

КӘСІПТІК БІЛІМ

Күзембаева Г.К.
Базылханова Ә.Ч.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент

Оқу құралы

1226000 – Тамақтандыру кәсіпорындарының
өнім өндіру технологиясы және оны ұйымдастыруы

*Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі
техникалық және кәсіптік білім беру
ұйымдарына ұсынады*

FOLIANT
БАСПАСЫ
Астана-2016

УДК
ББК
К

Пікір жазғандар:

Есайдар У.С. – *экономика ғылымдарының кандидаты;*

Сыдықов Ә.Ө. – *«Алатау» мейрамханасының директоры;*

Әлімбаев Б.Б. – *«Үздік аспазшы», ҚР еңбек сіңірген экономист*

К Күзембаева Г.К., Базылханова Ә.Ч.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент:

Оқу құралы / Г. Күзембаева, Ә. Базылханова. – Астана:

Фолиант, 2016. – 152 бет.

ISBN

1226000 – Тамақтандыру кәсіпорындарының өнім өндіру технологиясы және оны ұйымдастыруы мамандығы бойынша техникалық және кәсіптік білім беретін оқу орындарына арналып құрастырылған..

УДК
ББК

ISBN

© Күзембаева Г., Базылханова Ә., 2016

© «Фолиант» баспасы, 2016

МАЗМҰНЫ

Кіріспе	5
---------------	---

1-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ

1.1. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент мәні... 7	
1.2. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің мағынасы, мақсаты және тапсымалары	8
1.3. Менеджменттің даму тарихы.....	14
1.4. Қазақстандағы менеджмент ерекшелігі	17

2-тарау. ҰЙЫМ – БАСҚАРУ ОБЪЕКТІСІ

2.1. Ұйым түсініктемесі және түрлері	23
2.2. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы.....	27

3-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ФУНКЦИЯЛАРЫ, ПРИНЦИПТЕРІ МЕН МЕХАНИЗМДЕРІ

3.1. Менеджменттің функциялары	30
3.2. Менеджменттің принциптері.....	42
3.3. Менеджменттің механизмдері	46

4-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

4.1. Басқару әдістерінің болмысы мен жүйесі	49
4.2. Басқарудың экономикалық және әлеуметтік-психологиялық әдістері.....	49

5-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕР

5.1. Басқарушылық шешімдердің мазмұны мен түрлері.....	54
5.2. Басқарушылық шешімдерге қойылатын талаптар.....	56
5.3. Шешімдер қабылдаудың әдістері мен процесі	57

6-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ

6.1. Басқарушылық құрылым түсінігі	60
6.2. Басқарушылық құрылымдардың негізгі сипаттамалары	61

7-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДА ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ ҮДЕРІСТЕРІН БАСҚАРУ

7.1. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында қызмет көрсету түрлері.....	67
7.2. Қызмет көрсету мәдениеті.....	70
7.3. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарындағы қызметтер сапасы..	77
7.4. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында тұтынушыларға қызмет көрсету тиімділігін бағалау	82

8-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДА ПЕРСОНАЛМЕН БАСҚАРУ

8.1. Персоналмен жұмыс істеудің негізгі бағыттары	87
8.2. Кадрларды таңдау критерийлері	87
8.3. Кәсіпорынды басқару жүйесінде кадрларды орналастыру	89

9-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ БАСШЫЛЫҚ

9.1. Көшбасшылық және басшылық түсінігі.....	93
9.2. Басқару стилі	93
9.3. Билік және ықпал.....	97
9.4. Менеджер сапасы.....	99

10-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ДАУЛАР ЖӘНЕ ОЛАРДЫ БАСҚАРУ

10.1. Даулар туралы түсінік	106
10.2. Дауларды шешу әдістері	109

11-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ІСКЕРЛІК ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС

11.1. Іскерлік қатынас мәні мен мазмұны.....	112
11.2. Іскерлік қарым-қатынас түрлері мен формалары	112
11.3. Іскерлік қарым-қатынасты ұйымдастыру.....	115

12-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ЕҢБЕК МОТИВАЦИЯСЫ

12.1. Еңбек мотивациясы жүйесі.....	117
12.2. Мотивация критерийлері	117
12.3. Қажеттіліктер	120

13-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУ

13.1. Ақпарат және коммуникация	124
13.2. Өзін-өзі бақылау	126

14-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУ НӘТИЖЕЛІГІ МЕН ТИІМДІЛІГІ

14.1. Басқару нәтижелігі мен тиімділігі түсінігі.....	128
14.2. Басқару тиімділігінің көрсеткіштері.....	130

15-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

15.1. Стратегиялық менеджмент	132
15.2. Жоспарлау түрлері	133
15.3. Жоспарлар түрлері.....	134
15.4. Стратегиялық жоспарлау үдерісі: миссия мен мақсаттары, сыртқы ортаны талдау, стратегияны таңдау	135

16-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕР

16.1. Тәуекелдерді басқару	139
16.2. Тәуекел түрлері	141
Әдебиеттер	146

КІРІСПЕ

Нарықтық қарым-қатынастарға өту адамдардың ықыласын, шығармашылық қабілеттілігін қолдануды болжамдайтын, жаңа көзқарастарын, нормалары мен құндылықтарын ізденуді, ақпаратқа қол жеткізуді, сыртқы орта шарттарының өзгеруіне ұйымдардың бейімделуі және осы ұйымдардың жұмыс мақсатына қол жеткізуге бағдарлануы ұйымдарды басқарудың жаңа жолдарын оқып-үйренуді және қолдануды талап етеді.

Менеджмент (ағылш. *manage* – басқару, меңгеру, ұйымдастыру) – ұйымда немесе кәсіпорында жұмыс істейтін адамдардың еңбегін басқара отырып, алға қойған мақсатқа жетуді ұйымдастыра білу, әлеуметтік, оның ішінде білім беру үрдістерін басқару принциптері, әдістері, құралдары мен нысандарының жиынтығы. «Менеджмент» ұғымының мәні мен мазмұны «басқару» түсінігіне ұқсас. Сонымен қатар, менеджмент жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау, ынталандыру сияқты қызметтерді атқарады.

Қазіргі кезде Қазақстан Республикасында заманауи қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарының жұмысы кеңінен дамуда. Көптеген кәсіпкерлер жеке немесе ұжымдық кәсіпорындар ұйымдастырып, қызмет көрсетудің жоғары деңгейіне өтті. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы қызметкерлер күнделікті ұйымдастырушылық, экономикалық және қаржылық сипаттағы мәселелермен кездеседі. Оларды шешу кезінде өздерінің тәжірибелеріне сүйенеді, бірақ бұл жеткіліксіз болып саналады.

Тұтынушылық нарықты азық-түлік тауарларымен қамтамасыз ету процесі және бәсекелестіктің өсуі бұл бизнеске келген жұмысшылардан тамақтандыру кәсіпорындарының жұмысын ұйымдастыруда терең және жан-жақты білімді қажет етеді.

Оқу құралының авторлары экономика мен тұтынушылық нарықты ескере отырып, нарықтық қарым-қатынасқа өту шарттарына байланысты тамақтандыру кәсіпорындарының жұмысын толық қарастырған.

Оқу құралы жедел және стратегиялық сипаттағы басқарушылық кешенді шешімдерді қабылдауға қажетті ұйымдастырушы-технологиялық, экономикалық және қаржылық бағыттағы сұрақтардан тұрады.

Көрсетілген материалдар білімнің жаңа саласының қалыптасуымен, яғни тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджментпен байланысты. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент кәсіпорын жұмысының көптеген аспектілеріне кешенді тәсілдемелерді, дамудың жаңа мақсаттағы бағдарларын, жаңа әдістемелік анализдеуді, жоспарлау мен бақылауды, тәжірибелік нұсқауларды ажыратады.

«Менеджмент» пәнін оқу мақсаты – менеджменттің болмысы, дамуы, теориясы мен әдістемесі туралы, нарықтық жүйе шарттарында ұйымдар мен мекемелерді тиімді басқарудың негізгі бағыттары туралы негізгі түсініктерді қалыптастыру.

Нарықтық экономикада өз жұмысын сауатты және іскерлікпен жүзеге асыратын басшылары бар кәсіпорындар ғана дами алады.

1-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ

1.1. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент мәні

«Менеджмент» ұғымы экономикалық сөздікте «басқару» ұғымына ұқсас түсінік ретінде қолданылады.

Менеджмент – болашақ және ағымдағы жоспарлаудың, бағдарламалық-мақсатты басқарудың жүйесі, өндірісті және өнімді жүзеге асыруды ұйымдастыру.

Менеджмент – басқа адамдардың еңбегін, ақылын, іс-әрекетінің дәлелдерін қолдана отырып, алға қойылған мақсаттарға қол жеткізе алу қабілеті.

Менеджер – басқарушы субъект (басқарушы адам), кәсіби басқарушы.

«Менеджер» ұғымы кәсіби басқару жұмысына нақты адамның қатысын білдіреді. Менеджер кәсіби арнайы жеке психологиялық қасиеттерді талап ететін кәсіп болып табылады.

«Менеджмент» ұғымы «бизнес» ұғымымен қатар кездеседі.

Бизнес – белгілі өнімдерді немесе қызметтерді жасау және жүзеге асыру арқылы пайда табуға бағытталған жұмыс түрі. Бизнесі басқару – коммерциялық, шаруашылық ұйымдарды басқару.

Бизнесмен – айналымдағы, пайда әкелетін қаражат иесі. Бизнесмен мен менеджер жұмыстарының айырмашылықтары үлкен. Бизнесмен – басқаруында жұмысшылар болмайтын іскер адам немесе ұйымда тұрақты қызметі болмаса да, сол ұйым акцияларының иегері болуы мүмкін. Ал менеджердің басқаруында жұмысшылар болады және ол тұрақты қызмет атқарады. Менеджмент қойылған мақсаттарға жетуде ұйымның

(кәсіпорынның) барлық ресурстарын тиімді қолдануға бағытталған басқару принциптерінің, әдістерінің, формаларының жиынтығы.

Менеджмент – басқарудың бір түрі, оның болмысының сипаттамасының бастысы – оның адам жұмысының бір түрі болуы. Адам жұмысының бір түрі ретінде менеджмент шығармашылық, ғылым, функция, процесс, кәсіп, басқару аппараты болып табылады.

Басқару шығармашылық ретінде қарастырылса, жинақталған тәжірибені тиімді қолдана алу қабілетін білдіреді. Басқару шығармашылығы менеджменттің барлық даму тарихы бойы жинақталған.

Басқару ғылым ретінде қарастырылса, оны оқып-үйренудің мәні, өзіндік мәселелері және оларды шешу жолдары болады. Бұл ғылымның негізін жылдар бойы жинақталған және концепциялар, теориялар, принциптер, әдістер мен басқару формалары түріндегі басқару туралы ғылым құрайды.

Басқару функция ретінде қарастырылса, басқару функциялары болып табылатын басқарушылық іс-әрекеттер тізбегін орындау арқылы жүзеге асырылады.

