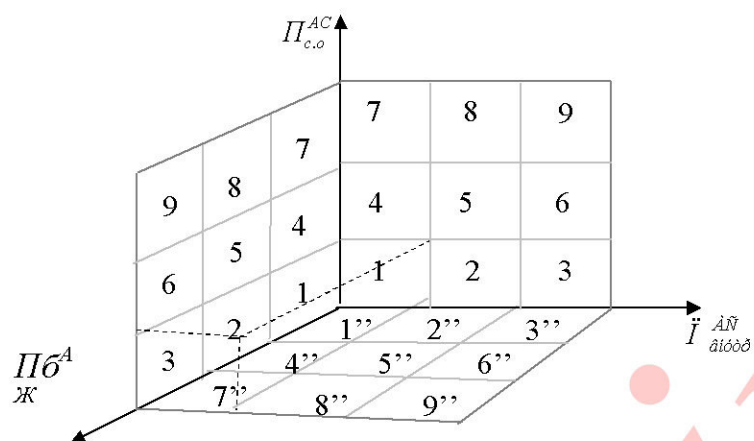
Сурет 2.3.5,а нұсқасында көрсетілгендей үш облыс (1,2,3) бар. 1-облыс мекеме әлеуетінің әдеттегі ресурс көлеміне қарай ұлғаюын көрсетеді. 2-облыс мекеме әлеуетінің $P_{10} \rightarrow \min$, активизациялануы есебінен ауытқымалы түрде күрт өсуімен сипатталады. Сонымен қатар, P_m^{AJK} айтарлықтай ресурсқа (синергия эффектісіне) айналады. 3-облыс $P_{10} \rightarrow \min$ болатын төмен түсу көрсеткішіне ие.

Сурет 2.3.5,б нұсқасы үш облысқа ие (4,5,6). 4-облыс мекеме әлеуетінің әдеттегі ресурсының әлеуеті көлемінің қарапайым ұлғаюымен сипатталады, яғни, $P_{10} = \text{const}$, $P_5 \rightarrow \min$.

Бұл жағдай қолда бар аргументтердің $f(P_i)$ әлеуетін жоққа шығарып, мекеме қызметіне араласудың (синергия эффектісі) кері нәтижесіне алып келеді. 6-облыс - бұл құраушы ресурстардың ұлғаюы кезіндегі аздап жоғарылауы болып табылады. Потенциалдың ауытқымалы өзгеріс облысы (2 немесе 5) шығармашылық (2-облыс) немесе бұзушылық (5-облыс) сипатқа ие бола алады. 2-ші мен 5-ші облыстардың арасындағы өзгеріс синергия заңы деп аталады. Осылайша, синергия заңы мекеме құрылымы бойынша алынады[43].

Синергия заңы былай құрылады: кез-келген мекеме үшін функцияның $f(P_i)$, $i=1,10$, аргументтер жиыны болады, мұнда P_m^{AJK} әрдайым өзінің құрамындағы P_i аргументінің әлеуетінің соммасынан артық немесе кем болады. Орталықтың міндеті синергия шығармашылық сипатқа ие болатын P_i аргументінің жиынын табу болып табылады.

$P_m^{AJK} = f(P_i)$ мекеме әлеуеті үш компоненттен тұрады, яғни, $i = 1,2,3$. Бұл P_c^{AJK} (мекеменің сыртқы әлеуеті), P_i^{AJK} (мекеменің ішкі әлеуеті) және P_b^{AJK} (активті жүйені басқару әлеуеті). Мұнда активті жүйе – мекемелік жүйе (МЖ) болып табылады[43]. Осы компоненттердің кеңістіктегі өзара байланысуы келесі 2.3.5 суретке сәйкес мынадай сипатқа ие:



Сурет 2.3.6. Мекеме әлеуетінің $\Pi_{б}^{AJK}$ кеңістіктегі көрінісі

ОҚУ КҮНІГІ

3 МЕКЕМЕНІ БАСҚАРУДАҒЫ ӘКІМШІЛІК БАҚЫЛАУ ПРОЦЕДУРАСЫ

Мекеме тұтас жүйе ретінде тиімді басқарылу нәтижесінде ұзақ уақытқа өзінің қалыпты күйін сақтап қала алады. Сондықтан басқару әлеуетін активизациялау басқарудағы тиімді шешім. Басқару әлеуеті қаншалықты уақытылы активизацияланса, соғұрлым мекемені басқару тиімді түрде жүргізіледі[3].

Сәйкесінше, басқару әлеуетін активизациялаудың ұйымдастырушылық типі мекеменің басқару жүйесі (орталық) өз алдына басқару жүйесінің тұтастығын сақтауға тырысады. Керісінше, жағдайда ол келешекте жоспарланған мақсаттар алдында мүмкіндіктері шектеулі болады.

Нарықта өз мақсатына жету жолында мекеме сенімді және тұрақты тиімділікке ие болуы керек. Бұл жағдайда басқару әлеуетін активизациялаудың нәтижелік типі өндірістік ресурстарды минималды түрде пайдалануды көздейді. Сонымен қатар тиімді басқарылатын мекеме - бұл ресурстарды аз жұмсайтын мекеме болып саналады. Басқару әлеуетін активизациялау сипаттамасына ұжымды рационалдық және мекемені тиімді басқаруына жеткізетін жағдайлар кіреді. Ақталмаған және жоғары ресурстық шығындар кезінде қажетті көлемдегі өндіріске қол жеткізуге болады. Бұл экономика дамуының экстенсивті жолын сипаттайды. Мекемені басқару әлеуетін пайдалану позициямен аталған жол арқылы аяқталмайды. Осылайша, басқару әлеуетін активизациялау ұғымы тұтастық сақталынған жағдайда мекеменің мақсатты түрде функциялануына қабілеттігі мен мақсатқа жету жолында өндірістік ресурстарды барынша минималды түрде жарату болып табылады[1].

Мекеменің басқару әлеуетінің логикасын сараптап, басқару теориясы мен практикасын жалпылай отырып, мекеме басқару үрдісі жүріп отырылатындықтан ғана емес, керісінше, онда басқару (менеджмент) әрекеттеріне әсер етудің спецификалық механизмдері қалыптасқандығынан басқарылатын болып саналады. Бұл субъект пен басқару объектісі арасында басқару қатынастары болуы керектігін білдіреді. Аталған қарым қатынастардың мәнісі басқаруды жүзеге асыру мүмкіндігінің негізін құрайды. Өйткені басқару командалары мен осы командаларды орындау қызметінің дайындық деңгейін өндіру мүмкіншілігін береді. Осы арқылы мекеме жүйесі үнемі басқару әрекетін жүргізуді қажет етеді. Жүйеге әсер ету басқару әлеуетіне байланысты жүзеге асырылады және алдын ала болжанған, жоспарланған әрекеттер сипатына ие болып, белгілі бір анықталған нәтижелерге жету көзделеді. Бұл активизациялауға байланысты мақсатты әрекеттер басқару әлеуетінің компоненті болып табылады. Олар жалпы мекеме жүйесіне, сонымен қатар, оны құраушы кішігірім жүйелерге бағытталған. Оларға техникалық, технологиялық, әлеуметтік, экономикалық, және мекеме жүйесіндегі ұжымдық компоненттер кіреді. Олардың әрқайсысы элементтердің ерекше құрамына, байланыстың ерекше типіне ие және олардың арасындағы тәуелділік ортақ шешімді жүзеге асыру барысында жүйенің рөлі арқылы анықталады. Әрбір жүйе құрылу мен жұмыс жасаудың арнайы заңдылықтарына бағынады және

дамудың ішкі логикасына ие. Сондықтан олардың арасындағы арақатынас пен әрекеттесуі көпмәнді сипатқа ие болады. Кез-келген жүйеге әрекет ету тікелей және жанама түрде басқаларына да әсер етеді. Мекемені құраушы жүйелер икемді болады. Олар әрдайым қозғалыс пен өзгеріс үстінде. Олар өз күйін, режимін және функциялану тәсілдерін өзгертуге қабілетті. Оларға тұрақтылық пен қозғалыс, икемділік пен бейімделушілік, элементтер мен үрдістердің дифференциясы мен интеграциясы секілді қасиеттер тән. Олардың әрқайсысы өзара байланысқан жүйелердегі құрылымдық өзгерістерге өздігінше әрекет етіп, сыртқы ортадағы өзгерістерге өздігінше әрекет етіп, сыртқы ортадағы өзгерістерге өздігінше бейімделіп, өзінің ішкі жағдайын өзгертіп отырады. Бұндай мекемелік жүйені басқарып отыру керек. Яғни, жүйенің құрылуы, функцияның тәсілдері кезінде және құрылымының алуан түрлілігіне қарамастан қойылған мақсат аясында осы күрделі және динамикалық, түрде өзгеріп отыратын жүйені басқару мен тұтастықты, бірізділікті сақтау әрекеттері арқылы жүзеге асырылады. Басқарудан бөлек мекеме жүйесі қозғалыс пен даму кезінде жобалауды қажет етеді, онда жүйенің тұтастығын бұзатын элементтердің әрекеттесуін бұзатын, бақыланбайтын ағымдық үрдістер жүріп отырады. Осындай қателіктерді болдырмас үшін орталық уақытылы басқару әлеуетінің қажетті компонентін активизациялап отыру керек. Қажет компонентті таңдау мәселесі принципіалды сипатқа ие. Бұл бөлімде мекемені басқару әлеуетін активизациялауға қажетті компоненттерді таңдаудың тәсілдерінің бірі ұсынылады[32].

3.1. Мекемені басқару потенциалын бағалау (БПБ-анализ)

Ортаға сараптама жүргізуге арналған БПБ анализі (басқару әлеуетін бағалау) практикада көрсетілгендей, сыртқы және ішкі ортаны меңгере отырып, мекеменің басқару әлеуетін активизациялауға мүмкіндік беретін тиімді тәсіл болып табылады. БПБ-анализі әдісін қолдана отырып, мекемеге тән сыртқы және ішкі потенциал арасында байланыс арнасын құруға мүмкіндік береді. БПБ-анализ әдіснамасы алдымен мекеменің сыртқы және ішкі әлеуетін, менеджменттің бастамасы болып табылатын басқару әлеуетінің сәйкес компонентін активизациялауды болжайды. Сонымен қатар, қауіптер мен мүмкіндіктерді, кейінірек мекеменің стратегиясын құру үшін келешекте пайдалануы мүмкін болатын арадағы байланыс жүргізу жұмыстарын жүргізеді.

Осындай жүйелер арасындағы басқарудың құрылымы келесі сипатқа ие[2]. Мекеменің басқару жүйесі ретінде үш құраушысы бар:

a_1 – саналылық құрал (квалификациялау) - мекеменің басқарылуы мен байлық эффектісін сараптап бағалайды;

a_2 – бақылаушылық құрал (ақпараттандыру) басқару деңгейін және мекеме байлығы эффектісін бақылайды;

a_3 – орындаушылық құрал (ұйымдастырушылық) - өңделген әрекеттерді жүзеге асырады[17].

Мекемені басқару әлеуетін менеджмент тұтастығында құру 1.2.1 суретте көрсетілген.

Мекемеде активті элемент - ол адам, басқа кез-келген құбылыс - бұл құрал. $Пб^{АЖ}$ басқару әлеуеті - бұл мекемені басқару жүйесінің түрлі жағдайға қарамастан, басқару деңгейін сақтауы мен мекеменің бәсекеге қабілеттігін сақтауы болып табылады. $Пб^{АЖ}$ құраушы компоненттері - бұл a_1 - ұйымдастырушылық, a_2 - ақпараттандыру, a_3 - мекеменің квалификациялануы, яғни, сәйкесінше, $Пб^{АЖ}(a_1, a_2, a_3, u(x, y), t)$, мұндағы $u(x, y)$ – байлық эффектісі, t – уақыт. Басқару әлеуеті оның құралдары арқылы әрекеттесу үрдісінде анықталады: a_1 - саналылық, a_2 - орындаушылық, a_3 - бақылаушылық. Әрекет етудің әрбір құралына басқару әлеуетінің белгілі бір құраушысы сәйкес келеді. Дәлірек айтқанда, саналылық құралына – квалификациялануы, орындаушылық құралына - ұйымдастырушылық, бақылаушылық құралына - ақпараттандырушылық құраушылары сай. Бірақ, бұндай бөліністер шартты сипаттауға ие. Себебі, кез-келген әрекет ету акті басқарудың ақпараттандырылуы мен квалификациялануы, ұйымдастырылуы, ретінде біртұтас құрамды көрсетіледі.

Басқару әлеуеті басқарудың ұйымдастырушылық, ақпараттандырушылық пен басқаруда квалификациялануы негізінде құрылатын, мекемеге әрекет етудегі басқарылатын жүйе ретінде тиімділікті анықтайтын өзара байланысқан мүмкіндіктер кешені түрінде көрсетіледі.

Басқару тиімділігі басқару әлеуетін құрайтын элементтер құрылымының жүйесіне дейін жетіп, олардың өзгерісі басқару деңгейінің сапасын көтеруге әкеліп, басқарылатын объект тұрғысынан соған сай реакция тудырады (сурет 1.2.2). Осы құрылымдар неғұрлым жақсырақ дамыса, басқару әлеуеті соғұрлым толығырақ шешімін табады да өндірістің басқаруы жоғарылай түседі. Осыдан пайда болатын басқару тиімділігі басқару әлеуетін активизациялау нәтижесі болып табылады. Ол мекеменің активті жүйе қызметінің нәтижесінде шығатын әрекеттерге жауап беру механизміне бағытталады.

Жоғарыда атап өткендей, мекемені басқару потенциалы формула түрінде былай өрнектеледі:

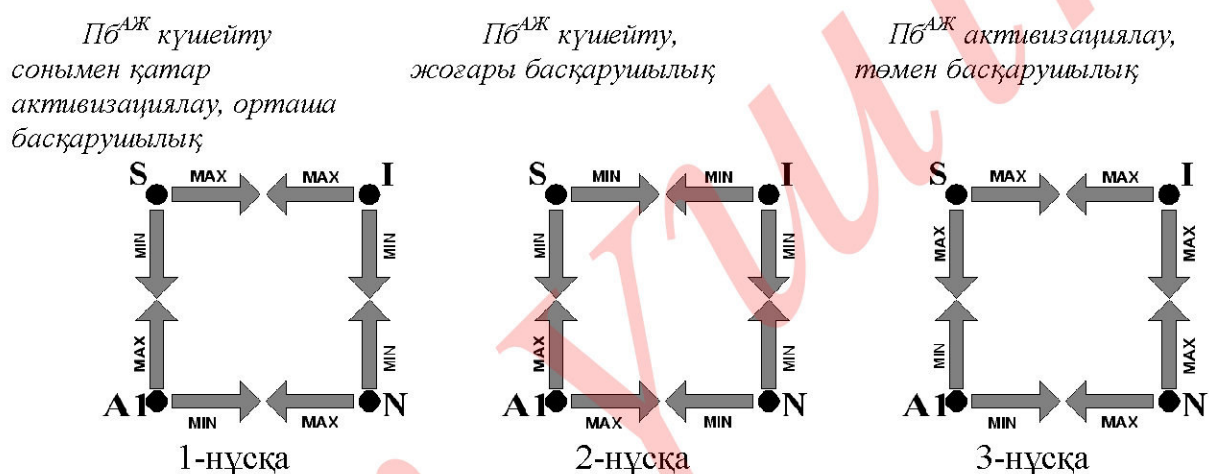
$$K(\eta(Пб^{АЖ})) = (\eta \rightarrow S) \& (\eta \rightarrow I) \& (\eta \rightarrow N) \& (\eta \rightarrow AI). \quad (3.1.1)$$

S, I, N, AI параметрлері мекеме қызметкерінің әлеуметтік-психологиялық жағдайын сипаттайды. Бұл параметрлердің өзара арақатынасын мекеменің басқарудың көлемін бірлік куб түрінде сипаттауға болады. Басқару деңгейі басқару әлеуетін $Пб^{АЖ}$ активизациялау сәтін бағалаудың индикаторы ретінде қызмет ете алады [3,6].

Егер S, I, N, AI параметрлерінің мазмұнын сараптайтын болсақ, онда мекемені басқару әлеуетін активизациялау қызметкердің әлеуметтік-психологиялық жай-күйімен қалай байланысқандығын түсінуге болады. Ол үшін осы параметрлердің әрекеттерін, сұлба түрінде көрсетуге болады. Егер мекеме қызметкері өз міндеттерін лайықты орындамаса, онда $S \rightarrow \max$, осының

салдарынан $AI \rightarrow \min$ болуы мүмкін (сурет 3.2.1, 3-нұсқа). Әрине, егер қызметкер өз міндеттерін лайықты атқармай жүрсе, онда ол жұмыс орнын ауыстырғысы келіп жүргенді білдіруі мүмкін (оны қызмет шарттары, жалақы немесе т.б. себептер қанағаттандырмайды). Бұл жағдайда $N \rightarrow \max$ болады, ал егер қызметкер жаңа қызмет орнына ауысса, онда $I \rightarrow \max$ болады. Егер қызметкер жаңа қымет орнына ауысса, онда оның жұмыс істейтін мекемесінде параметр $I \rightarrow \min$, $N \rightarrow \max$ болады. Осы параметрлердің өзгерісіне қарай отырып, мекеме басшысы басқару әлеуетін активизациялауға қатысты сәйкес іс-шаралар өткізуі мүмкін.

S, I, N, AI параметрлерінің мәні арқылы басқаруға тәуелділікті сұлба түрінде 3.1.1 сурет түрінде келесі әдіспен көрсетуге болады[43]:



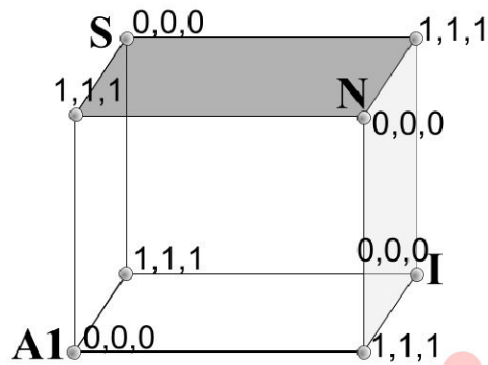
Сурет 3.1.1. S, AI, N, I параметрлерінің өзгеру шарттары.

Келесі нұсқа. Қызметкер өз жұмысын лайықты орындап жатыр делік. Мекемедегі еңбек шарттарының барлығы оны қанағаттандырады. Бұл жағдайда $S \rightarrow \min$, $I \rightarrow \min$, $N \rightarrow \min$, $AI \rightarrow \max$, яғни, мекеме жақсы жұмыс істейді (сурет 3.2.1, 2-нұсқа). Егер, мысалыға қызметкерге оның жұмыс істеп жүрген мекемесінен де еңбек шарттары күштірек бөтен қызметке ауысуы жайлы ұсыныс түссе, онда I параметрі максимумға ұмтылады $I \rightarrow \max$, яғни, ол өз шарттарын қоя бастайды. Осының салдарынан $S \rightarrow \max$, $N \rightarrow \max$, $AI \rightarrow \min$ (сурет 3.2.1, 1-нұсқа). Бұл нұсқада $P\bar{\sigma}^{AJ}$ активизациялау керек.

Бұл жағдайда мекеме басшысы оның қол астындағы қызметкердің басқа жұмыс орнын тапқандығын түсінуі қажет. Қызметкердің нәтижелік көрсеткішін қарай отырып, шешім қабылдайды, яғни $P\bar{\sigma}^{AJ}$ активизацияланады.

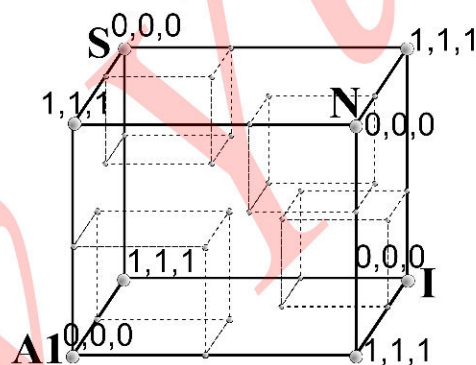
Осындай S, I, N, AI параметрлердің әрекеті олардың өз арасында логикалық және аймақтық тәсілмен байланысқандығын үш өлшем арқылы көрсетуге болады. Егер осы параметрлерді кодтау кезінде 0-ден 1-ге дейін өзгерсе, онда 3.2.2 суретте көрсетілгендей бірлік куб шығарылады.

Бұл жағдайда төрт нөлдік төбе мен төрт бірлік төбе болады . Бұл 3.2.2 суретке сәйкес көрсетіледі.



Сурет 3.2.2. $S, I, N, A1$ параметрлерінің кеңістікте байланысуы

Басқару әлеуетін осылайша бейнелеуді бірлік куб түрінде, ал оның мәнісі осы кубтың көлемін сипаттайды. Әрбір $S, I, N, A1$ параметрлерінің өзгерісі осы куб көлемінің белгілі бір бөлігін тоқтатады. Себебі бұл параметрлер мекемені басқаруға негативті түрде әсер етеді. Бұл жағдайда куб көлемінің қалған бөлігі мекемедегі қызметкердің басқарылу деңгейін сипаттайды. Оның кеңістіктегі көрінісі 3.2.3 суретке сәйкес болады.



Сурет 3.2.3. $\Pi_6^{Aжс}$ кеңістіктегі көрінісі.

Осылайша, мекеменің басқару әлеуеті активті жүйе басқарылуына әсер ететін мекемедегі қызметкердің әлеуметтік-психологиялық жағдайын сипаттайтын куб көлемін білдіреді. Куб көлемін есептеудің көмегімен (сурет 3.2.3) басқару әлеуетін бірнеше рет активизациялауға болады. Бұндай бақылау мекемені басқаруды анықтауға негізделеді. Мекемені басқаруды, оның құрылымын және элементтерін есептеу алгоритмі мен бағдарламасы жұмыс барысында келтіріледі[2,43].