Басқару процесс ретінде де қарастырылады. Басқару – ұйымды басқаратын адамдар. Алға мақсаттар қою және оларға қол жеткізу әдістерін жасау арқылы ұйымды қалыптастыру және басқару осы сала мамандарымен қамтамасыз етіледі.

Басқарудың аппарат ретінде қарастырылуы. Менеджмент – коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдарды басқару органы. Ұйым менеджментсіз тиімді жұмыс істей алмайды, сондықтан басқару аппараты әрбір ұйымның басқару бөлігі болып табылады және менеджмент ұғымымен байланыстырылады.

1.2. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің мағынасы, мақсаты және тапсымалары

Қоғамдық тамақтандыру саласы мемлекет экономикасының жетекші салаларының бірі болып табылады. Қоғамдық тамақтандыру жұмысы әрбір адамның қажеттіліктерін қам-

тамасыз етумен байланысты және күнделікті шешуді талап ететін ұйымдастырушы-технологиялық, экономикалық және қаржылық сипаттағы сұрақтардың кең ауқымын қамтиды. Қоғамдық тамақтандыру жұмысын басқару – менеджменттің әр түрлі әдістерінің көмегімен жүзеге асырылатын күрделі процесс.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент кәсіпорынның барлық негізгі аспектілерді басқару процесі болып табылады. Ол кәсіпорынның даму сұрақтары бойынша рационалды басқарушылық шешімдерді қалыптастыруға, кәсіпорын жұмысының әр түрлі бағыттарын біріктіруге және жұмыстың соңғы нәтижелерінің жоғары тиімділігін қамтамасыз етуге негізделген.

Кәсіпорындағы менеджмент кәсіпорынның жұмыс сипатына байланысты қолданылатын менеджменттің көптеген функционалды түрлерінің әдістерін дамытады. Жекелеп атағанда, тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент өндірістік менеджменттің, инновациялық менеджменттің, қызметкерлер менеджментінің, қаржылық менеджменттің және қоғамдық тамақтанудағы басқа да функционалды менеджменттің кең әдістерін қолданады.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің маңызды ерекшелігі – кәсіпорын жұмысының барлық жақтарымен байланысты басқарушылық шешімдерді қалыптастырудың кешенді сипаты. Бұл басқарушылық шешімдер кәсіпорынның шаруашылық жұмысының соңғы тиімділігімен байланысты және оған тікелей немесе жанама әсер етеді.

Инновациялық менеджмент тұрғысынан, процесс технологиясын немесе ұйымдастырылуын жетілдіруге бағытталған жеке басқарушылық шешімдер кәсіпорынның экономикалық жұмысын басқару сипаты бойынша тиімді бола алмайды және оның қаржылық жағдайына кері әсерін тигізеді. Сондықтан тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент кәсіпорынның шаруашылық жұмысының соңғы нәтижелілігіне өз үлесін қосатын өзара байланысты басқарушылық шешімдерді жасаудан тұратын іс-әрекеттердің кешенді жүйесі ретінде қарастырылады.

Тамақтандыру кәсіпорындары бір саланың шаруашылық субъектілері ретінде технологиялық және шаруашылық процестер сипаты бойынша ұқсас болғанымен, нақты ұйымдастырушылық жұмыстары бойынша, қолданылатын технологиялары мен шаруашылықты жүргізу шарттары бойынша айырмашылықтары бар. Бұл айырмашылықтар кәсіпорын жұмысын басқару ерекшелігі мен сол жұмыстың соңғы нәтижелілігінен байқалады. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент кәсіпорынның жоғары нәтижеге жетуі үшін барлық аспектілер бойынша басқарушылық шешімдерді жасау процесінде аталған айырмашылықтарды ескеруге негізделген.

Тамақтану саласында ісін жаңадан бастайтын кәсіпкерлер жоғары тиімділікпен жұмыс істейтін кәсіпорынның басқарушылық шешімдерінің басқа кәсіпорын үшін тиімді болмауын ескеру қажет, себебі ол шешімдер жағымсыз нәтиже беруі мүмкін. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент стандартты басқарушылық шешімдерді қолдануды емес, кәсіпорын жұмысының нақты шарттарында оларды қолданудың тиімді алгоритмін жасауды оқытады.

Нақты кәсіпорында жасалған және жүзеге асырылған тиімді басқарушылық шешімдер кәсіпорын жұмысының басқа этаптарында қайта қолданылмауы мүмкін. Бұл сыртқы орта факторлары динамикасының нарықтық экономикаға өту деңгейіне әсерімен, ең бастысы, тұтынушылық нарықтың өзгеруімен байланысты. Сонымен қатар, кәсіпорын жұмысының келесі деңгейге өтуі оның уақыты мен ішкі шарттарының өзгеруіне әкеледі. Сондықтан тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджментке сыртқы орта факторларының, ресурстық потенциалдың, еңбекті ұйымдастыру мен басқару формаларының, қаржылық жағдайдың және кәсіпорынның басқа да қызмет параметрлерінің өзгеруін ескеретін жоғары динамизм тән болуы тиіс.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент кәсіпорын жұмысының әр түрлі саласындағы басқарушылық шешімдерді жасаудың көпнұсқалылығын қарастырады. Әрбір басқарушылық шешімді дайындау жасалатын іс-әрекеттің баламалы мүмкіндіктерін де қарастыру қажет. Басқарушылық шешімдерді жүзеге асыру үшін олардың балама жобаларын таңдау

кәсіпорынның соңғы нәтижелерінің жоғары болуын қамтамасыз ететін критерийлер жүйесіне негізделуі қажет. Мұндай критерийлер жүйесін кәсіпорынның өзі қалыптастырады.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент дамудың стратегиялық мақсаттарына бағытталуы тиіс. Ағымдағы периодта тиімді болған басқарушылық шешімдер кәсіпорынның негізгі мақсатына, дамуының стратегиялық бағыттарына қарама-қайшы келетін болса немесе жұмыс тиімділігінің төмендеуіне әкелетін болса, онда олар жоспарланған периодта қайта қабылданбайды.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің негізгі сипаттамалары ескеріле отырып, оның мақсаты мен тапсырмалары қалыптастырылады.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің негізгі мақсаты – кәсіпорынның стратегиялық болашақта дамуының жоғары екіпінділігін және тұтынушылық нарықта бәсекелестік позициясының жоғарылауын қамтамасыз ету.

Осы мақсатқа байланысты тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент келесі *негізгі тапсырмаларды* шешуге негізделген (1-сурет):

1. Тұтынушылар нарығындағы өнімге тұтынушылық сұранысты толық қанағаттандыру шарттарын қалыптастыру. Бұл тапсырма тұтынушылық нарықта кәсіпорынның өз нарықтағы орнын іздеу арқылы жүзеге асырылады: тұтынушылар сұранысының негізгі параметрлерін анықтау; тұтынушы сұранысын қанағаттандыратын тиімді ассортименттік саясатты қалыптастыру; кәсіпорын жүзеге асыратын өзі өндірген өнімдер ассортиментінің тұрақтылығын қамтамасыз ету.

2. Мәдениетті қызмет көрсету арқылы тұтынушыларға қызмет көрсетудің жоғары деңгейін қамтамасыз ету. Мәдениетті қызмет көрсету мағынасы тек кәсіпорын бөлімдерінің санитарлық жағдайы мен негізгі өндірістік процестердің механизациялануына ғана емес, сонымен қатар жарнама мен ақпараттардың болуын және жабдықтық деңгейі мен залдардың жайлылығын да білдіреді. Қызмет көрсету мәдениеттілігі қызметкерлердің жұмыс істеу әдісіне, қызмет көрсетудің прогрессивті формаларын (кешенді түскі астар ұсыну, экспересс-

үстелдер ұйымдастыру, «швед үстелі» принципі бойынша қызмет көрсету және т.б.) қолдануға байланысты.

3. Кәсіпорындағы технологиялық және шаруашылық процестерді жүзеге асырудың қажетті үнемділігін қамтамасыз ету. Аталған тапсырма жеке технологиялық процестер мен тұтынушыларға қызмет көрсетуді ұйымдастыру үшін еңбекке, материалдық және қаржылық ресурстарға; жалпы коммерциялық жұмысқа және жеке коммерциялық операцияларды жүзеге асыруға; кәсіпорынды басқару функциясын орындауға шығындарды азайтуды қамтамасыз ету арқылы жүзеге асырылады.



1.1-сурет. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің негізгі тапсырмаларының мазмұны

1. Кәсіпорынның табыс сомасын жоғарылату және оны тиімді қолдануды қамтамасыз ету. Бұл тапсырма кәсіпорынның тауарайналым көлемін ұлғайту және активтерді тиімді басқару арқылы жүзеге асырылады.

2. Кәсіпорын жұмысымен байланысты шаруашылық қатер деңгейін төмендету. Аталған тапсырма кәсіпорынның шаруашылық жұмысымен байланысты әр түрлі коммерциялық, қаржылық, инвестициялық және басқа да қатерлерді тиімді басқару арқылы жүзеге асырылады. Шаруашылық қатер деңгейін төмендету кәсіпорынның қаржылық нәтижелерінің алдын алуға мүмкіндік береді және оның даму тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

3. Кәсіпорынның нарықтық құнының үнемі өсуін қамтамасыз ету. Бұл тапсырма кәсіпорынның жоғары инвестициялық белсенділігі арқылы, активтерін көбейтуді қамтамасыз ету үшін жеке қаржылық ресурстарын қолдана алу қабілеттілігі арқылы және кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын жоғарылату арқылы жүзеге асырылады. Кәсіпорынның нарықтық құнының өсуіне оның жоғары беделділігі, тұтынушылық нарықта маркетингтік позициясының болуы, шаруашылық жұмыстары мен басқаруды жүзеге асырудың ішкі технологиясын пайдалануы, кәсіпорынға қосымша пайда әкелу қабілеті әсер етеді.

Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің барлық тапсырмалары өзара тығыз байланысты. Тұтынушылық сұранысты толық қанағаттандыру шарттарын қалыптастыру және оларды саудалық қызмет көрсетудің жоғары деңгейімен қамтамасыз ету тауарайналымның өсуін қамтамасыз етеді, яғни кәсіпорынның табыс сомасы өседі. Кәсіпорындағы технологиялық және шаруашылық процестерді жүзеге асырудың қажетті үнемділігін қамтамасыз ету де осы мақсаттармен байланысты. Кәсіпорынның табыс сомасының өсуі, оның тиімді қолданылуы, шаруашылық қатер деңгейін төмендету кәсіпорынның нарықтық құнының өсуінің маңызды шарттары болып табылады.

Кәсіпорынның табыс сомасын төмендетпеу үшін, еңбекке, материалдық және қаржылық ресурстарға шығынды көбейт-

пеу үшін жоғарыда қарастырылған тапсырмалардың өзара тиімділігі қарастырылуы тиіс.