Енді "Мекемені басқару әлеуетін бағалау қалай жүзеге асырылады?" деген сұраққа жауап беруге болады. Мұнда мекемені басқару әлеуетінің болуы қызметкерлердің пайда әкелу функциясына $u(x, y)$ байланысты дегенді білдіреді[5,6].

x – ақшалай формада сипатталған мекемеде жұмыс істейтін активті элементтердің әлеуметтік жағдайы болсын, ал y – қарастырылған барлық

шешімдер мен активті элементтердің таңдауларына ықпал ететін шешімдер, яғни, өзгелердің пікірі, жұмыс сипаты, оның күрделілігі және т.с.с. факторладың кешені. Пайдалылық функциясының жалпы сипаты $u(x, y)$ формасына ие, мұндағы x пен y -тің арақатынасы күрделі сипатқа ие болуы мүмкін. Дегенмен, байлық эффектісі болмаған жағдайда әрдайым $v(y)$ қаржылай қаржылай соммасы болды, ол y жиынының бағалық эквиваленті деп санауға болады. Сәйкесінше, осы шешім қабылдаушы активті элементтердің пайдалылық функциясы келесі сипатта өрнектелуі мүмкін:

$$u(x, y) = x + v(y). \quad (3.1.2)$$

Енді (1) формуланы былай сипаттауға болады:

$$K(\eta) = \begin{cases} \max_{\eta \in U}, & \text{егер } u(x, y) = 1, \\ \min_{\eta \in U}, & \text{егер } u(x, y) = 0, \end{cases} \quad (3.1.3)$$

мұндағы

$$u(x, y) = \begin{cases} 1, & \text{егер } x < v(y), \\ 0, & \text{егер } x > v(y), \\ \Delta, & \text{егер } x = v(y). \end{cases} \quad (3.1.4)$$

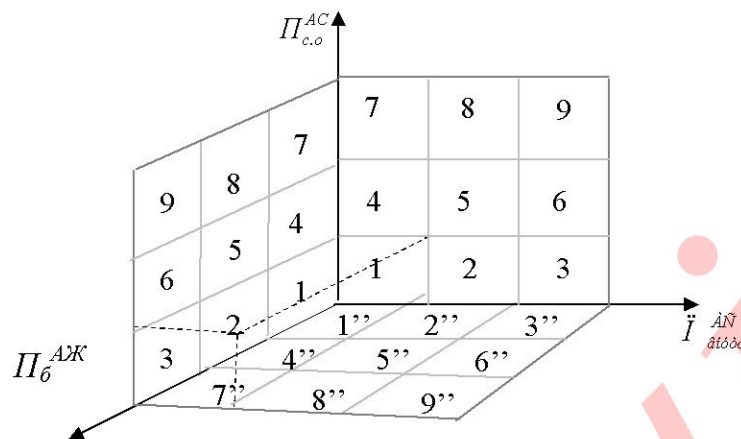
(3.2.2) мен (3.2.3) формулаларының көмегімен менеджменттің басқару әлеуетін бағалауға болады. Басқару әлеуеті мен оның активизациялануы тікелей байлық эффектісіне байланысты, мұнда қабылданған шешімдерді өзгертудің әсерінен мекеме жағдайының өсуі байқалады. Бұл эффект болмаған жағдайда мекемені басқару әлеуетінің активизациясы тиімді нәтижелерге қол жеткізуі екіталай [16].

Ары қарай: «Мекемені басқару әлеуетін қалай анықтауға болады және оны қай кезде активизациялау керек?» деген сұрақ туындайды. Жоғарыда атап кеткендей, $Пб^{АЖ}$ активизациясы өз алдына мекеменің элементтерінің (жұмысшының) әлеуметтік-психологиялық жағдайына байланысты осы факторларды есептегенде $Пб^{АЖ}$ активизациясы мәселесін шешу мүмкін емес. Көбінесе, $Пб^{АЖ}$ активизациясы мекеме финанстық және ұжымдық сипаттағы жағдайға тап болғанда орын алады.

Алда БПБ-анализ (басқару әлеуетін бағалау) деп аталатын басқару әлеуетін активизациялау сәтін көрсететін әдіс қарастырамыз. Ол үшін келесі $Пс^{АЖ}$ (сыртқы әлеует) мен $Пт^{АЖ}$ функциялары анализінің 4 критерийі бойынша SWOT[9] – анализі деп аталатын сұлбасы жоспарланады.

Осы анализ негізінде $Пб^{АЖ}$, $Пт^{АЖ}$ мен $Пб^{АЖ}$ (мекемені басқару әлеуеті) функцияларының сандық бағалануы туындап, мекеменің басқару әлеуеті активизациялануының матрицасы құрылады. $Пб^{АЖ}$ активизациялаудан бұрын орталық өзінің жағдайын бәсекелестік ортада, мекеменің стратегиялық жоспары базасында салыстыруы керек (сурет 3.2.1). Сонымен қатар, мекеменің стратегиялық жағдайы: «теріс», «нөлдік», «оң» деп деңгейленіп, осыған орай $Пб^{АЖ}$ да осылай \mathbf{a}_1 , \mathbf{a}_2 , \mathbf{a}_3 компоненттері көмегімен деңгейлеседі. Нәтижесінде мекеменің әлеуеті жайлы оның кеңістіктегі көрініс $Пб^{АЖ}$ активизациялануы жайлы басқарудың шешімдер қабылдау кезін анық көрсетеді. Дамудың стратегиясын таңдаудағы жобаланған матрицасы мен $Пб^{АЖ}$ -ның соған сай

таңдау жасауы деңгейлерді, қадамдарды, басқару әлеуетін активизациялауды үш өлшем бойынша анықтайды: сыртқы әлеует, ішкі әлеует және мекемені басқару әлеуеті. Аталған матрица 3.2.4 суретте көрсетіледі.



1'' - $a_1 \rightarrow \max$

2'' - $a_2 \rightarrow \max$

3'' - $a_1 \rightarrow \max, a_2 \rightarrow \max, a_3 \rightarrow \max$

4'' - $a_1 \rightarrow \max, a_2 \rightarrow \max$

5'' - $a_2 \rightarrow \max, a_3 \rightarrow \max$

6'' - $a_2 \rightarrow \max, a_3 \rightarrow \max$

7'' - $a_1 \rightarrow \max$

8'' - $a_1 \rightarrow \max, a_3 \rightarrow \max$

9'' - $a_1 \rightarrow \max, a_2 \rightarrow \max, a_3 \rightarrow \max$

$\Rightarrow \Pi_6^{AJK}$ активизация моделі, яғни,
 $a_1(B_1, B_6, B_{11}, B_{13}), a_2(B_2, B_4, B_5, B_9, B_{14}),$
 $a_3(B_3, B_7, B_8, B_{10}).$

Сурет 3.2.4. Π_6^{AJK} басқару әлеуетін активизациялаудың матрицасы (a_1, a_2, a_3).

БПБ - анализ мекеме менеджментінің экономика-математикалық моделі болып табылады. Менеджмент үрдісін осындай жолмен сараптау кезінде мекеменің менеджменті ғылыми формаға ие болып, осы үрдісті ақпараттық жүйе түрінде ақпараттандыруға мүмкіндік туады. Әрине, бұл жағдайда Π_6^{AJK} функциясының мекеме менеджменті іс-жүзінде жүзеге асыра алуы үшін аргументтері (a_1, a_2, a_3) мекеме басшысы тарапынан алдын ала анықталады. Бұл аргументтер ақпараттық жүйеде мәліметтер қоры түрінде сақталады. Π_6^{AJK} (a_1, a_2, a_3) активизациясының матрицасын құруда мекеменің тиімді жұмыс естеуі тәуелді. Сондықтан осы матрицаларды жобалау өмірлік маңызы бар жұмыс болып, онда басшылардың қабілеті анықталады[43].

$$\hat{S} = \sum_{i=1}^n (s'_i + s''_i) \quad (3.1.7)$$

Бұл теңсіздік Θ_6 арқылы $A_{жс}$ орталығына жіберілетін хабарламаның құрылуын білдіреді. Әкімшілік бақылау Θ_6 үрдісінің функциясы болып, осы хабарламаны бұрмалауды болдырмау үшін жауапты.

Жоғарыда көрсетілген сипаттаулардан жобалау үрдісі $\pi: \hat{S} \rightarrow X$ 3.2.1 кесте түрінде көрсетіледі[47]:

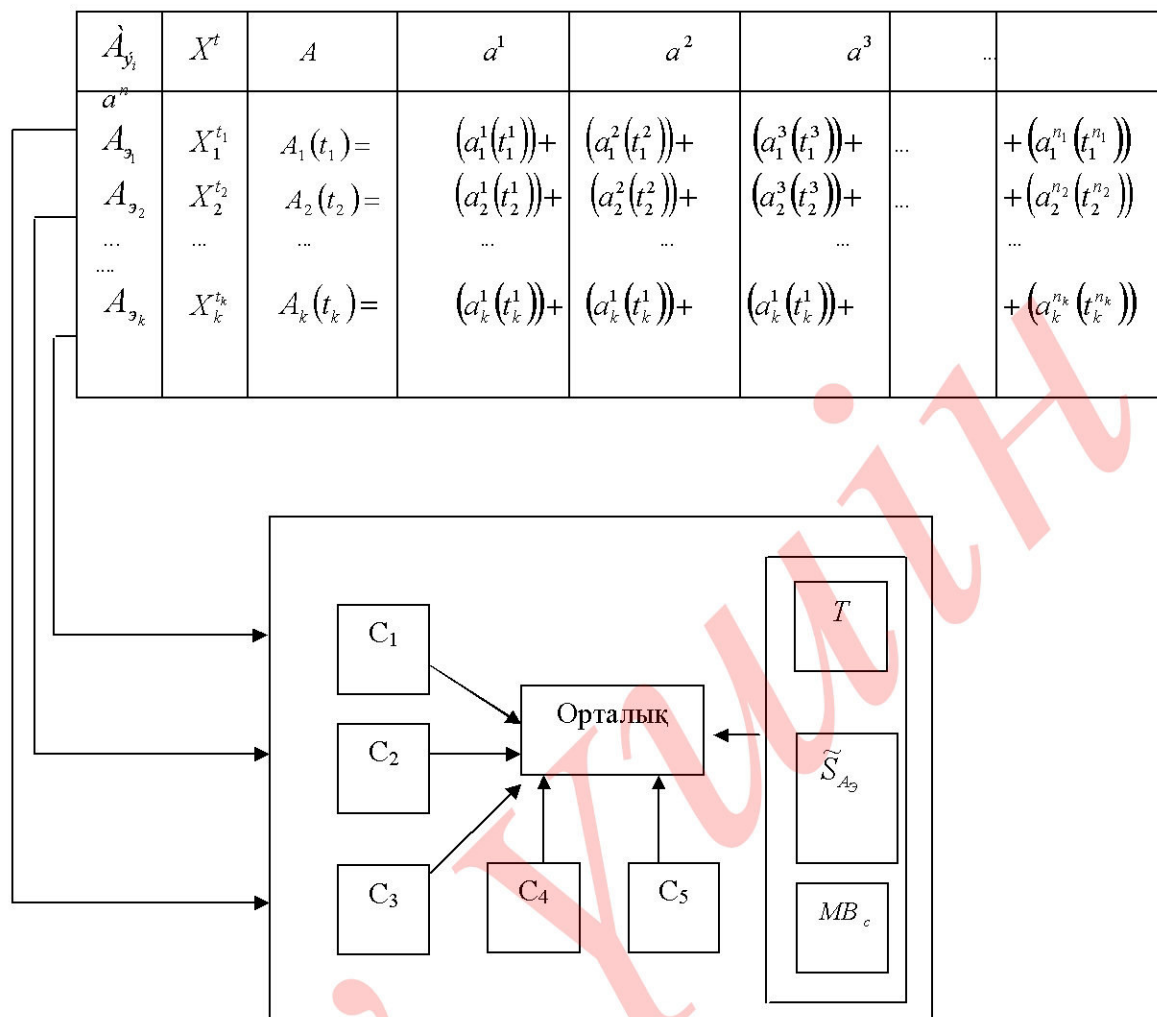
Кесте 3.2.1 - Активті элементтер жоспардың балансын орындау уақыты

Θ_i	ti	B_1	b_2	b_3	b_n	$\sum_{i=1}^n b_i$	\hat{S}
Θ_1		b_1	b_1^1	b_1^2	b_1^3	$\sum_{m=1}^n b_1^m$	s_1''
Θ_2		b_2	b_2^1	b_2^2	b_2^3	$\sum_{m=1}^n b_2^m$	s_2''
	
Θ_k		b_k	b_k^1	b_k^2	b_k^3	$\sum_{m=1}^n b_k^m$	s_z''
c		$\sum_{e=1}^k$	$\sum_{e=1}^k$	$\sum_{e=1}^k$	$\sum_{e=1}^k$	$X = \sum_{p=1}^k \left(\sum_{e=1}^k b_e^n \binom{n}{p} \right)_p = \sum_{z=1}^m \left(\sum_{e=1}^n b_e^z \right)$	
		S_1	S_2	S_3	S_n		$\hat{S} = \sum_{e=1}^n (s'_e) = \sum_{z=1}^m (s'_z)$
1	2	3	4	5	6	e	

Бұл кесте X жоспарының активті элементтері арқылы орындалу балансын белгіленген уақытта орындалуын көрсетеді. Ал жоспарды орындау шарттары келесі процедурамен берілген[59]:

$$X : \sum_{c=1}^n \left(\sum_{e=1}^k b_e \right)_c \rightarrow \hat{S} \quad (3.1.8)$$

Осындай жолмен АЖ - бағалау кеңістікте 3.2.1 сурет көрінісіне сәйкес болады.

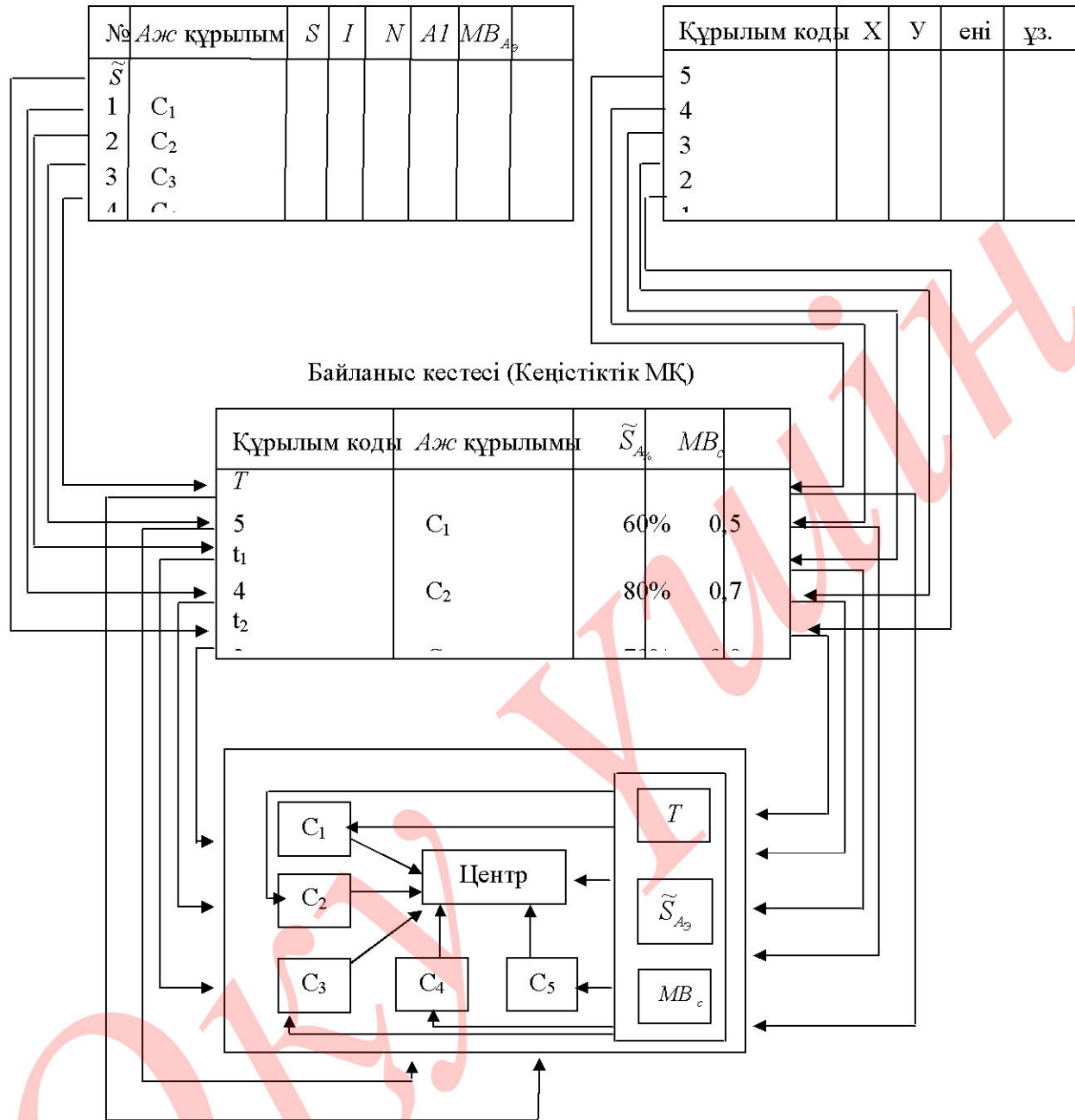


Сурет 3.2.1. АЖ бағалау жүйесінің кеңістіктегі көрініс

Бұл кезеңде активті жүйеге арналған ГАЖ-моделі құрылады. Оның жалпы сұлбалық көрінісі 3.2.2 суретте көрсетіледі.

Тақырыптық МҚ

Графикалық МҚ

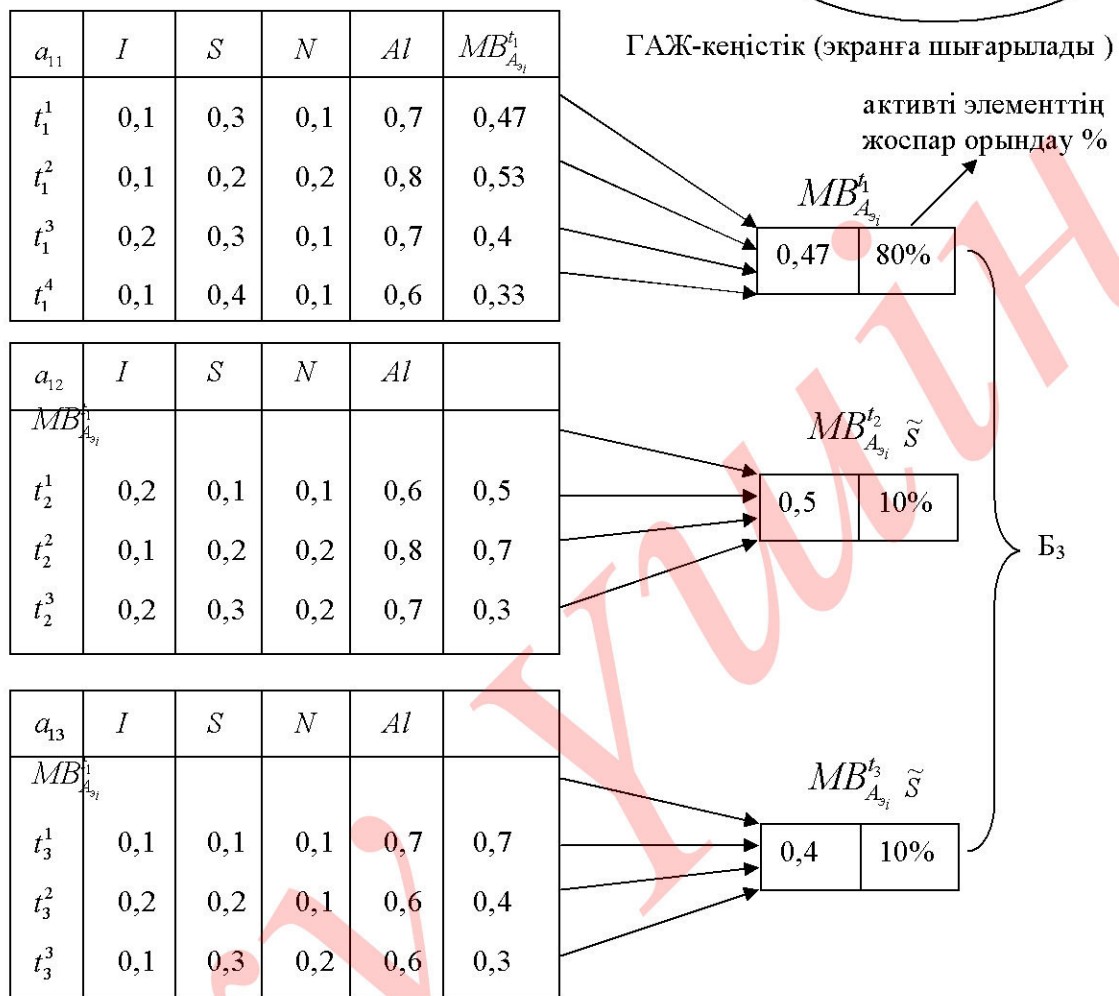


Сурет 3.2.2. Активті жүйенің ГАЗ-моделі

Активті жүйенің X жоспарының орындалуын бақылау матрицасын құрғаннан кейін қабылданған жоспарды жүзеге асыру үрдісі жүреді және параллельді түрде әлеуметтік бақылау үрдісі жұмыс жасайды. Бақылаудың нәтижелері экранға шығарылады. Сонымен қатар, активті жүйенің активті элементтері арқылы жоспарды орындаудың визуальды бақылануы жүзеге асырылады. Осы процесті 3.2.3 суреттен көруге болады.