Бастапқы табыс кәсіпорынның нарықтық құнының өсуін бірден қамтамасыз етпейтіндіктен, кәсіпорында қалатын табысты жоғарылату басты мақсат ретінде қарастырылмауы тиіс. Себебі бастапқы кезеңде кәсіпорын табыс сомасын қажеттіліктерін қамтамасыз етуге жұмсайды. Дамуын қамтамасыз ететін жеке фининстық ресурстары азаяды, ал дамымайтын кәсіпорын тұтынушылар нарығында өзінің бәсекелестік позицияларынан айырылады, яғни кәсіпорынның нарықтық құны өспейді. Екіншіден, табыс сомасының жоғары болуы шаруашылық қатер деңгейінің жоғары болуымен байланысты, бұл кәсіпорынды банкротқа ұшырауға алып келеді. Нәтижесінде кәсіпорынның нарықтық құны төмендейді. Үшіншіден, табыс сомасының жоғары болуы кәсіпорын өзі өндіретін өнімдерге қосатын үстеме бағаның жоғары болуымен байланысты. Бұл тұтынушылар сұранысының төмендеуіне алып келеді. Сондықтан кәсіпорында қалатын табыс сомасын жоғарылату маңызды болғанымен, негізгі тапсырма ретінде қарастырылмауы қажет.

1.3. Менеджменттің даму тарихы

Менеджмент – нарық шарттарында алға қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған менеджменттің экономикалық механизмінің принциптерін, функцияларын және әдістерін қолдану арқылы материалдық және еңбек ресурстарын рационалды түрде пайдалану нәтижесінде жүзеге асырылатын кәсіби жұмыс түрі.

Менеджмент – нарық экономикасында, нарық шарттарында басқару, ол келесілерді білдіреді:

- фирманың нарық сұранысына, талаптарына және нақты тұтынушылардың сұранысына бейімделуі және сұранысқа ие, фирмаға табыс әкелетін өнім түрлерін өндіруді ұйымдастыру;
- өндіріс тиімділігін жоғарылатуға, шығынды төмендетіп, оңтайлы нәтижелер алуға ұмтылу;

– фирманың немесе оның бөлімдерінің соңғы жұмыс нәтижесіне жауапты тұлғалардың шешім қабылдау еркіндігін қамтамасыз ететін шаруашылық дербестігі;

– нарық жағдайына байланысты мақсаттар мен бағдарламаларды үнемі түзетіп реттеу;

– нарықтағы алмасу процесінде фирма немесе оның шаруашылық дербес бөлімдері жұмысының соңғы нәтижелерін шығару;

– негізделген және оңтайлы шешімдерді қабылдауда көпнұсқалы есептемелерді жүргізу үшін заманауи ақпараттық базасы бар компьютерлік техниканы қолдану қажеттілігі.

«Менеджмент» термині «басқару» терминінің синонимі болып саналады, бірақ «басқару» терминінің мағынасы кеңірек, себебі ол адам жұмысының көп түрінде қолданылады (мысалы, көлікті басқару), көп түрлі жұмыс салаларына қатысты қолданылады (мысалы, тірі емес табиғаттағы, биологиялық жүйедегі басқару, мемлекетті басқару), басқару органдарына байланысты қолданылады (мемлекеттік және қоғамдық ұйым бөлімдеріндегі, кәсіпорындар мен ұжымдардағы басқару).

«Менеджмент» термині тек нарықтық шарттарда жұмыс істейтін фирма деңгейіндегі әлеуметтік-экономикалық процестерді басқаруда ғана қолданылады, бірақ оны соңғы кездері АҚШ-тың кәсіпкерлік емес ұйымдарында да қолдана бастады.

«Менеджмент» термині Америкада шыққан, басқа тілге сөзбе-сөз аударылмайды. Ағылшын тілді мемлекеттерде шаруашылық жұмысты басқаруға қатысты әр түрлі мағынада кеңінен қолданылады.

«Менеджмент» ұғымының мазмұнын басқару ғылымы немесе тәжірибесі ретінде, фирманы басқаруды ұйымдастыру немесе басқару шешімдерін қабылдау процесі ретінде қарастыруға болады. Басқарудың ғылыми негізі ретінде басқару тәжірибесінің теориялық базасын құрайтын ғылыми білімдер жүйесі түсіндіріледі.

Ғылыми басқару әдістемесінің бірінші деңгейін жұмыс мазмұнын анализдеу мен оның компоненттерін анықтау құрайды. Осыдан кейін еңбек өнімділігін ұлғайтуға және өндіріс көлемін өсіруге жұмысшыларды қызықтыру мақсатында ынталандыруды жүйелі қолданудың қажеттілігі дәлелденеді.

Ғылыми басқару бойынша жұмыстардың авторлары келесі ғылыми ережелерді ұсынды:

1. Мақсаттарға қол жеткізудің ұтымды әдістерін анықтау үшін және нақты тапсырмаларды шешу үшін ғылыми анализді қолдану;

2. Нақты тапсырмаларды орындау үшін лайықты жұмысшыларды таңдаудың және оларды оқып-үйретуді қамтамасыз етудің маңыздылығы;

3. Жұмысшыларды тапсырмаларды тиімді орындауы үшін талап етілетін ресурстармен қамтамасыз етілу қажеттілігі.

Шетелдік басқару ғылымында басқарудың заманауи теориясы мен тәжірибесінің дамуына елеулі үлес қосқан төрт маңызды концепция қалыптасқан:

1. Ғылыми басқару концепциясы;
2. Әкімшілік басқару концепциясы;
3. Психология және адамдардың арақатынасы позициясынан басқару концепциясы;
4. Өзін-өзі ұстау туралы ғылым позициясынан басқару концепциясы.

Қазіргі кезде басқаруға үш ғылыми көзқарас бар:

1. Басқаруды процесс ретінде қарастыру;
2. Жүйелік көзқарас;
3. Жағдайлық көзқарас.

Басқару теориясының пайда болуы – бұл жағымды және жағымсыз жоспарлардың факторлары, объектілі және субъектілі тәртіп себептері бірлесіп әрекет ететін күрделі процесс. Дегенмен, уақыт өте келе объектілі қажеттілік пайда болып, басқару теориясы саласының қалыптасуына әкелді. Оның дербес өндірістік маңызды күш ретіндегі ролі 1911 жылы, басқару теориясының негізін құраушы болып саналатын Ф. Тейлор өзінің «Ғылыми басқару принциптері» атты кітабын шығарған кезде анықталды.

Басқару ғылымы пайда болған кезден бастап, оның дербес пән ретіндегі эволюциясы кейбір негізгі этаптардың реттілігі және уақыт бойынша жиі түйісетін көзқарастардың дамуы болып табылады. Басқару теориясының дамуының әлеуметтік және жалпы ғылымдық мәні болды, сондықтан қалыптасу кезінде басқару теориясы әлемдегі өзгерістер әсеріне ұшырады

(жаңа ғылыми-техникалық жетістіктер, бизнеске қарым-қатынастың өзгеруі, басқарумен байланысты социология, психология, экономика, инженерлік ғылымдардың және т.б. пәндердің жетістіктері).

Басқару теориясының дамуының төрт негізгі тәсілдемесі анықталған: басқарудағы негізгі мектептердің көзқарас тәсілдемесі, процестік, жүйелік және жағдайлық тәсілдемелер. Бірінші тәсілдеменің тарихи мәні зор, себебі ол басқаруды әр түрлі көзқарастар арқылы қарастырған өзара алмасқан «мектептер» жиынтығынан тұрады (ғылыми басқару мектебі, өкімшілік басқару мектебі («классикалық мектеп»), адамдар арақатынасы мен өзін-өзі ұстау ғылымының мектебі, басқарудың сандық әдістерінің мектебі).

1.4. Қазақстандағы менеджмент ерекшелігі

Қазақстандағы менеджментке тоқталатын болсақ, ең алдымен қазақстандық экономиканың қазіргі кездегі деңгейінің объективті ерекшеліктерін атап өту қажет. Нарық шаруашылық жүргізудің тиімді және әсерлі құралдарын таңдау нәтижесі болып табылады. Адамзат тарихы жоғары тиімділікті, ғылыми-техникалық жетістіктерге оңтайлы және қоғамдық қажеттілік құрылымының өзгерістеріне үнемі бейімделген нарықтық экономикадан басқа экономикалық жүйемен таныс емес. Нарықты жасанды түрде нарықтық қарым-қатынастарды күштеп ендіру көмегімен қалыптастыруға болмайды. Нарықтық экономика – ұзақ тарихи процесс нәтижесі.

Қазақстан нарықтық қарым-қатынастардың дамуының бірінші деңгейінде. Бұл деңгейдің тапсырмалары:

- халық шаруашылығының материалды-финанстық тепендігіне қол жеткізу;
- ақыл-ой және өзін-өзі ұстау стереотиптерінің өзгеруі;
- жаңа ақпарат кадрларын даярлау.

Нарық кез келген мемлекеттің ұлттық және тарихи дәстүрі мен ерекшеліктерін көрсетеді. Қазақстандағы нарықтық экономика басқа мемлекет экономикасымен жалпы белгілері болса да, олардан айырмашылығы бар. Оған кәсіпорын

басшыларының дербестігін ескермейтін кеңестік қатаң орталықтандырылған экономика жүйесін жатқызуға болады. Қазіргі кезде нарық реттелген және әлеуметтік бейімделген.

Аймақтық шаруашылық механизм менеджерлерді ауданаралық байланыстарды дамытуға және нығайтуға, аумақтағы ресурстарды кешенді қолдануға, экологияның және табиғатты қолданудың барлық талаптарын максималды есепке алуға бағыттайды. Менеджер бағалар мен салықтардың аумақтық дифференциациясын, аумақтық даму фондтарының қалыптасуына кәсіпорынның қатысуын, экологиялық нормативтерді және т.б. ескере алады. Жекелеп алғанда, менеджер үшін қандай да бір аймақ қажеттілігі үшін дефицитті өнім шығаратын кәсіпорынның жеңілдікпен салық төлеуі, несие алуы, орталықтандырылған ресурстарды басымдылықпен алуы, сыртқы экономикалық байланыстарының дамуы бойынша қосымша құқықтары, әлеуметтік қамтамасыз ету жеңілдіктері, білікті кадрлармен қамтамасыз ету приоритеті және т.б. ерекше маңызды болуы мүмкін.

Қазақстан менеджменті үшін өндіріс пен өткізудің аймақтық оңтайландыру саласында маңызды мүмкіндіктер бар. Бір аумақта орналасқан әр түрлі кәсіпорындар техникалық қайтақаруландыру өндірісті өсіру, аумақтық әлеуметтік бағдарламаларды жүзеге асыру мәселелерін бірлесіп шешу үшін мүмкіндіктерін біріктіреді.

Осылайша, қазақстандық менеджменттің даму болашағы мемлекеттегі нарықтық қарым-қатынастардың дамуымен анықталады.

Қазақстандағы менеджмент мәселелерін шешуді бастамас бұрын, оларды нақты айқындау және анықтау қажет.

Заманауи Қазақстанның дамуы кезінде көптеген мәселелер пайда болды, оларды шешпеген жағдайда бизнестің ары қарай әлемдік бірлестікке бірігуі туралы айтудың пайдасы жоқ. Сол мәселелерді толығырақ қарастырып өтейік.