A_{31}

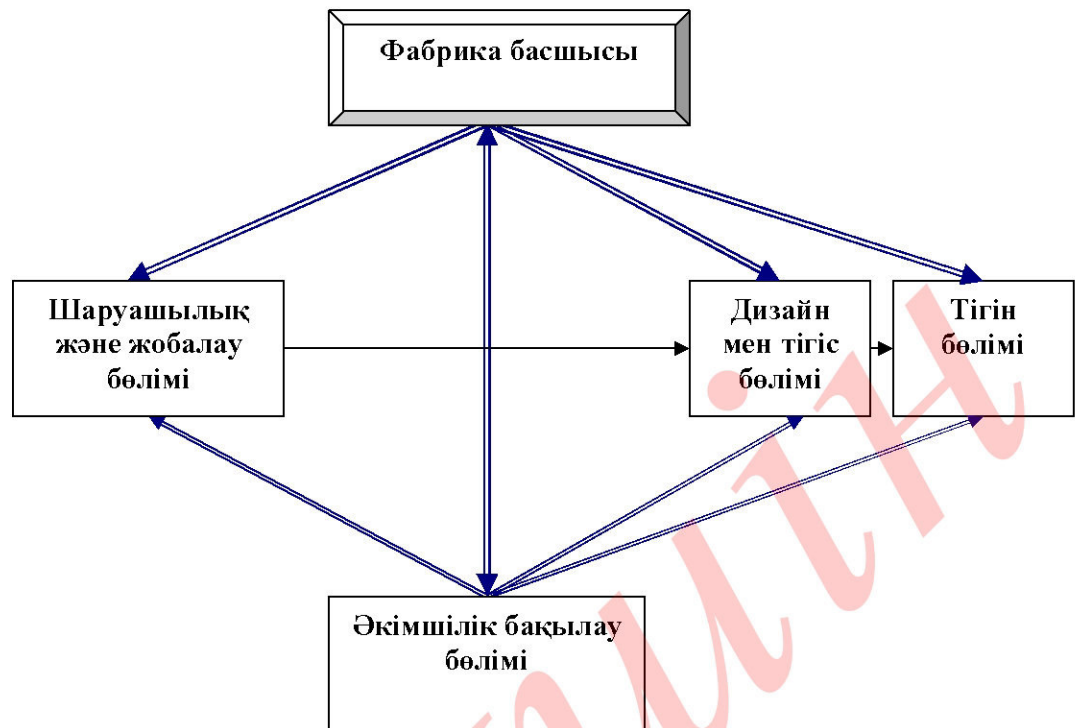
$$MB = \frac{1}{3} \frac{AI}{S+I+N}$$



Сурет 3.2.3. ГАЗ жоспарын орындаудағы нәтижелер көрінісі

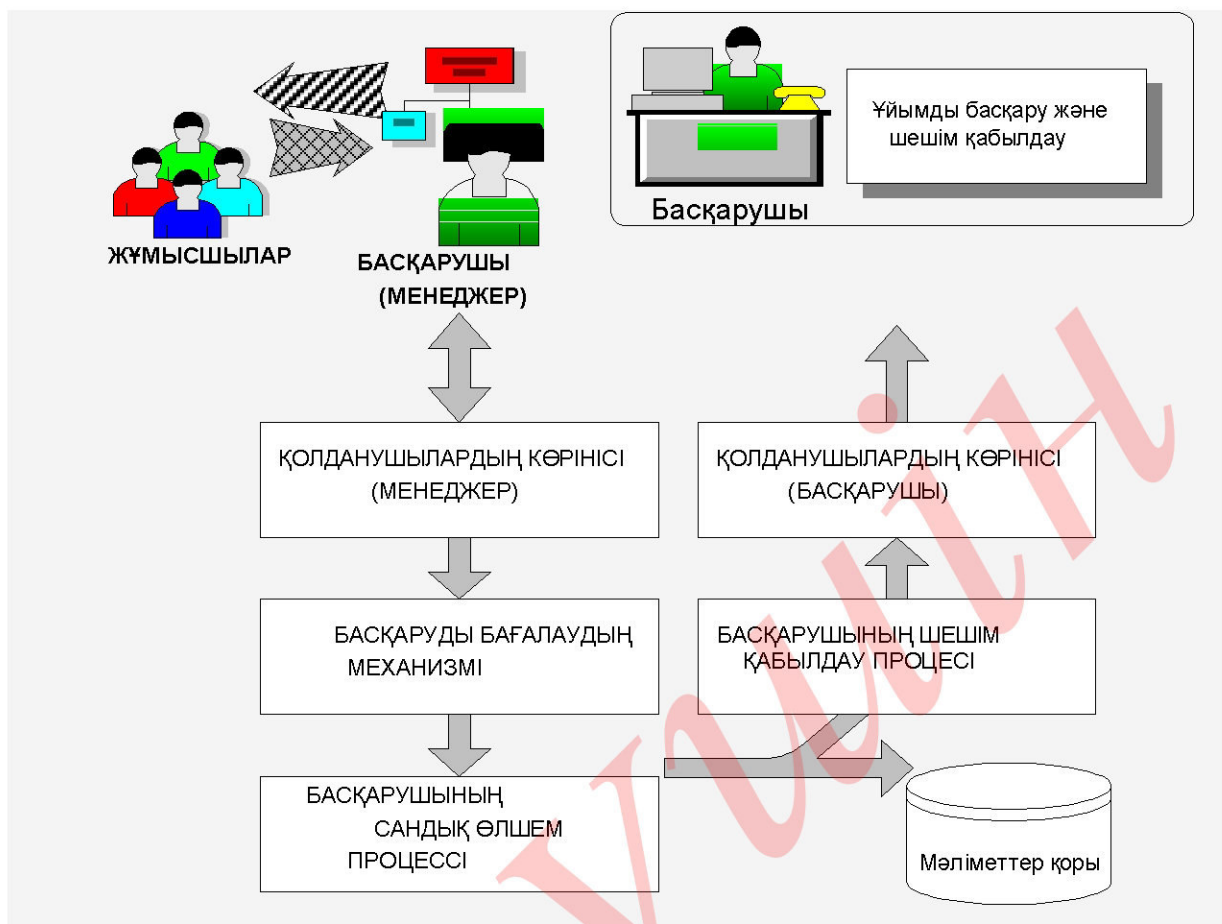
Келесі кезекте тігін фабрикасын мысалға ала отырып, мекемені басқарудың АЖ-сін құру процесін бастайық.

Бұл бөлімде гипотетикалық мекеме үшін, соның ішінде тігін фабрикасын жобалаудың негізгі технологиясы көрсетілген. Осы мекеменің құрылымдық сұлбасы 3.2.4 суретте көрсетілген.



Сурет 3.2.4. Тігін фабрикасының құрылымы

“Әкімшілік бақылау” ақпараттық жүйесі IDE Delphi 10.0 бағдарламасында Object Pascal бағдарламалау тілін пайдалана отырып құрылған. МҚБЖ ретінде Microsoft Access 2010 қолданылды. “Әкімшілік бақылау” АЖ-нің құрылымдық сұлбасы 3.2.6 суретке сәйкес болады.



Сурет 3.2.5. “Әкімшілік бақылау” АЖ-нің жалпылама функционалдык құрылымы.

Бағдарламада келесі компоненттер қолданылады:

Image. Image компоненті барлық көрсетілген типтердегі графикалық файлдары бар мәліметтерді көрсетуге мүмкіндік береді. Picture — TPicture типінің объектісі.

Label. Label компоненті формадағы мәтіндік жазбаларды көрсетуге мүмкіндік береді.

DBGrid. Мәліметтер жиынымен байланысты барлық жазбаларды көруге және өзгертуге арналған. Мәліметтер кесте форматында құрылып, өрістер мен колонкалардың орналасуы мәліметтер жиынының типі TField компонентінің құрамына байланысты.

DataSource. DataSource визуалды емес компоненті мәліметтер жиынымен сипаттау компоненті мәліметтерді түрлендірудің арасында байланыс орнатады. Барлық мәліметтер жиыны мәліметтерді түрлендіру керек болған жағдайда байланысуы керек. Ақпараттар ағынының негізгі құрылымы - DataSet. Ол мәліметтер жиынының компонентіне бағытталады (Table, Query және т.б.).

GroupBox - бағдарламаны пайдалануда ыңғайлы болуы үшін бірнеше компоненттерді біріктіру қызметін атқарады.

PageControl. TPageControl компоненті - бірі екіншісіне беттескен парақтарды көрсетеді, мұнда басқару элементінің жиынынан тұратын әрбір

парақшаға енуге рұқсат алу арқылы атауын таңдауға және осы арқылы парақшаның мазмұнын анықтауға арналған. Delphi-мен жұмыс істеу кезінде осы компонентке жиі кезігеміз. Бұл басқару элементі экранының шектеулі кеңістігін тиімді түрде, кез-келген бетте кітап эффектісін құра отырып пайдалануға мүмкіндік береді.

Edit. Edit компоненті (мәтіннің бір жолдық редакторы) мәліметтер қатарын бейнелеуге және түрлендіруге (егер рұқсат етілетін болса) мүмкіндік береді.

ADOConnection. TADOConnection компоненті ADO-ның түрлі мүмкіндіктерін байланыстыруға мүмкіндік береді және Delphi-ге арналған ADOConnection объектісінің нұсқасын көрсетеді.

TADOConnection компонентін қолдану кезінде пайдаланушы бірнеше артықшылықтарға ие:

- ADO мәліметтер енудің компоненттері мәліметтер қорына бір байланыс арнасы арқылы жіберіледі;
- байланыс провайдерінің объектісін тікелей қою;
- қосылу қатары бірнеше түрлі компоненттерде сақталудың орнына бір жерде сақталады;
- транзакцияның орындалуы;
- ADO командаларын орындау мүмкіндігі;
- оқиғаларды өңдеу тәсілдері көмегімен байланыстың кеңейтілген басқарылуы.

ADOQuery. Бұл компонент МҚ-ның бір немесе бірнеше кестелері SQL көмегімен жазбалар тізімін алуына арналған.

SQL. SQL (Structured Query Language - құрылымдық сұраныстар тілі) - бұл Delphi-мен оңай байланыса алатын, десе де, Delphi-ден бөлек, дербес мықты тілі болып табылады. Delphi SQL-дің кесте қарай біріккен кесте құруда, бірдің көпке қатынасын құруда немесе МҚ-ның негізгі құралдары қолдана алатын кез-келген әрекеттерді орындау кезінде және бейнелермен жұмысты қамтамасыз етеді.

TImage графикалық бейнелерді көрсету кезінде және бейнелермен жұмысты қамтамасыздандырады.

ЖК "Имажанов Н.Н" тігін фабрикасына «Әкімшілік бақылау» АЖ-сі бір-бірімен байланысты бірнеше қызметтік үлгілерден тұрады. Әрбір модуль ерекше қызметке ие. 2 және 3 тарауларда қолданылған тұжырымдар мен алгоритмдер «Әкімшілік бақылау» АЖ-сі негізінде қолданылады.

АЖ IDE Delphi 10.0 негізінде жасалған болатын, онда бағдарламалаудың Object Pascal тілі қолданылған. МҚБЖ негізінде Microsoft Office 2010 пакеттер құрамына кіретін МҚБЖ Microsoft Access 2010 қолданылды.

АЖ мына бөлімдерден тұрады:

1. Менеджер қызметкер туралы деректерді МҚ арқылы енгізеді;
2. Есептеу кезеңдегі қызметкерлердің көрсеткіштерін бағалау және МҚ-на енгізу;
3. S,I,N,A,I басқару параметрлері мен көрсеткіштерін енгізу;
4. Экранға нәтижелерді шығару (басшының немесе қызметкерлердің);

5. МҚ бағалау нәтижелерін енгізу;
6. *S, I, N, A1* және *MB* басқару бағалық параметрлерінің мағынасын жеке бөлімдерге шығару;
7. Таңдалған бөлімдегі таңдалған қызметкердің бағалау көрсеткішін шығару;
8. Мекеме бөлімшелерінің жалпы *MB* көрсеткішін экранға шығару;
9. Барлық бөлімшелердің нәтижесін ала отырып мекеменің *MB* көрсеткішін есептеп шығару;
10. Мекеменің ГАЖ картасын шығару және карта бойынша қай бөлімнің қай жерде тұрғандығын белгілеп көрсету;

Әкімшілік бақылау АЖ-нің жұмыс істеу жағдайын суреттейік. Ең алдымен қызметкерлер мен басшылар туралы мәліметтерді МҚ-на енгізу қажет. Бұл 3.2.6 суретке сәйкес көрсетіледі.

id_sotrudnik	kod_bolim	fio
3	1	Жунисов Нурлыбек -
4	1	Бегимкулова Айғаным Темірбекқызы
5	1	Джумаева Сауле -
8	1	Сидоров Николай -
10	2	Парманов Дмитрий -
12	2	Осимов Федор -
16	2	Собиров Нурсултан -
17	2	Рахимов Рахман -
24	2	Тукубаев Зуқирхан -
25	2	Зейлбекова Зарипа -
26	3	Алипбаева Меруерт -
27	3	Ведамов Георгий -
28	3	Кулматова Гулмира -
29	3	Мырзалиева Улбиби -
30	4	Сатыбалдиева Асия -
31	4	Амирханова Меруерт -
34	4	Ержигитова Балзира -

Сурет 3.2.6. Қызметкерлер мен басшылар туралы мәліметтер

Келесі кезекте қызметкерлерге әсер ету нәтижесінде туындауы мүмкін реакциялар параметрлерінің түрлері бағдарламаға енгізіледі. Бұл 3.2.7 суретке сәйкес көрсетіледі.

Id_Parametr	param
1	Қарсылық таныту(S)
2	Таңдау жасау(I)
3	Белгісіздік(N)
4	Белсенділік(A1)

Сурет 3.2.7. "Қызметкерлер реакциясы" параметрі

"Параметр көрсеткіштері" терезесінде қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық жағдайына қарай *S, I, N, A1* параметрлерінің әрқайсысы көптеген шектеусіз көрсеткіштері мен олардың сандық бағалану

коэффициенттері көрсетілген. Осындай көрсеткіштердің бірқатар тізімі бағдарлама барысында қолданылды. . Бұл 3.2.8 суретке сәйкес көрсетіледі.

ID	Аты	Коды	Балл
17	Жұмысқа келмеу	S1	0,4
18	15 минуттан артық кешігу	S2	0,7
19	Берілген тапсырманы уақытылы орындамау	S3	0,5
20	Қоғамдық іс-шараларға қатыспау	S4	0,3
25	Дәресі сойлеу	S5	0,6
26	Тесттік тапсырма	S6	0,2
27	Қызметкерлерге жәрдем көрсетуі қаламау	S7	0,4
28	Көңіл күйін нашар болуы	S8	0,5
29	Өңішестермен қолдауға болмау	S9	0,5
47	қызмет бағдарламасының мазмұнының тиісгі бағдарлама мазмұнына сай келмеуі	S10	0,4
48	Жұмыс тәртібіне тапсырмалардың лайын болмауы	S11	0,6
49	Жауапкершілік сөйлеуіне бас тарту	S12	0,5
50	Менеджмент саласының басқару жүйесіне құжаттамаларының сәйкес келмеуі	S13	0,6
51	Еңбек қабілеттігі ерекшелігін және өріс сөйлеу қабілеттігін білмеу	S14	0,56
56	Мекемелеті қызметкердің жұмыс орынын ауыстыруына қарсылығы	S15	0

Сурет 3.2.8. "Параметр көрсеткіштері" терезесі

Бағдарлама әрбір бөлімше қызметкерін жеке-жеке ала отырып, оның белгіленген уақыттық көрсеткішке сәйкес қызмет көрсету деңгейі мен қызмет көрсету нәтижесін қорытындылай есептейтін функцияларды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Бұл 3.2.9 суретте көрсетіледі.

№	Өзгер түрі	Параметр	Бағалау түрі	Үнәні	Күні
589	Белгіленген уақыттың аяқталуы кезіндегі бақылаулар	Белгісіздік(N)	аламдармен тіп табысу жолын білмеу	0,2	01.03.2018
615	Адаптауы процесін сақтау	Белгісіздік(A1)	Еңбек міндеттерінің үлгіні түрде орындауы	1,9	01.03.2018
612	Адаптауы процесін сақтау	Белгісіздік(A1)	Еңбек міндеттерінің үлгіні түрде орындауы	1,9	01.03.2018
590	Дамуға мүмкіндік беру	Белгісіздік(A1)	Жасалған жұмыс саласының жоғарылығы	1,5	01.03.2018
613	Адаптауы процесін сақтау	Белгісіздік(A1)	Менеджмент саласының басқару жүйесіне құжаттарын сай болуы	1,8	01.03.2018
614	Адаптауы процесін сақтау	Белгісіздік(A1)	Уақытымы есеі беру	1,83	01.03.2018
591	Адаптауы процесін сақтау	Қарсылық тапсырма(S)	15 минуттан артық кешігу	0,7	30.12.1899
593	жұмыс орынын күйіні ұйымдастыру	Таңдау жасау(I)	Жоспар бойынша жұмыс тәртібін дұрыс бекітпеу	0,3	30.12.1899
592	жұмыс орынын күйіні ұйымдастыру	Таңдау жасау(I)	Жоспар бойынша жұмыс тәртібін дұрыс бекітпеу	0,3	30.12.1899

Жалпы баға					
S	I	N	A1	MB	
0,7	0,3	0,2	1,79	0,5	

Сурет 3.2.9. "Бөлім қызметкерлерін бағалау" терезесі

Бұл мысалда қарастырылып отырылған Амирханова Меруерт 24.03.2018 күнгі жұмыс істеу қабілеттігінің көрсеткіші анықталған. Көрсеткіш бойынша MB=0,5. Бұл Амирханова Меруерттің жақсы жұмыс істеп жатқандығын білдіреді.

Жалпы мекеме бойынша қызметкерлердің барлығының бағалану рейтингі 3.2.10 суретте шығарылып, көрсетіледі.

Жалпы қызметкерлер рейтингі

Жалпы қызметкерлер рейтингі

А1 - Белсенділік
 N - Белгісіздік
 I - Таңдау жасау
 S - Қарсылық таныту
 MB - Мекемені басқару

0,75 - Өте жақсы
 0,5 - Жақсы
 0,25 - Орташа
 0,1 - Нашар
 0 - Жаман

Код	Аты-жөні	Кафедра	S	I	N	A1	MB
34	Ерзингитова Балмира -	Тігін бөлмеі	0,6	0,3	0	1,8	0,67
12	Осмолов Федор -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,5	0,4	0	1,78	0,66
26	Алшбасева Меруерт -	Дизайн тігіс бөлмеі	0,38	0,3	0,2	1,75	0,66
4	Бегимкулова Айғаным Темірбекқызы	Шаруашылық және жобалау бөлмеі	0,5	0,3	0,2	1,85	0,62
16	Собиров Нурсултан -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,38	0,3	0,4	1,75	0,54
24	Туқубаева Зухрадан -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,6	0,3	0,2	1,7	0,52
5	Даумаева Сауле -	Шаруашылық және жобалау бөлмеі	0,5	0,4	0,2	1,7	0,52
25	Зейнабекова Зария -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,33	0,57	0,25	1,75	0,51
29	Мырзаханова Уяйыби -	Дизайн тігіс бөлмеі	0,37	0,4	0,5	1,9	0,5
17	Рахимов Рахман -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,37	0,4	0,4	1,7	0,48
35	Керимов Мадхир -	Тігін бөлмеі	0,5	0,2	0,5	1,7	0,47
3	Жуписов Нурлыбек -	Шаруашылық және жобалау бөлмеі	0,56	0,3	0,5	1,9	0,47
10	Парманов Дмитрий -	Өвіншілік бақылау бөлмеі	0,46	0,37	0,48	1,8	0,46
27	Велданов Георгий -	Дизайн тігіс бөлмеі	0,5	0,4	0,5	1,8	0,43
31	Амрханова Меруерт -	Тігін бөлмеі	0,5	0,4	0,5	1,8	0,43
8	Сидоров Николай -	Шаруашылық және жобалау бөлмеі	0,3	0,5	0,7	1,72	0,38
28	Кулматова Гулшара -	Дизайн тігіс бөлмеі	0,5	0,4	0,7	1,73	0,36
30	Сатыбалдина Асия -	Тігін бөлмеі	0,53	0,3	0,9	1,75	0,34

Сурет 3.2.10. "Жалпы қызметкерлер рейтингі" терезесі

Бағдарламаның осы функциясы арқылы жалпы мекемедегі барлық қызметкерлердің жұмыс істеу қабілеттігінің көрсеткішін анықтауға болады. Қызметкерлер рейтингі кему реті бойынша кестеде орналастырылған.

Сонымен қатар мекемедегі 4 бөлім бойынша қызметкерлердің жұмыс істеу көрсеткішінің тізімін сипаттауға болады. . Бұл 3.2.11 суретке сәйкес көрсетіледі.

Нәтиже (Бөлім қызметкерлері)

Бөлім: Шаруашылық және жобалау бөлмеі

Бөлім көрсеткіші

S	I	N	A1	MB
0,54	0,375	0,4	1,7775	0,45

А1 - Белсенділік
 N - Белгісіздік
 I - Таңдау жасау
 S - Қарсылық таныту
 MB - Мекемені басқару

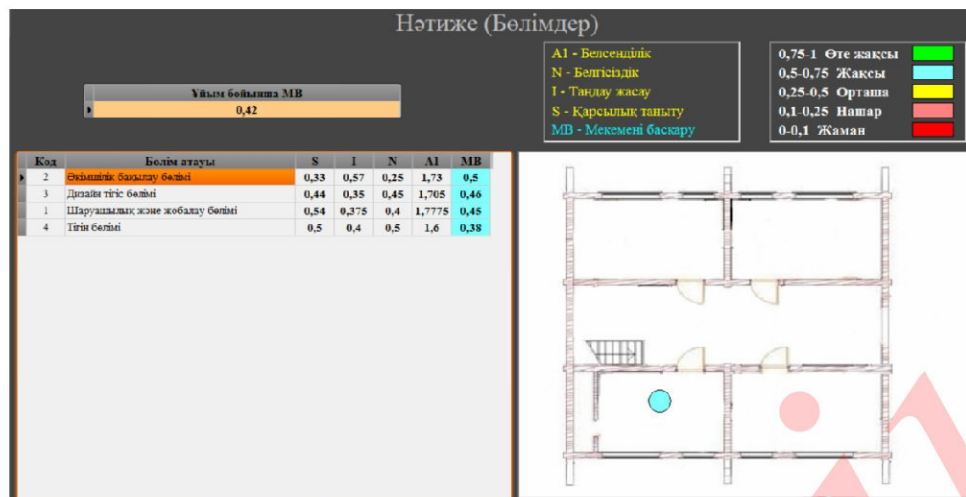
0,75 - Өте жақсы
 0,5 - Жақсы
 0,25 - Орташа
 0,1 - Нашар
 0 - Жаман

Код	Аты-жөні	S	I	N	A1	MB
4	Бегимкулова Айғаным Темірбекқызы	0,7	0,3	0,2	1,79	0,5
5	Даумаева Сауле -	0,6	0,4	0,2	1,7	0,47
3	Жуписов Нурлыбек -	0,56	0,3	0,5	1,9	0,47
8	Сидоров Николай -	0,3	0,5	0,7	1,72	0,38

Сурет 3.2.11. "Бөлім қызметкерлері нәтижесі" терезесі

Мұнда белгілі бір бөлімді таңдай отырып, сол бөлімдегі жалпы қызметкерлер тізімін шығара отырып, олардың жұмыс істеу көрсеткішін жоғары көрсеткіштен төмен көрсеткішке қарай кему ретімен көрсетеді.