Әлемдік стандартқа сәйкес менеджерлер даярлау. Бұл – менеджмент бойынша жоғары білікті оқытушылардың жетіспеушілігінен, құралдар мен жабдықтардың болмауынан қиындатылған күрделі процесс.

Қазақстандық басшылардың менеджмент болмысын түсінуі. Ескі, кеңестік мектеп өмірінен өткен басшылар басқару мен менеджмент айырмашылығын ажыратпайды. Өздерін менеджер деп атай отырып, тәжірибеде менеджментке қатысы жоқ ескі басқару әдістерін қолданады. «Менеджментті» басқару немесе жоспарлау немесе бизнесті жүргізу деп қана түсінеді. Егер менеджер менеджментті дұрыс және толық анықтай алмайтын болса, онда оның тәжірибелік жұмысында кейбір маңызды бағыттар ескерілмей қалады.

Шешімдерді қабылдау қабілетінің болмауы. Қазақстандық кәсіпорындардың шаруашылық тәжірибесін анализдеу кейбір басшылар мен менеджерлердің уақытылы дұрыс шешімдер қабылдай алмайтындығын көрсетті, бұл жағымсыз нәтижелерге әкелуі мүмкін: табысты, клиенттерді жоғалту, банкротқа ұшырау, тіпті адамдардың (қызметкерлердің немесе бөтен адамдардың) қаза болуы.

Менеджерлердің міндеттерін алмауы. Менталитетіне байланысты қазақстандық басшылар барлық жұмыстар мен міндеттерді қоластындағы адамдарға табыстай алса да, олардың барлығын өздеріне жүктейді.

Төмен кәсіптілік. Менеджер-кәсіпкерлер басқара алатын кәсіби менеджерлер мен кәсіби мамандар саны аз.

Тәуелсіз кеңесшілер мен консультациялық фирмалар қызметіне жүгіне алмауы. Менеджерлердің тек мұндай мамандарға жүгіне алмауын ғана емес, сонымен қатар олардың алдындағы қорқынышын да атап өту керек, себебі менеджерлердің өздерінің кәсіпорындарындағы коммерциялық құпияны тәуелсіз кеңесшілер бәсекелестерге жария етіп қоюынан қауіптенеді.

Менеджменттің заманауи әдістері мен тәсілдерін тәжірибеде қолдана алмау. Өкінішке орай, менеджменттің *брейнсторминг* (басқарушылық шешімдерді жасау кезінде қолданылатын миға шабуылдау әдісі), *модерация* (жұмыс отырыстарын, семинарларын, іскерлік кездесулерді тиімді даярлау, өткізу және анализдеу үшін қолданылатын еркін көзқарасты білдіретін тәсілдеме), рольдік ойындар, презентациялар сияқты әдістер мен тәсілдерді меңгерген қазақстандық басшылардың саны аз.

Өнімді жүзеге асыру қабілетінің болмауы. Басшылар маркетингтің заманауи құралдарын меңгермеген.

Компанияның қаржылық ресурстарын тиімді қолдана алмау, мотивацияның заманауи әдістерін тәжірибеде қолдана алмау. Қазақстандық кәсіпорындарда қаржылық менеджмент жүйесінің пайда болуы және енуі бағалы қағаздар нарығының қайта қалыптасуымен байланысты. Көптеген кәсіпорындар арнайы құралдар көмегімен қаржылық қорды басқару үшін арнайы қаржылық қызметтер құру немесе қаржылық менеджер жалдау қажеттілігіне келеді.

Қазіргі кезде жұмысшыларды құрмет тақтасы немесе еңбек кітапшасындағы алғыстармен, жазбаларымен ынталандыру қиын.

Мотивациялау формалар өзгерген, оларға ақшалай сыйақы, ақысын кәсіпорын төлеген шетелге немесе мемлекет ішіндегі жолдамалар, еркін жұмыс тәртібі және т.б. жатады.

Қазақстандық менеджменттің жүйелі теориясының болмауы. Кеңестік басқару теориясы А.А. Богданов, А.К. Гастев, П.М. Керженце, П.А. Попов сияқты ғалымдармен қалыптастырылған (XX ғасырдың 30-жылдары репрессияға ұшыраған).

Экологиялық мәселелер (ескірген құрал-жабдықтар мен технологиялар). Қазақстандық менеджерлер үшін экология мәселелері өзекті болып табылады. Әлі де ескі құрал-жабдықтармен жұмыс істейтін кәсіпорындар бар. Экологиялық қауіпсіз технологиялардың құны қымбат, сондықтан табиғат өндіріс қалдықтарымен ластанды.

Экологиялық қауіпті түсінетін басшылар кәсіпорындарында экологиялық менеджмент жүйесін қалыптастыруға тырысады.

Менеджменттің әлеуметтік жауапкершілігін түсіну. Пайда көруді ғана көздейтін менеджерлер өздерінің әлеуметтік жауапкершілігін елемейді. «Немесе пайда көру, немесе әлеуметтік жауапкершілік» деп есептейді. Шетелден денсаулыққа қауіпті өндірістік тауарларды, азық-түлік өнімдерін, мысалы, меланиннен жасалған ыдыстарды, жарамдылық мерзімі өтіп кеткен тамақтану өнімдерін сатып алу, Ұлы Отан соғысың ардагерлеріне арналған тапсырыстарда бұзылған өнімдердің

болуы, балалар үйіне арналған құрамында қауіпті химиялық қоспалары бар ойыншықтарды алу – менеджерлер санасында қылмысқа жатпайды.

Салықтық ауыртпалық мәселелері және бағаны қалыптастыру механизмінің анық болмауы. Біздің мемлекетте реттелген және тиімді салық салу толық дамымаған. Кәсіпорын жетекшілері заңға бағынбай, оны айналып өту жолдарын қарастырады.

Нарықтық баға қалыптасуы мағлұмдалмаған. Баға өте жоғары, заңмен немесе мемлекетпен бақыланбайды, өз ережелеріне бағынуды талап ететін қылмыстық топтармен және монополистермен бақыланады.

Заңнамалық базаның әлсіздігі. Заңдар бір-біріне қарамақайшы.

Жұмыс тобын құрастыра алмау мен кадрларды таңдай алмау. Кәсіпорын менеджерлері ғана емес, сонымен қатар басшылары да жұмыс тобын құрастыра алмайды, сондықтан көзқарастар арасында шиеленістер мен толқулар пайда болады.

Менеджер адамдардың мінез-құлқы мен темпераментін анықтаудың әдісін білуі қажет. Ол жұмысшыларды таңдап, оқытып, сәйкес жұмыс орындарына жіберіп, қажет болған жағдайда жұмыстан босата алуы керек.

Әрбір күрделі жүйелі өзіне бағынатын қосалқы жүйелермен сипатталады. Кәсіпорынды басқару жүйесін сипаттау үшін жиі қолданылатын қосалқы жүйелер 1.1-кестеде көрсетілген.

1.1-кесте

Кәсіпорынды басқару жүйесінің құрамы

Қосалқы жүйе аталуы	Қосалқы жүйе жұмысының нәтижесі
Өндіріс (техника-технологиялық құраушы)	Қажетті сападағы өнім (қызмет көрсету)
Қызметкерлер (өлеуметтік құраушы)	Анықталған білікті қызметкерлер мен олардың арасындағы қарым-қатынас

Басқару (бағыттаушы және үйлестіруші құраушы)	Басқарушылық шешімдер және қойылған мақсаттарға жету үшін ұйым ресурстарымен іс-әрекеттер
Кәсіпорын мен сыртқы орта арасындағы қарым-қатынас	Басқару кезінде ескерілуі қажет қоғам сұрныстарына сәйкес шектеулер

Бақылау сұрақтары

1. Менеджмент ұғымы нені білдіреді?
2. Менеджер деген кім?
3. Бизнесмен деген кім?
4. Басқару дегеніміз не?
5. Қоғамдық тамақтандыру менеджментінің мәні неде?
6. Қоғамдық тамақтандыру менеджментінің негізгі мақсаты.
7. Қоғамдық тамақтандыру менеджменті қандай тапсырмаларды орындайды?
8. Басқару теориясының пайда болу тарихы.
9. Қазақстанда менеджменттің ерекшелігі қандай?

2-тарау. ҰЙЫМ – БАСҚАРУ ОБЪЕКТІСІ

2.1. Ұйым түсініктемесі және түрлері

Ұйым – топтың барлық мүшелерінің ортақ маңызды мақсатқа қол жеткізуі үшін жұмыстары саналы түрде құрылымдастырылатын адамдар тобы.

Бұл топ келесі талаптарға сәйкес болуы қажет:

– өздерін топтың бір бөлігі ретінде санайтын кем дегенде екі адамның болуы;

– ұйымның барлық мүшелері үшін ортақ болып саналатын мақсаттың болуы;

– ортақ мақсаттарға қол жеткізу үшін бірлесіп жұмыс істейтін топ мүшелерінің болуы.

Ұйым – әрқайсысы бүтін жүйенің сипаттамасына үлесін қосатын өзара байланысты бөліктерден тұратын тұтастық түріндегі жүйе.

Барлық шаруашылық ұйымдар ашық жүйелер болып табылады. Олар жабық түрде жеке жұмыс істей алмайды. Олардың жұмысын іске асыру үшін сыртқы ортамен өзара іс-әрекеттер қажет және сыртқы ортадан жұмыс күші, қаражат, құрал-жабдықтар, шикізат, энергия, ақпарат және т.б. сияқты ресурстарды алу керек. Ресурстар сәйкес технологиялар көмегімен өңделіп, сыртқы ортаға берілетін өнімге немесе қызмет көрсету түріне айналады.

Осылайша әрбір ұйымда үш шешуші процесс іске асырылады: сыртқы ортадан ресурс алу, өнім өндіру және оны сыртқы ортаға беру.

Әрбір ұйымның тапсырмасы ішкі және сыртқы орта мүмкіндіктерін іске асыру болып табылады. Мүмкіндіктер пайда болады, жоғалады, жаңа мүмкіндіктердің пайда болуына әкеледі. Бұл процесс үздіксіз. Сондықтан ұйымдар жаңа мүм-

кіндіктердің пайда болуына үнемі назар аударуы қажет және оларды жүзеге асыру үшін бейімделген, икемді және жылжымалы болуы керек.

Барлық ұйымдардың бір-бірінен ерекшелігі бар (масштабы, ұйымдастырушылық-құқықтық формалары, басқару әдістері, технологиялары және т.б. бойынша).

Жұмыс істеу механизмі көзқарасынан ұйымдар *ресми* және *ресми емес* болады.

Ресми ұйым – басшылықпен арнайы құралған ұйым, оның алға қойған мақсаттары, ресми ережелері, құрылымы мен байланысы болады. Бұл топқа бизнестің барлық ұйымдары, мемлекеттік және халықаралық мекемелер кіреді.

Ресми құрылыммен қатар *формальды емес* ұйым да болады. Оған белгілі бір мақсатқа жету үшін үнемі өзара іс-әрекет ететін аяқ асты құралған адамдар тобы жатады.

Табысқа қатысты ұйымдар *коммерциялық* және *коммерциялық емес* болып бөлінеді.

Коммерциялық ұйымдар оларды құрушылар тарапынан максималды пайда көру мақсатында өнім өндіру үшін тәуекелді түрде физикалық тұлғалармен құрылады.

Коммерциялық емес ұйымдар қоғамдық тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыруды өздерінің мақсаты ретінде алға қояды, барлық табыс құрушыларға емес, ұйымды дамытуға жұмсалады.

Жұмысының ауқымына байланысты шағын, орташа және көлемді ұйымдар болады. Ұйымды бұл топтардың біріне жатқызу белгісі көбінесе жұмысшылар санына байланысты.

Меншік формасына байланысты жеке, мемлекеттік, муниципалды және т.б. болып жіктеледі.

Ұйымның өмірлік циклі ретінде ұйымның өмір сүру кезінде өтетін деңгейлер жиынтығы түсіндіріледі.

Ұйым шаруашылық субъектісі ретінде жұмыс істеу процесі кезінде деңгейлер тізбегінен өтеді: құрылу, даму, жетілу, құлдырау, қайта ұйымдастырылу (қайта құрылымдау) немесе санация (тәртіпке келтіру), банкротқа ұшырау, жабылу.

Бірінші деңгей – ұйымның *құрылуы* және қалыптасуы.

Шаруашылық субъектісінің пайда болуын оның сәйкес билік органдарында тіркелуі куәландырады. Бұл деңгейде

ұйымның жұмыс саласы, мақсаттары мен жұмыс стратегиясы анықталады, ұйымның өндірістік және ұйымдастырушылық құрылымы жасалады, қажетті қызметкерлер таңдалады, құрал-жабдықтар, шикізат сатып алынады, өнімді өндіру (қызмет көрсету) және ұйымды басқару ұйымдастырылады.

Ұйым жұмысының *даму және кеңейю деңгейінде* оның өнімдерін нарықта жайғастыру, таңдаулы серіктестер іздеу, нарықта өз үлесіне ие болу, ұйым жұмысының тиімділігін қамтамасыз ету ұйымдастырылады. Даму деңгейі келесілермен сипатталады:

- өндіріс көлемін және жұмысшылар санын ұлғайту;
- еңбекті бөлісу және мамандандырылудың дамуы;
- өндіріс шығындарын төмендету;
- ынталандыру жүйелері мен жұмыстарды және т.б. стандарттауды енгізу. Бұл деңгейді ұйымдастырудың басты тапсырмалары экономикалық даму үшін шарттар жасау және тауарлар мен қызметтердің жоғары сапасын қамтамасыз ету болып табылады.

Жетілу деңгейі немесе жұмыс істеудің оптималды деңгейі ұйымның технологиялар көмегімен сәтті, жоғары тиімді жұмысымен және өндірісінің ұйымдастырылуымен, ұйымды басқарудың прогрессивті формаларымен және әдістерімен, белсенді маркетингтік жұмыспен сипатталады.

Жетілу деңгейінде ұйым нарықта көшбасшы орнына ие болады.

Құлдырау деңгейінде ұйымның өнімдеріне немесе қызмет көрсетуіне сұраныс төмендейді, бәсекелестік тартыста баға мен сапаның ролі жоғарылайды. Көбінесе ұйым қоршаған ортаға сәйкес келмей кетеді, шамадан тыс кертартпа және бюрократты болып кетеді.

Кәсіпорын жетекшілері төнетін қауіптің бірінші белгісі болып табылатын кәсіпорындағы және қоршаған ортадағы барлық өзгерістерге назар аударуы қажет. Бұл жағдайда ұйымның даму стратегиясын, басқару құрылымын түзетіп, басқа да ұйымдастырушылық өзгерістер жүргізу керек.

Қайта ұйымдастыру деңгейі кәсіпорынды іске қосу болып табылады. Бұл кезде кризистік жағдайдан шығудың жоспары жасалып іске асырылады, яғни кәсіпорында қосылу, бірігу,

бөлу, ерекшелену немесе қайта құрылу жүргізіліп, нәтижесінде жұмыс істеген заңды тұлғалардың орнына жаңа заңды тұлғалар келіп, кәсіпорынның ұйымдастырушылық-құқықтық формасы ауысады.

Кәсіпорынды *қайта құрылымдау* қайта ұйымдастырудың ерекше формасы болып табылады. Оған кәсіпорынды басқаруды жақсарту, өндіріс тиімділігі мен өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату, еңбек өнімділігін жоғарылату, өндірістік шығындарды төмендету, кәсіпорын жұмысының қаржылық-экономикалық нәтижелерін жақсарту жатады. Қайта құрылымдау кәсіпорын экономикасының, борышын төлей алуының, финанстық тұрақтылығын қайта қалыптастыруға мүмкіндік туғызады.

Егер кәсіпорын жұмысы банкротқа ұшырауға әкелсе, онда кәсіпорында санация (тәртіпке келтіру) жүргізіледі.

Санация – кәсіпорынның банкротқа ұшырауының немесе жабылуының алдын алуға бағытталған іс-шаралар кешені. Санация мәні – кәсіпорын жұмысын басқару бойынша функцияларды мемлекеттік органға немесе несие берушілер кеңесіне өткізу (сот шешімі бойынша).

Санация рәсімі келесі тапсырмаларды орындау үшін нақты мүмкіндіктер туғызады:

- кәсіпорынның құлдырауға ұшырамауын қамтамасыз ету;
- борышқорлар мен несиегерлердің арасында бейбіт келісім жасау;
- кәсіпорын активтерін жүзеге асыру жетістігі.

Санация ұйымдастырушылық және қаржылық әдістермен жүзеге асырылуы мүмкін.

Ұйымдастырушылық әдістермен санация жүргізгенде кәсіпорынның әкімшілік аппаратында өзгерістер болады, пайдалы емес бөлімдер жабылады немесе ықшамдалады. Қаржылық әдісте ақшалай қаражатты мобилизациялау үшін жаңа акциялар мен құнды қағаздар (облигациялар) шығарылуы қарастырылады, банктік несиені көбейту және бюджеттік жәрдем ақшаны (субсидия) ұсыну, акциялар (облигациялар, депозиттер) бойынша дивидендтерді (пайыздарды) төмендету, оларды өтеу (төлеу) мерзімін ұзарту, қысқа мерзімді қарыздарды ұзақ мерзімге аудару жүргізіледі.

Егер санация күтілген нәтижелерге әкелмесе, онда банкротқа ұшырау рәсімі жүзеге асады.

Банкротқа ұшыраудың негізгі белгісі – ағымдағы төлемдердің тоқтатылуы, яғни кәсіпорын несиегерлердің күшіне енгеніне үш ай толған талаптарын қамтамасыз етпейді немесе қамтамасыз ете алмайды. Көрсетілген мерзімдер өткеннен кейін несиегерлер төрелік сотқа қарыз кәсіпорынның банкротқа ұшырағанын мойындау туралы арызымен жүгіну құқығына ие болады. Сотқа қарыз кәсіпорын да өз арызымен жүгіне алады.

Кәсіпорынның жабылуы, яғни жұмысының тоқтауы мүлік иесінің шешімімен немесе сот шешімімен банкротқа ұшырау себебінен болады.

2.2. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Орта – кәсіпорын жұмысы жүзеге асырылатын объектілі шарттардың жиынтығы. Кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасын ажыратады.

Ішкі орта кәсіпорын жұмысының сипаты мен жетістігін анықтайды. Ішкі ортаға өнім өндіру, технологиялық процесс сипаты, қызметкерлер ұжымы, қаржылық ресурстардың бар болуы жатады.

Келесілер кәсіпорынның ішкі орта элементтері болып табылады:

1. Құрылым;
2. Мақсаттар;
3. Тапсырмалар;
4. Технология;
5. Қызметкерлер.

Құрылым – кез келген құраушы бөліктердің өзара байланысы. Басқару құрылымы – кәсіпорын бөлімдерінің өзара қарым-қатынасы. Кез келген басқару құрылымының негізін еңбекті бөлісу принципі құрайды. Әрбір жұмысшы белгілі бір жұмыс көлеміне жауап береді.

Мақсат – сатып алушылар қажеттілігін қанағаттандыру үшін өнім өндіру және тұрақты пайда табу. Мақсаттардың

тұтастығын ұжым топтастырып, жұмыстың нәтижелілігін жоғарылатады.

Менеджер тапсырмалары – қызметкерлермен жұмыс, технологияларды және қызметкерлерді дұрыс басқару.

Сыртқы орта – кәсіпорынның өндірістік және қаржылық-шаруашылық жұмысына тікелей әсер ететін факторлар кешені. Сыртқы ортаның барлық факторлары екі топқа бөлінеді: тікелей және жанама әсерлі.

Сыртқы орта факторларының кәсіпкерлік қызметке әсері зор.

Тікелей әсер ортасы:

Тұтынушылар – негізгі факторлардың бірі, себебі олар қандай өнім өндіру керек және оны қандай бағамен сатуға болатынын анықтайды.

Жабдықтаушы – кәсіпорынды материалдық, еңбектік және қаражаттық ресурстармен қамтамасыз ету.

Бәсекелестер – сапасы жоғары және арзан өнім шығаруға мүмкіндік туғызады.

Заңдар мен мемлекеттік органдар – кәсіпорын құрудың және жұмыс істеудің нормативтік базасын қалыптастырады. Менеджерлерге федералды және жергілікті билік деңгейінде әсер ететін заңдарды ажырата білу керек және ескеру қажет.

Кәсіподақ – қызметкерлерді сыртқы ортамен байланыстырады.

Жанама әсер ететін орта кәсіпорын жұмысына тікелей және бірден әсер етпейтін факторлардан тұрады:

– Мемлекет экономикасының жағдайы. Кәсіпорын жетекшілері халықаралық нарыққа өзінің тауарларын шығаратын кезде сол мемлекеттің немесе іскерлік қарым-қатынастағы кәсіпорынның экономикалық жағдайын ескеру қажет. Өлемдік экономика жағдайы ресурстардың құнына және сатып алушылардың тауар мен қызметтерді сатып алуға қабілеттілігіне әсер етеді. Егер экономиканың құлдырауы болжанатын болса, дайын өнімді өткізу қиындықтарын жеңу үшін оның қорын азайту керек, сонымен қатар қарыздың пайыз мөлшерлемесін ұлғайтуды немесе төмендетуді, доллар мен басқа да валюта бағамының ауытқуын ескеру керек.

– Ғылыми-техникалық прогресс. Техникалық жаңалықтар еңбек өнімділігін жоғарылатады, өнім сапасын жақсартуға әсер етеді, тауарды қолданудың мүмкін салаларын кеңейтеді.

– Компьютерлік, лазерлік, микротолқынды, жартылай өткізгіш сияқты жоғары технологиялардың пайда болуы және атомдық энергияны, синтетикалық материалдарды қолдану, аспаптар мен өндірістік құрал-жабдықтардың шағындануы кәсіпорын дамуы мен жұмысына зор әсер етеді.

– Әлеуметтік-мәдениеттік факторлар. Кәсіпорын жұмысына әсер ететін өмірлік құндылықта, салт-дәстүрлер, әдет-ғұрыптар, ұстанымдар.