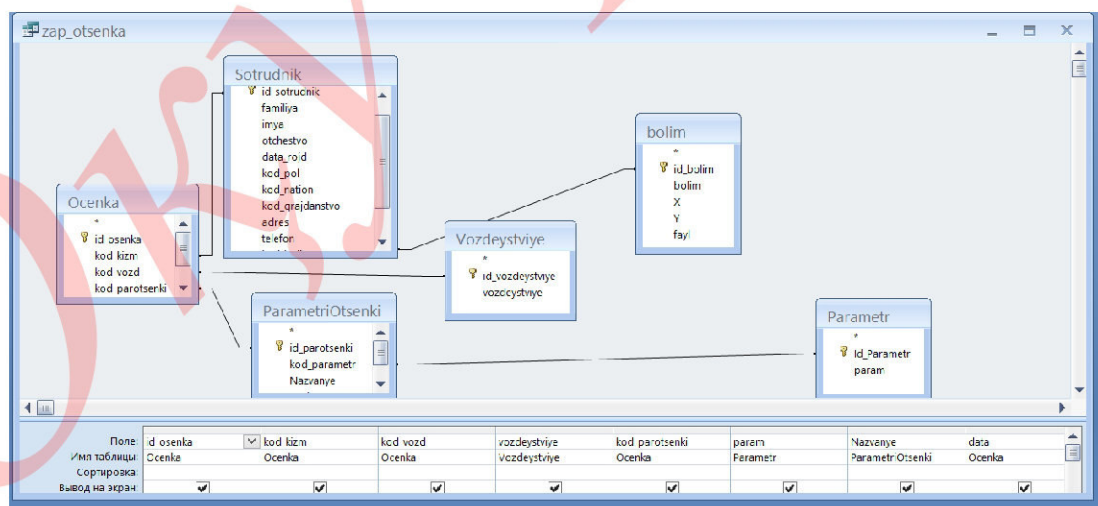
Келесі кезекте қызметкерлер рейтингін есепке ала отырып шығарылатын мекемедегі жалпы бөлімшелердің жұмыс істеу көрсеткіші деңгейі кему реті бойынша сарапталады. Бұл көрсеткіш 3.2.12 суретте көрсетілген.



Сурет 3.2.12. "Бөлімдер бойынша қызмет көрсеткіші нәтижесі" терезесі

Осы суреттен көріп отырғанымыздай MB бойынша көрсеткіштік деңгейі ең жоғары бөлім - әкімшілік бақылау бөлімшесі екені анықталған. Бағдарламаның оң жақ бөлігінде тігін фабрикасының ГАЗ картасы орналастырылды. ГАЗ картасы арқылы фабриканың бөлімдерінің қай жерде орналастырылғандығы көрсетіліп, сол бөлімшенің MB көрсеткіштік деңгейіне қарай сәйкес түске боялады.

Бағдарламада мәліметтер бастауы ретінде ADOQuery компонентінің көмегімен жасалынған сұраныс шығарылады. Ол SQL құралдары арқылы МҚ-мен байланыс орната алады. Бағдарламаның МҚ-на жасалған сұранысы 3.2.13 суретте көрсетілген.



Сурет 3.2.13. "Бағалау параметрлері" сұраныс терезесі

ҚОРЫТЫНДЫ

Диссертациялық жұмыста әкімшілік бақылау үрдісінің мекемені басқару әлеуетіне әсерін зерттей отырып, келесідей қорытынды жасауға болады.

Жұмыс барысында жүйелік анализ концепциясы мен активті жүйе теориясында ақпараттарды өңдеу тәсілдері негізінде мекеме құрылымын басқаруды активизациялау мен бағалаудың конструктивті әдістері, технологиялары мен алгоритмдері құрылған.

Диссертациялық жұмыста алынған негізгі көрсеткіштер келесідей:

1. Жалпы басқару әдістері мен концепциясының заманауи жағдайына жүйелік анализ жүргізу нәтижесінде жүйе элементтерімен басқарылу негізінде көпдеңгейлі иерархиялық жүйе бойынша басқару тиімділігін бағалау мәселесі құрылды.
2. *А_{жс}* басқару ісін бағалаудың ақпараттық жүйесін құру методологиялық технологиясы құрылған. Бұл мекемелік жүйені басқарудың тиімділігін сандық түрде бағалауға мүмкіндік береді.
3. Мекеме құрылымын басқаруды анықтайтын факторларды зерттей отырып, *А_{жс}* элементінің басқару әрекеттерін бағалауға реакциясының алгоритмдік құралдары жобаланып, құрылған.
4. *А_{жс}* басқару әлеуетін активизациялау деңгейінің жүйелік бағалануын қамтамасыз ететін методологиялық және инструменталды құралдары мен әдістері, моделі мен алгоритмдері құрылған.
5. Әкімшілік бақылау үрдісінде қолданылатын тематикалық, графикалық және картографиялық мәліметтер қорының визуализациясы, математикалық модельдеу және жобалау әдістері мен алгоритмдері құрылған.
6. Тиімді координация мен адаптацияға жетуге байланысты ресурстардың механизмдеріне сәйкес пайдаланудың ең тиімді тәсілдері ортақ қолданысқа ие болмайтындығы негізгі мәселе болып отыр. Бұл өз алдына әкімшілік басқару үрдісі арқылы жүзеге асырылады.

ПАЙДАЛАНЫЛГАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Акназаров Ф.А. Проблемы управляемости промышленного производства в условиях рыночных отношений (на материалах РУз). Автореф. дис. докт. Эконом. наук. –М., 1992. 36с.
2. Абдрахманов Р.Б., Рустамов Н.Т., Жасузакова М.Ж. Потенциал активной системы и ее активизация. – М. Международный научный журнал, «Молодой ученый», №6(110), 2016г., с.52-56.
3. Ануфриев И.К., Бурков В.Н., Вилкова Н.И., Рапацкая С.Т. Модели и механизмы внутрифирменного управления. М.: ИПУ РАН, 1994. – 72 с.
4. Береза А.М. Основы создания информационных систем: Учебное пособие.- Киев: КНЭУ, 1999.-140 с.
5. Бурков В. Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. -М.: Наука,1984. -270 с.
6. Бурков В. Н., Кондратьев В. В. Механизмы функционирования организационных систем. - М.: Наука, 1981. -384 с.
7. Бурков. В. Н., Кондратьев В. В., Цыганов В. В., Черкашин А. М. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма –М.: Наука, 1984.
8. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем. -М.: Наука, 1978. -400 с.
9. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. -М.: МГУ, 1996. -416 с.
10. Воронин А.А., Мишин С.П. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // Автоматика и телемеханика. 2002. № 8. С. 136 – 150.
11. Воронин А. А., Мишин С. П. Моделирование структуры организационной системы. Об алгоритмах поиска оптимального дерева // Вестник Волгogr. ун-та. 2001. Сер. 1: Математика. Физика.
12. Воронин А.А., Мишин С.П. Алгоритмы поиска оптимальной структуры организационной системы // Автоматика и Телемеханика. 2002. № 5. С. 120 – 132.
13. Гасов В. М. Афанасьев Г. И. Сенькин С. И. Физическое проектирование картографических баз данных //Всесоюзная конференция по методам и средствам обработки графической информации. –Горький, 1985.
14. Гвишиани Д. М. Организация и управление. -М.: Наука, 1977.
15. Гейн К., Сарсон Т. Системный структурный анализ: средства и методы. М.: Эйтэкс, 1992.
16. Генкин Б. М. Основы управления персоналом. -М., 1996.
17. Глущенко В.В. Информационные и структурные модели организационно-административных систем. СПб., 1997.
18. Губко М.В., Мишин С.П. Оптимальная структура системы управления технологическими связями / Материалы международной научной конференции «Современные сложные системы управления». Старый Оскол: СТИ, 2002. С. 50 – 54.

19. Жасузакова М.Ж. Модель процедуры административного контроля в активных системах. «Инновация және білім беру технологиялары» атты халықаралық ғылыми-практикалық конференция материалдары «Сырдария» университеті, Қараша 20, 2014ж
20. Жасузакова М.Ж., Адырова Г. Актив жүйелердегі басқару мәселелері. Қазақстан Республикасы конституциясының 20 жылдығына арналған «ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҒЫЛЫМИ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУЫНДАҒЫ ОРНЫ» атты конференция еңбектері II том, 9-сәуір 2015ж.
21. Заруба В.Я. Аналитическое проектирование мотивационных процедур планирования. Харьков: Бизнес Информ, 1998. – 248 с.
22. Ильясов Б.Г., Миронов В.В., Юсупова Н.И. Иерархические модели процессов управления: описание, интерпретация и лингвистическое обеспечение. Уфа: УГАТУ, 1994. – 152 с.
23. Иоффе А.Ф.. Персональные ЭВМ в организационном управлении. -М.: Наука, 1988
24. Лепа Р.Н., Пищенко Ю.Ю.. Информационные технологии в принятии управленческих решений // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. –Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. С. 338-351.
25. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1995.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. -704с.
27. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2 т. -СПб.: Экономическая школа, 1999. -422 с.
28. Мильнер Б. З. Теория организаций. –М.: ИНФРА-М, 2002. .
29. Мулен Э. Кооперативное принятие решений: аксиомы и модели. М.: Мир, 1991. – 464 с.
30. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами.-2-е изд.- М.: Изд. физико-математической литературы, 2007. -584.
31. Новиков Д. А., Петраков С. Н. Курс активных систем. -М.: СИНТЕГ, 1999. -104 с.
32. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в моделях активных систем с нечеткой неопределенностью. М.: ИПУ РАН, 1997. – 101 с.
33. Новиков Д.А. Стимулирование в социально-экономических системах (базовые математические модели). М.: ИПУ РАН, 1998. – 216 с.
34. Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем. М.: ИПУ РАН, 2001.
35. Овсиевич Б. Л. Модели формирования организационных структур. М.: Наука, 1979. -159 с.
36. Поспелов Г.С., Ириков В.А. Программно-целевое планирование и управление. М.: Советское радио, 1976. – 344 с.

37. Преображенский Б.Г. Оперативное управление в производственных системах : проблемы и ресурсы интенсификации. –Воронеж: ВГУ, 1988. - 200с.
38. Рустамов Н.Т., Жасузакова М.Ж. Алгоритмический и программный инструментарий стратегического планирования. –Т.: «Fan va texnologiya», 2013, 120стр. ISBN 978-9943-10-922-3.
39. Рустамов Н.Т., Азретбергенова Г.Ж., Жасузакова М.Ж. Активизация потенциала управления организации. Алматы, ЭКОНОМИКА баспасы, 2015 , 140 с. ISBN 978-601-225-808-0
40. Рустамов Н.Т., Жасузакова М., Салихова Г.К. Потенциал управления управляемость организации. Труды Международной научно-практической конференции «Ауезовские чтения – 10: «20-летний рубеж: инновационные направленные направления развития науки, образования и культуры». Т.7, Шымкент 2011, с.303-306.
41. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 1996.
42. Рустамов Н.Т., Азретбергенова Г.Ж., Жасузакова М.Ж. Модель процедуры административного контроля в активных системах. Вестник МКТУ им. А. Ясауи, № 1, 2014, с. 24-28.
43. Рустамов Н.Т., Азретбергенова Г.Ж., Жасузакова М.Ж. Модель процедуры административного контроля в активных системах. Вестник КазЭУ, №2, 2015, с. 86-95.
44. Рустамов Н.Т., Порсаев Г.М. Потенциал активной системы и ее устойчивость.- Ташкент, науч. жур. Проблемы вычислительной и прикладной математики. №1 2016, с.91-98.
45. Смирнов Э.А. Основы теории организации. –М.: ЮНИТИ, 2000. -375с.
46. Соломонов Л.А., Филиппович Ю.Н., Шульгин В.Л. Организация взаимодействия человека с техническими средствами АСУ.-М.: Высш.шк.,1990. -143 с.
47. Трахтенгерц Э.А. Принятие решений на основе компьютерного анализа. М.: ИПУ РАН, 1996. – 69 с.
48. Удальцова М.В. Социология управления. –М.: Инфра-М., Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. -144 с.
49. Nasim Rustamov, Abdilda Meirbekov, Bakhyt Ospanova, Kamalbek Berkimbaev, Madina Akeshova, Meiramkul Zhasuzakova. POTENTIAL IMPACT OF THE PSYCHE OF THE INDIVIDUAL ON ACTIVITIES AND ITS MEASUREMENT. Jokull Journal, Joklarannsóknafélag Islands, review, iceland glaciological soc, po box 5128 reykjavik, iceland, is-125. (имеет Impact Factor 2012 :0,265(Tomson Reuters)
50. Rustamov N., Orynbaev Zh., Ibraim M. Personal informational-analitical systems of the basis of an advising cartographical recgniring system 'ROILZ'// Second World Conference On Intelligent Systems For Industrial Automation. Tashkent: Uzbekistan. June. 4-5, 2002. Proceeding. P. 27-29.
51. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Ma: MIT Press, 1962

52. Banri Asanuma Japanese Manufactures – Supplier Relationships in International Perspective: The Automobile Case // Working Paper N8. Faculty of Economics, Kyoto University, 1988.