– Саясаттық факторлар. Оларға мемлекеттің өкімшілік органдарының экономикалық саясаты, яғни салық салу жүйесі, жеңілдікті саудалық баж, тұтынушыларды қорғау туралы заңнама, өнім қауіпсіздігіне және экология бойынша стандарттар жатады. Жұмысын халықаралық деңгейде іске асыратын кәсіпорын үшін сол мемлекеттің саясаттық тұрақтылығы, мемлекет тарапынан тауарларға, экспорттық квотаға және т.б. арнайы баж орнату өте маңызды.

– Жергілікті тұрғындармен қарым-қатынас. Жергілікті қауыммен қарым-қатынас кез келген кәсіпорынның есеп жүргізуі мен жоспарлауы үшін маңызды болып табылады. Өйткені әрбір қауымның өзіне тән заңдары, басқа ұйымдар және мекемелермен бизнес жүргізу және іскерлік қарым-қатынастарының сұрақтары бойынша ұстанымдары болады. Кейде қауыммен дұрыс қарым-қатынастарды қолдау үшін оның әлеуметтік бағдарламаларын қаржыландыру және қолдау қажет, көптеген бағыттар бойынша қайырымдылық жұмыстарын жүргізу керек.

Бақылау сұрақтары

1. Ұйым дегеніміз не?
2. Ұйым қалай жіктеледі?
3. Ұйымның өмірлік циклі қалай өтеді?
4. Санация дегеніміз не?
5. Банкротқа ұшыраудың негізгі белгілері қандай?
6. Ішкі және сыртқы ортаның элементтері қандай?

3-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ФУНКЦИЯЛАРЫ, ПРИНЦИПТЕРІ МЕН МЕХАНИЗМДЕРІ

3.1. Менеджменттің функциялары

Менеджмент терминінің ең жиі кездесетін түсіндірілуі: менеджмент – басқа адамдардың еңбегін, ақылын, іс-әрекет мотивтерін қолдана отырып, алдына қойылған мақсаттарға жете алуы.

Менеджмент – экономикалық процестерді тиімді басқаруды, басқару жүйелерін ұйымдастыруды және оларды әлеуметтік-экономикалық тапсырмаларға сәйкес жетілдіруді қамтамасыз ететін басқарушылық және шаруашылық жұмыс саласы. Менеджер – басқарушылық жұмыстарды іске асыру үшін қандай да бір бөлімшені ұйымдастырып, басқару үшін жалданатын маман.

Менеджмент болмысы оның функцияларына байланысты. Негізгі *функцияларға жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау* жатады.

Менеджментте функция түсінігі басқару жұмысының ерекше түрін білдіреді, оның көмегімен басқару субъектісі басқарылатын объектіге әсер етеді.

Менеджмент процесі – әлеуметтік-экономикалық жүйе мақсаттарына қол жеткізуге бағыттылған белгілі технологияға сәйкес орындалатын менеджмент функцияларын жүзеге асыру бойынша басқарушылық жұмысшылардың өзара байланысты іс-әрекеттердің жиынтығы мен үздіксіз реттілігі.

Менеджмент функциясы басқару процесінің мазмұнын, басқару жұмысының түрін, басқарушылық қосалқы жүйе (басқару субъектісі) міндеттерінің жиынтығын сипаттайды. Басқарудың соңғы нәтижесі алға қойылған мақсаттарға жету-

ге бағытталған басқарушылық іс-әрекеттерді, команданы, бұйрықты жасау болып табылады. Бір жұмысшы бірнеше функцияны орындай алады, бірнеше адам бір функцияны орындай алады. Менеджменттің әрбір функциясы белгілі басқару процесінің жұмыс саласын көрсетеді, ал нақты объектіні немесе жұмыс түрін басқару жүйесі – бірыңғай басқарушылық циклге байланысты функциялардың жиынтығы.

Экономикалық болжау – нақты ұйым үшін алдағы кезеңде экономикалық даму ағымын алдын ала болжау.

Жоспарлау – уақыт пен кеңістікке сәйкес неге қол жеткізу қажет және қалай қол жеткізу керектігін анықтайтын жоспар жасау.

Жоспарлау сөзінің толық мағынасы – басқарушылық шешімдерді жасау және қабылдау бойынша жұмыстар. Жоспар қалаулы нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған өзара байланысты шешімдер жүйесі ретінде келесілерді қарастырады:

1. Мақсаттар мен тапсырмалар. Экономикалық дамудың қазіргі деңгейінде нарықтық экономика стратегиясы іске асырылады. Оның негізгі мақсаты – халық өмірінің материалдық және мәдениеттік деңгейін ұдайы жоғарылату, барлық қоғамдық өндіріс тиімділігін жоғарылату негізінде тұлғаның жан-жақты дамуы үшін шарттар жасау.

2. Амалдар мен шаралар. Алға қойылаған мақсаттарға жету үшін өзара байланысты іс-әрекеттер жиынтығының әдістері таңдалады.

3. Алға қойылған тапсырмаларды орындауға қажетті ресурстар. Жоспарда қойылған мақсаттар мен тапсырмалар материалдық, қаржылық және еңбектік ресурстармен байланысуы қажет.

4. Сәйкестіктер. Өндірістің негізгі элементтерінің арасындағы сәйкестікті ұстану оның тиімділігінің негізгі шарты болып табылады.

5. Жоспарды орындауды ұйымдастыру және бақылау. Жоспарланған жұмыстың өндірістің соңғы мақсатымен, қоғам қажеттіліктерін қанағаттандырумен байланысы орнатылады.

Жоспарлаудың негізгі үш түрі бар: стратегиялық жоспарлау (ең жоғары деңгей), тактикалық жоспарлау (орта деңгей), жедел жоспарлау (ең төменгі деңгей).

Стратегиялық жоспарлау (ең жоғары деңгей) – ұзақ мерзімді келешекте ұйымның негізін құраушы бөліктеріне көз жүгіртуге талпыныс; оның айналасындағы тенденцияларды бағалау, бәсекелестер іс-әрекетінің мүмкіндіктерін анықтау. Бұл деңгейдегі жоспарлаудың басты тапсырмасы өзінің нарықтық ортасында кәсіпорын өзін қалай ұстайтындығын анықтау болып табылады.

Тактикалық жоспарлау (орта деңгей) стратегиялық мақсаттар мен тапсырмаларға жету жолында аралық мақсаттарды анықтау болып табылады. Тактикалық жоспарлаудың негізі – стратегиялық жоспарлау кезінде туындаған идея болып саналады.

Жедел жоспарлау (ең төменгі деңгей) жоспарлаудың түп негізі болып табылады. Жедел жоспарлауда жұмыс стандарттары, жұмыс сипаттамалары және т.б. өзінің күшін кәсіпорынның жалпы және басты мақсаттарына қол жеткізуге бағыттайтын жүйе қатарына енгізіледі.

Жоспарлаудың тиімділігі жоспар құру кезінде басшылыққа алынған принциптерге байланысты.

Жоспарлаудың толықтығы – кәсіпорынның дамуына әсер ететін барлық оқиғалар мен жағдайлар ескеріледі.

Жоспарлаудың анықтылығы – болжамдардың нақтылығын анықтауды қамтамасыз ететін заманауи әдістер мен құралдарды қолдану.

Жоспарлаудың айқындылығы – жоспарлардың тұжырымдамасы кәсіпорынның барлық мүшелеріне түсінікті болуы қажет.

Жоспарлаудың үздіксіздігі – жоспарлау бір реттік әрекет емес, ол үздіксіз процесс.

Жоспарлаудың өнімділігі – жоспарлауға шығындар жоспарлаудан болатын пайдамен өлшенуі қажет.

Ұйымдастыру функциясы. Ұйымдастыру процесі келесідей түсіндіріледі:

- еңбекті бөлісудің тиімді формаларын анықтау;
- жұмысшылар, жұмысшылар тобы және бөлімдер арасында жұмысты бөлісу;
- басқару органдарының құрылымын жасау;

– функцияларды, қосалқы функцияларды, жұмыстарды, операцияларды регламенттеу;

– басқару органдары мен лауазымды адамдардың құқықтары мен міндеттерін орнату;

– Кадрларды таңдау және орналастыру.

Кәсіпорын функциясын екі түрлі аспектіде қарастыруға болады: жүйені қалыптастыру процесі және жүйені жетілдіру, тәртіпке келтіру процесі.

Жұмыстарды ұйымдастыру – дәрежесіне қарамастан барлық басшылар іске асыруға міндетті функция. Бұл концепцияның мағынасы – барлық бағыттар бойынша еңбекті бөлісу үшін құқықтар мен міндеттерін табыстау. Ұйым құрылымын таңдау бойынша шешімді жоғары санатты басшылар қабылдайды. Бұл кезде менеджерлердің негізі тапсырмасы – кәсіпорын мақсаттары мен тапсырмаларына толығымен жауап беретін, сыртқы ортамен өзара тиімді әрекет ететін, өзінің жұмысшыларының күш-жігерін нәтижелі бөлетін және бағыттайтын ұйымдастырушылық құрылымды таңдау.

Құрылым үнемі өзгеріссіз тұрмайды, себебі оның ішкі және сыртқы ортасы өзгеріп отырады.

Басқаруды ұйымдастыру төмендегі принциптер негізінде жасалады.

Жұмысты бөлісу принципі. Оның негізгі мағынасы – қойылған негізгі мақсаттарға қол жеткізуге максималды мүмкіндік туғызу үшін кәсіпорынның барлық жұмысы толық анықталып, топталуы қажет. Топталған жұмыс түрлері оларды орындайтын жұмысшылардың мүмкіндіктері мен ниеттеріне сәйкес болуы керек.

Еңбектің жағымсыз нәтижелерін болдырмау үшін еңбек ету аймағын кеңейту керек, жұмыстарды алмастыру керек және жұмысшылар өздеріне қатысты шешімдерді қабылдауға қатысуы қажет.

Скалярлы принцип. Бұл принцип барлық ұйым масштабы бойынша жетекшілер мен бағынышты адамдардың тікелей қызметтік қарым-қатынасына жатады. Ұйымда әрқашан жоғары билікке ие тұлға болуы қажет. Жоғары басқарушы мен бағынушының арасындағы лауазымдық айырмашылық

анығырақ болған сайын, шешім қабылдау процесі тиімдірек болады.

Басқару диапазонының принципі. Әрбір басқарушылық қызмет үшін бір адам тиімді басқара алатын жұмысшылардың шекті саны болады.

Басқаруды ұйымдастырудың тағы бір маңызды сипаттамасы өкілеттілікті (билікті) орталықтандыру (жекелендіру) болып табылады.

Орталықтандыру – ұйымды басқарудың жоғары деңгейінде шешім қабылдау үшін құқықтарды шоғырландыру. Жекелендіру – құқықтар басқарудың төменгі деңгейіне тапсырылады.

Мотивация – жеке мақсаттарға және кәсіпорын мақсаттарына қол жеткізу үшін өзін және басқа жұмысшыларды жұмыс істеуге ниеттендіру процесі.

Мотивация теориялары адам қажеттіліктері мен олардың құрылымын анықтауға негізделген. Қажеттілік – іс-әрекет істеуге ниет тудыратын, қандай да бір заттың болмауын сезіну.

Мұндай теориялардың қатарына Маслоу, Макклелланд және Герцберг теориялары жатады.

А. Маслоу теориясы: қажеттіліктер біріншілік (физиологиялық, қауіпсіздік және қорғалғандық) және екіншілік (өлеуметтік, құрмет көрсету, өз ойын білдіру) болып бөлінеді. Адамның іс-әрекетін ең төменгі қанағаттандырылмаған қажеттілік сипаттайды. Қажеттілік қанағаттандырылғаннан кейін оның мотивациялық әсері тоқтайды.

Д. Макклелланд теориясы: адамды мотивациялайтын үш қажеттілік түрі: билік қажеттілігі, табыс қажеттілігі және иелігінде тиісті заттардың болу қажеттілігі. Қазіргі кезде жоғары деңгей қажеттіліктері маңызды, себебі төменгі деңгей қажеттіліктері қанағаттандырылған.

Ф. Герцберг теориясы: қажеттіліктер гигиеналық факторлар мен мотивацияларға бөлінеді. Гигиеналық факторлардың болуы жұмыспен қанағаттанбаудың дамуын болдырмайды. Жоғары деңгей талаптарына сәйкес мотивациялар адамның тәртібіне белсенді әсер етеді.

Бағынушыларды тиімді мотивациялау үшін басшы болмыспен мәселелерді толық ұғыну керек.

Мотивацияның әр түрлі жолдары болғандықтан, менеджер келесілерді білуі қажет:

1. Жұмысшының тәртібіне қатты әсер ететін критерийлер (принциптер) жиынтығын орнату;

2. Жұмысшылар мотивациясы үшін қолайлы жағдай жасау;

3. Жұмысшы өзінен қандай нәтижелер күтетіндігін нақты білу үшін, толық мотивацияланған болуы үшін және жұмысты ынтасымен істеу үшін менеджер өзінің жұмысшыларымен белсенді сұхбаттасуы қажет;

Бинталандыру жүйесі – қойылған мақсаттарға жету үшін қызметкердің жұмысын жеделдетуге әсер ететін өзара байланысты және бірін-бірі толықтыратын стимулдар жиынтығы. Стимулдар материалдық және материалдық емес болып бөлінеді.

Материалдық стимулдар ақшалай (еңбек ақы, қосымша ақы, үстеме ақы, қарыз және жеңілдікті несиелер) және ақшалай емес болып бөлінеді. Ақшалай емес стимулдар әлеуметтік (медициналық қызмет көрсету, сақтандыру, жолдамалар, тамақтану үшін, сыйлықтар және т.б.) және функционалды (жұмыстың ұйымдастырылуын жақсарту, жұмыс шарттарын жақсарту) болып жіктеледі.

Материалдық емес стимулдарға әлеуметтік-психологиялық (қоғамдық мойындау, мақтау, қолдау және мақұлдау), шығармашылық (біліктілікті жоғарлату, машықтану және іссапарлар) және бос уақыт (икемді жұмыс тәртібі, қосымша демалыс) стимулдары жатады.

Осылайша, мотивация жұмысшылардың қажеттілігіне, күтілген нәтижелеріне және орындалған жұмысы үшін әділ сыйақысын қабылдауына байланысты.

Бақылау – нақты қол жеткізілген және жоспарланған нәтижелерді салыстыру процесі. Бақылау – басқару функцияларының бастысы. Сонымен қатар, бақылаудың тағы бір анықтамасы – кәсіпорынның мақсаттарына жетуін қамтамасыз ететін процесс.

Бақылау кәсіпорынның табысты жұмыс істеуіне әсер етеді. Бақылау жүргізілмеген жағдайда кәсіпорында тәртіпсіздік орнайды.

Бақылау арқылы мәселелер айқындалады, соның нәтижесінде кризистік жағдайды болдырмау үшін кәсіпорын жұмысына түзетулер енгізіледі. Бақылау функциясы қателіктерді, саналы және санасыз түрде істелген бұзушылықтарды белгілеуге және мақсатқа жету жолында пайда болуына дейін түзетуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, бақылау функциясы арқылы мақсатқа жету жолында жұмыстың қандай түрі тиімді екенін анықтауға мүмкіндік бар.

Ішкі және сыртқы орта факторларын есепке ала отырып, бақылаудың түрлерін тиімді байланыстыру – ұйымның табысты жұмысының кепілі.

Үйлестіру және реттеу функциясы. Бұл функция басқару жүйесінің барлық буындарының келісілген іс-әрекетін қамтамасыз етуге, өндіріс механизмінің бекітілген жұмыс тәртібін сақтауға, қолдауға және жетілдіруге негізделген. Бұл функция көмегімен басқару аппаратындағы жұмысты бөлісуге байланысты және берілген параметрлерден ауытқу болған жағдайда өндіріс жүйесін реттеу бойынша тапсырмалар шешіледі.

Үйлестіру және реттеу мақсаты – өндірістік бөлімдердің, басшылар мен мамандардың жұмысында өзара әрекеттесуді орнату және берілген жұмыс тәртібіндегі кедергілер мен ауытқуларды жою.

Реттеу – өндірістің берілген параметрлерін басқарудың динамикалық жүйесінде қолдау жұмысы. Ол өндірістің қосалқы жүйесінде де, басқарудың қосалқы жүйесінде де реттілік жағдайын сақтау тапсырмасымен анықталады. Бұл функция басқару жүйесін сыртқы ортамен байланыстырады.

Үйлестіру – басқару процесінің үзіліссіз, үздіксіз жұмысын және барлық функциялардың өзара байланысын қамтамасыз ететін функция. Үйлестірудің басты тапсырмасы – тиімді байланыстар орнату арқылы және олардың арасында ақпараттың алмасуы арқылы ұйымның барлық буындарында жұмыстың келісушілігіне қол жеткізу.

Барлық басқару жүйелерінің функциялары келесі алгоритм бойынша көрсетіледі: анализ→жоспарлау→орындауды ұйымдастыру→орындауды бақылау.

Әрбір басқару жүйесінің, соның ішінде тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің өзінің нақты басқару объекті-

лері мен нақты тапсырмалары болады. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент тапсырмаларына байланысты оның негізгі функциялары төмендегідей анықталады (3.1-сурет):

1. Кәсіпорынның және оның құрылымының жұмысын неғұрлым тиімді ұйымдастырушылық формаларын таңдау. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің бұл бастапқы функциясын жүзеге асыруда, жаңа кәсіпорын ашу немесе кеңейту процесінде жұмыстың ұйымдастырушылық-саудалық формасы анықталады (жауапкершілігі шектеулі серіктестік, ашық типті акционерлік қоғам және т.б.); анықталған нарықтықтағы орнын ескере отырып, кәсіпорынның ассортименттік бейіні (мамандану формасы) анықталады; негізгі сипаттамалары бойынша кәсіпорынның типі қалыптасады. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің бұл функциясы бір рет қана орындалса да, аталған сұрақтар бойынша қабылданған басқарушылық шешімдер жауапты болып табылады, себебі кәсіпорындарындағы барлық процестердің ары қарай ұйымдастырылуына, экономикалық көрсеткіштері мен қаржылық нәтижелеріне әсер етеді. Бұл басқарушылық шешімдердің өзгеруі қаржылық шығындарға әкеледі және жүзеге асырылуы көп уақытты қажет етеді.

2. Технологиялық процестерді басқару. Бұл функцияның жүзеге асуы кәсіпорын өзі өндіретін тағамдардың негізгі технологиялық схемасын және оған сәйкес технологиялық процедурасын таңдаумен; қажетті технологиялық құрал-жабдықтармен қамтумен; шикізатпен қамтудың, қабылдау мен сақтаудың ұйымдастырушылық негіздерін жасаумен; дайын тағамдарды тарату жүйесін анықтаумен байланысты. Технологиялық процестер мен операцияларды қалыптастыру тұтынушыларға қызмет көрсетуге және кәсіпорын жұмысының қаржылық-экономикалық нәтижелеріне әсер етеді. Технологиялық процестерді басқару функциясының жүзеге асырылуы кәсіпорындағы инновациялық процестермен де байланысты.

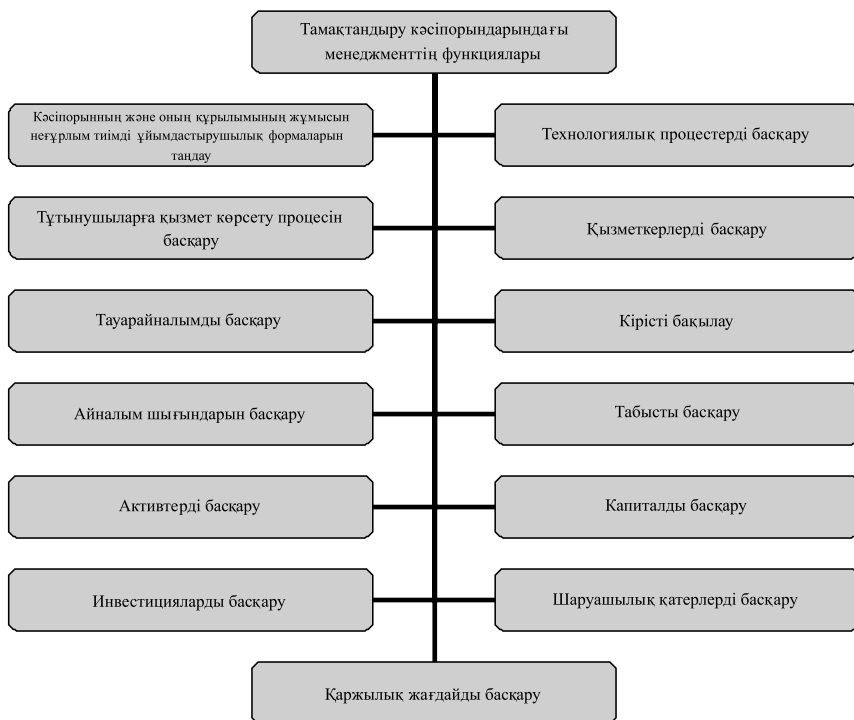
3. Тұтынушыларға қызмет көрсету процесін басқару. Бұл функцияның жүзеге асырылуы кәсіпорын миссиясымен тікелей байланысты және оның тұтынушылар нарығындағы жоғары бәсекелестік позициясының қалыптасуының негіз-

гі шарты болып табылады. Тұтынушыларға қызмет көрсету процесін басқару шығарылатын және жүзеге асырылатын өнім сапасымен, қызмет көрсету мәдениетімен сипатталатын қызмет көрсету сапасына байланысты. Өнім сапасы энергетикалық және биологиялық көрсеткіштеріне, дәмдік ерекшеліктері мен сыртқы түріне байланысты тағамдық құндылығымен анықталады.