Электрондық ресурстар:

53. <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40018>
54. <https://marketing.wikireading.ru/40404>
55. <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlencheskiy-potentsial-kak-suschnostnaya-sila-cheloveka>
56. <https://www.scienceforum.ru/2015/1356/14782>
57. <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=614&add&rod=611>
58. <http://center-yf.ru/data/Yuristu/sistema-administrativnogo-kontrolya.php>

Қосымша А

Төменде бағдарламаның коды көрсетілген:
unit bagalau;

interface

uses

Windows, Messages, SysUtils, Variants, Classes, Graphics, Controls, Forms,
Dialogs, ADODB, DB, DBCtrls, sDBLookupComboBox, StdCtrls, Mask,
sMaskEdit,
sCustomComboEdit, sToolEdit, Grids, DBGrids, acDBGrid, sButton, ExtCtrls,
sPanel, sLabel;

type

TForm_bagalau = class(TForm)
Label1: TLabel;
Label2: TLabel;
db_combo_bolim: TsDBLookupComboBox;
DS_bolim: TDataSource;
ADOQ_bolim: TADOQuery;
Label3: TLabel;
db_combo_kizm: TsDBLookupComboBox;
DS_kzim: TDataSource;
ADOQuery_kzim: TADOQuery;
db_combo_vozd: TsDBLookupComboBox;
DS_vozd: TDataSource;
ADOQuery_vozd: TADOQuery;
sDateEdit1: TsDateEdit;
Label4: TLabel;
Label5: TLabel;
db_combo_param: TsDBLookupComboBox;
DS_param: TDataSource;
ADOQuery_param: TADOQuery;
Label6: TLabel;
db_combo_param_ots: TsDBLookupComboBox;
DS_param_ots: TDataSource;
ADOQuery_param_ots: TADOQuery;
Label7: TLabel;
sDBGrid1: TsDBGrid;
Data_Main: TDataSource;
ADO_Main: TADOQuery;
sDBGrid2: TsDBGrid;
DS_ITOG: TDataSource;
ADO_ITOG: TADOQuery;

```

sButton1: TsButton;
Label8: TLabel;
sPanel1: TsPanel;
sLabel1: TLabel;
sLabel2: TLabel;
sLabel3: TLabel;
sLabel4: TLabel;
sLabel5: TLabel;
procedure db_combo_bolimCloseUp(Sender: TObject);
procedure db_combo_paramCloseUp(Sender: TObject);
procedure db_combo_kizmCloseUp(Sender: TObject);
procedure sButton1Click(Sender: TObject);
private
  { Private declarations }
public
  { Public declarations }
end;

var
  Form_bagalau: TForm_bagalau;

implementation

{$R *.dfm}

procedure TForm_bagalau.db_combo_bolimCloseUp(Sender: TObject);
begin
  ADOQuery_kzim.SQL.Clear;
  ADOQuery_kzim.SQL.Add('SELECT * FROM zap_sotr');
  ADOQuery_kzim.SQL.Add('WHERE kod_bolim =
'+inttostr(db_combo_bolim.KeyValue));
  ADOQuery_kzim.SQL.Add('order by fio');
  ADOQuery_kzim.Active:=true;
  ADOQuery_kzim.Open;
end;

procedure TForm_bagalau.db_combo_kizmCloseUp(Sender: TObject);
begin
if db_combo_kizm.text<>" then
begin
  ADO_Main.SQL.Clear;
  ADO_Main.SQL.Add('SELECT * FROM zap_otsenka');

```

```

ADO_Main.SQL.Add('WHERE kod_kizm =
'+inttostr(db_combo_kizm.KeyValue));
ADO_Main.SQL.Add('order by param, Nazvanye');
ADO_Main.Active:=true;
ADO_Main.Open;

```

```

ADO_ITOG.SQL.Clear;
ADO_ITOG.SQL.Add('select * from zap_otsenka_itog_main');
ADO_ITOG.SQL.Add('WHERE kod_kizm =
'+inttostr(db_combo_kizm.KeyValue));
ADO_ITOG.Active:=true;
ADO_ITOG.Open;

```

```

end;
end;

```

```

procedure TForm_bagalau.db_combo_paramCloseUp(Sender: TObject);
begin
if db_combo_param.text<>" then
begin
ADOQuery_param_ots.SQL.Clear;
ADOQuery_param_ots.SQL.Add('SELECT * FROM ParametriOtsenki');
ADOQuery_param_ots.SQL.Add('WHERE kod_parametr =
'+inttostr(db_combo_param.KeyValue));
ADOQuery_param_ots.SQL.Add('order by Nazvanye');
ADOQuery_param_ots.Active:=true;
ADOQuery_param_ots.Open;
end;
end;

```

```

procedure TForm_bagalau.sButton1Click(Sender: TObject);
begin
ADO_main.Open;
ADO_main.Insert;
ADO_main.FieldName('kod_kizm').AsInteger:=db_combo_kizm.keyvalue;
ADO_main.FieldName('kod_vozd').AsInteger:=db_combo_vozd.keyvalue;
ADO_main.FieldName('kod_parotsenki').AsInteger:=db_combo_param_ots.keyvalue;
ADO_main.FieldName('data').AsDateTime:=sDateEdit1.Date;
ADO_main.Post;
ADO_main.Requery();
ADO_itog.Requery();
end;

```

```
//select * from zap_otsenka_itog

end.

unit reyting;

interface

uses
  Windows, Messages, SysUtils, Variants, Classes, Graphics, Controls, Forms,
  Dialogs, DB, ADODB, sLabel, ExtCtrls, sPanel, Grids, DBGrids, acDBGrid,
  StdCtrls;

type
  TForm_Reyting = class(TForm)
    Label1: TLabel;
    sDBGrid2: TsDBGrid;
    sPanel1: TsPanel;
    sLabel1: TLabel;
    sLabel2: TLabel;
    sLabel3: TLabel;
    sLabel4: TLabel;
    sLabel5: TLabel;
    DS_ITOG: TDataSource;
    ADO_ITOG: TADOQuery;
    sPanel2: TsPanel;
    sLabel7: TLabel;
    sLabel8: TLabel;
    sLabel9: TLabel;
    sLabel10: TLabel;
    sLabel11: TLabel;
    procedure FormActivate(Sender: TObject);
  private
    { Private declarations }
  public
    { Public declarations }
  end;

var
  Form_Reyting: TForm_Reyting;

implementation

{$R *.dfm}
```

```

procedure TForm_Reyting.FormActivate(Sender: TObject);
begin
ado_itog.Requery();
end;

end.
ADOQuery1.Active:=False;
ADOQuery2.Active:=False;
ADOQuery3.Active:=False;

ADOQuery1.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=1';
ADOQuery2.SQL.Strings[2]:=' SELECT Наименование_отделов.Номер_отдела,
Работа.[Наименование работы], Работа.[Ответственный персонал], Работа.[Дата
назначения], Работа.[Дата окончания работы]
FROM Наименование_отделов INNER JOIN ([Сотрудники отделов] INNER
JOIN Работа ON [Сотрудники отделов].Фамилия = Работа.[Ответственный
персонал]) ON Наименование_отделов.[Наименование отдела] = [Сотрудники
отделов].Отдел
Where Наименование_отделов.Номер_отдела=1';

ADOQuery3.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=1';

ADOQuery1.Active:=True;
ADOQuery2.Active:=True;
ADOQuery3.Active:=True;
...
ADOQuery1.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=2';
ADOQuery2.SQL.Strings[2]:=' SELECT Наименование_отделов.Номер_отдела,
Работа.[Наименование работы], Работа.[Ответственный персонал], Работа.[Дата
назначения], Работа.[Дата окончания работы]
FROM Наименование_отделов INNER JOIN ([Сотрудники отделов] INNER
JOIN Работа ON [Сотрудники отделов].Фамилия = Работа.[Ответственный
персонал]) ON Наименование_отделов.[Наименование отдела] = [Сотрудники
отделов].Отдел
Where Наименование_отделов.Номер_отдела=2';

ADOQuery3.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=2';
...
ADOQuery1.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=3';

```

```

ADOQuery2.SQL.Strings[2]:=' SELECT Наименование_отделов.Номер_отдела,
Работа.[Наименование работы], Работа.[Ответственный персонал], Работа.[Дата
назначения], Работа.[Дата окончания работы]
FROM Наименование_отделов INNER JOIN ([Сотрудники отделов] INNER
JOIN Работа ON [Сотрудники отделов].Фамилия = Работа.[Ответственный
персонал]) ON Наименование_отделов.[Наименование отдела] = [Сотрудники
отделов].Отдел
Where Наименование_отделов.Номер_отдела=3';

```

```

ADOQuery3.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=3';

```

...

```

ADOQuery1.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=4';

```

```

ADOQuery2.SQL.Strings[2]:=' SELECT Наименование_отделов.Номер_отдела,
Работа.[Наименование работы], Работа.[Ответственный персонал], Работа.[Дата
назначения], Работа.[Дата окончания работы]
FROM Наименование_отделов INNER JOIN ([Сотрудники отделов] INNER
JOIN Работа ON [Сотрудники отделов].Фамилия = Работа.[Ответственный
персонал]) ON Наименование_отделов.[Наименование отдела] = [Сотрудники
отделов].Отдел
Where Наименование_отделов.Номер_отдела=4';

```

```

ADOQuery3.SQL.Strings[1]:=' Select * from Показатели_сотрудников_SINA
Where Номер_отдела=4';

```

...

```

ADOQuery1.SQL.Strings[1]:=' SELECT Наименование_отделов.Номер_отдела,
Работа.[Наименование работы], Работа.[Ответственный персонал], Работа.[Дата
назначения], Работа.[Дата окончания работы]
FROM Наименование_отделов INNER JOIN ([Сотрудники отделов] INNER
JOIN Работа ON [Сотрудники отделов].Фамилия = Работа.[Ответственный
персонал]) ON Наименование_отделов.[Наименование отдела] = [Сотрудники
отделов].Отдел
Where Номер_отдела=4';

```

...