Қызмет көрсету мәдениетін анықтайтын негізгі факторларға заманауи материалды-техникалық базаның болуы, көрсетілетін қызмет көлемі, түрлері мен сипаты, шығарылатын өнім ассортименті, қызмет көрсетудің прогрессивті формаларын енгізу, қызмет көрсетудің барлық кезеңінде еңбекті ғылыми ұйымдастыру, жарнамалық-ақпараттық жұмыс деңгейі, кәсіпорын жұмысшыларының кәсіби шеберлігі мен оны үнемі жоғарылату және т.б. жатады.

4. Қызметкерлерді басқару. Аталған функцияның жүзеге асырылуы қиын процесс, себебі бұл салада қолданылатын басқарушылық шешімдер жұмысшының қызығушылығымен тікелей байланысты және тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейіне, кәсіпорын жұмысының экономикалық-қаржылық нәтижесіне әсер етеді. Алдымен, қызметкерлер еңбегін функционалды бөлу негізінде кәсіпорынды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының схемасы жасалады. Бұл функция қызметкерлердің санын, құрамын анықтауға, еңбектің тиімді ұйымдастырылуына, оның өндірісін үнемі басқаруға, қызметкерлердің дайындығы мен біліктілігін жоғарылатуға негізделген.

5. Тауарайналымды басқару. Бұл функцияны жүзеге асыру кәсіпорынның барлық жұмысының экономикалық негізін қамтамасыз етеді, себебі тауарайналым осы жұмыстың негізгі көлемдік көрсеткішін және қол жеткізілген маркетингтік позицияларды сипаттайды. Тауарайналымды басқару функциясы кәсіпорын жұмысының барлық деңгейінде басқарушылық шешімдерді үнемі жасауды талап етеді. Аталған функцияның орындалуы кезінде жағдаятты анализдеу және болжау жасалды, тауарайналым көлемі мен құрамын жоспарлау, шикізат пен материалдар қорын мөлшерлеу мен жоспарлау жүргізіледі.



3.1-сурет. *Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің негізгі функцияларының құрамы*

1. Кірісті бақылау. Бұл функцияның жүзеге асырылуы кәсіпорын дамуының өзіндік қаржылық базасының қалыптасуымен, өзін-өзі қаржылық қамтамасыз ету принципі немесе өзін-өзі өтеу принципі негізінде өз жұмысын іске асырумен байланысты. Тамақтану кәсіпорнының негізгі табысы сату бағасы мен шикізат құнының арасындағы және өнімді бөлшектеп сатудың арасындағы тауарайналым айырмашылығынан тұрады.

2. Айналым шығындарын басқару. Аталған функцияның жүзеге асырылуы тауарайналым көлеміне қатысты ағымдағы

шығын деңгейін үнемі төмендету шарттарын қалыптастырумен байланысты. Шығындарды азайту тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын төмендетпеуі қажет. Жұмыстарды орындау үшін еңбекке, материалдық және қаржылық ресурстарға ағымдағы шығындардың қажетті көлемі анықталады, бұл шығындарды үнемдеудің мүмкін резервтері қарастырылады, қорды жұмсаудың жеке бөлімдерінде шығындарды азайтуды жоспарлау жүргізіледі.

1. Табысты басқару. Бұл функцияны жүзеге асыру кәсіпорын жұмысының өзін-өзі қаржыландыруының негізгі шарттарын және оның нарықтық құнының өсу мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Тамақтану кәсіпорнының табысын басқару екі негізгі аспектіден тұрады: табысты қалыптастыруды басқару және оны қолдануды басқару.

Табысты қалыптастыруды басқару процесі кәсіпорынның табысы және шығынын басқарумен, тиімді салықтық саясат жасаумен, сатып алынатын тауарларды сатып алу бойынша тиімді коммерциялық келісімдерді қамтамасыз етумен байланысты. Табысты қолдануды басқару тамақтану кәсіпорнының даму тапсырмаларына бағынады және табысты жеке бағыттар бойынша тиімді жұмсау арқылы жүзеге асырылады.

2. Активтерді басқару. Бұл функцияны жүзеге асыру тамақтану кәсіпорнының өндірістік потенциалын тиімді қалыптастыру және қамтамасыз етумен тікелей байланысты. Шаруашылық жұмыс көлемін белгілеуде активтердің жеке түрлеріне нақты қажеттілік және олардың жалпы сомасы анықталады; кешенді қолдану тиімділігі тұрғысынан активтердің құрамы және олардың төлем қабілеттілігін үнемі қамтамасыз ету үшін өтімділігі оңтайландырылады; активтердің жеке түрлерінің, әсіресе материалдар мен тараның қоры және қарыз айналымын жылдамдату қамтамасыз етіледі; актив түрлерін қаржыландыру формалары мен көздері анықталады.

3. Капиталды басқару. Аталған функцияны жүзеге асыруда кәсіпорынның даму стратегиясын жүзеге асыру үшін оның қаражатқа жалпы қажеттілігі анықталады; оның оңтайлы

құрылымы қалыптастырылады; жеке табыс көздері арқылы қаржылық ресурстарды қалыптастырудың мүмкіндіктері қарастырылады; қысқа мерзімге және ұзақ мерзімге қарыз қорының қажетті көлемі анықталады; қарыз қорының формалары мен көздері оңтайландырылады.

4. Инвестицияларды басқару. Бұл функцияны жүзеге асыру стратегиялық болашақта кәсіпорын дамуын қамтамасыз етумен және оның нарықтық құнының өсуімен байланысты. Аталған функцияны жүзеге асыру процесінде кәсіпорынның қаржыландыру жұмысының маңызды бағыттары қалыптасады; жеке нақты жобаларды қаржыландыру тартымдылығын және қаржылық құралдарды бағалау, олардың тиімді түрлерін таңдау жүргізіледі; тамақтандыру кәсіпорнының қаржылық қоржыны қалыптастырылады және оларды жедел басқару жүзеге асырылады.

5. Шаруашылық қатерлерді басқару. Бұл функцияны жүзеге асыруда тамақтандыру кәсіпорнының шаруашылық жұмысына қатысты негізгі коммерциялық, қаржылық, инвестициялық және басқа да қатерлер құрамы анықталады; осы қатерлердің деңгейі және олардың шаруашылық жұмыс қорытындыларына жағымсыз әсері бағаланады; шаруашылық қатерлердің алдын алу және азайту, ішкі және сыртқы сақтандыру іс-шараларының жүйесі қалыптастырылады.

6. Қаржылық жағдайды басқару. Бұл функцияны жүзеге асыру кәсіпорынның қаржылық жұмыстарының барлық бағыттарын өзара байланыстыруды және осы жұмыстың соңғы жоғары нәтижелеріне қол жеткізуге өзара бағыттылығын қамтамасыз етуге қатысты. Аталған функцияны жүзеге асыру процесінде кәсіпорынның қаржылық жағдайын кешенді бағалау және оны нығайту қорларын қарастыру іске асырылады; негізгі көрсеткіштер бойынша кәсіпорынның қаржылық жағдайын кешенді жоспарлау жүзеге асырылады.

Негізгі салалар бойынша тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджменттің функцияларын бөліп ұсыну 3.2-суретте көрсетілген.

Кәсіпорын жұмысының негізгі салалары												
1. Ұйымдастырушылық			2. Экономикалық				3. Қаржылық					
1. Кәсіпорынның және оның құрылымының жұмысын неғұрлым тиімді ұйымдастырушылық формаларын таңдау												
2. Технологиялық процестерді басқару												
3. Ұтынушыларға қызмет көрсету процесін басқару												
4. Қызметкерлерді басқару												
5. Тауарайналымды басқару												
6. Кірісті бақылау												
7. Айналым шығындарын басқару												
8. Табысты басқару												
9. Активтерді басқару												
10. Капиталды басқару												
11. Инвестицияларды басқару												
12. Шаруашылық қатерлерді басқару												
13. Қаржылық жағдайды басқару												
Тамақтану кәсіпорындарындағы менеджменттің негізгі функциялары												

3.2-сурет. Тамақтану кәсіпорны жұмысының негізгі формалары бойынша кәсіпорындағы менеджменттің функцияларын бөлу

3.2. Менеджменттің принциптері

Менеджмент принципі – басқарудың тәжірибелік тапсырмалары қойылған кезде пайда болатын басқару жүйесінің әр түрлі құрылымдары (элементтері) арасындағы байланыстар (қарым-қатынастар) жүзеге асырылатын заңдылықтар. Басқаша айтқанда, басшылардың (менеджерлердің) тәжірибелік жұмысында қолданатын негізгі ережелері, нормалары.

Менеджмент принциптері жүйеге, құрылымға, ұйымға, басқару процесіне, басқару органдарының құрылысына және

оның функцияларының жүзеге асу әдістеріне қойылатын талаптарды анықтайды.

Тиімді менеджменттің маңызды принциптеріне келесілер жатады:

- тұтастық принципі;
- иерархиялық реттілік принципі;
- дамудың мақсаттық бағыттылығының принципі;
- менеджменттің ғылыми негізділігі мен оңтайлылығы принципі;
- орталықтандыру мен жекелендірудің оңтайлы сәйкестігінің принципі;
- демократияландыру принципі.

Тұтастық принципі жүйелік көзқарастың басты принципі болып табылады. Жүйенің тұтастық принципі ұйымды өзара әрекеттесетін, қасиеттері әр түрлі, бірақ бір уақытта үйлесімді бірыңғай бүтін жүйе түрінде қарастыру қажеттілігін тудырады. Ұйымдар өздерінің барлық функционалды жақтарының, компоненттері мен бөліктерінің біріккен, өзара байланысты және өзара әрекеттесетін жүйелері ретінде қарастырылуы тиіс. Қандай да бір объектіні құру кезінде көрсетілген үшжақты (біріккен, өзара байланысты және өзара әрекеттесетін) тұтастық анализдеу және синтездеу әдістерінің сәйкес жолдарын қамтамасыз етуі тиіс. Позиция жүйесі тұрғысынан, жүйенің тиімді дамуы үшін кез келген байланыстар емес, жүйе элементтерінің арасындағы елеулі байланыстар ғана маңызды болып табылады. Осы байланыстар жүйені қоршаған ортадан тұтастық түрінде бөліп көрсететін жүйенің интегративті қасиеттерін анықтайды.

Интегративті қасиеттер толық мақсаттық жүйеге ғана тән, оның жекелей элементтеріне тән емес. Интегративті қасиеттердің болуы жүйе қасиеттері элементтер қасиеттеріне байланысты болса да, олармен анықталмайтындығын көрсетеді. Осыған байланысты, жүйе тек элементтердің жиынтығымен ғана анықталмайтындығы туралы, жүйені бөліктерге бөліп жеке қарастыру арқылы оның барлық қасиеттерін түсінуге болмайтындығы туралы маңызды тәжірибелік қорытынды істеуге болады.

Иерархиялық реттілік принципі. Әрбір ұйым бірінің үстінде бірі (немесе бірінің астында бірі) орналасқан басқару деңгейлерінен тұрады, яғни адамдар ұйымы көпдеңгейлі, көпсатылы, реттелген болып табылады. Осындай ұйым «иерархия» деп аталады.

Дамудың мақсаттық бағыттылығының принципі. Мақсатты тұжырымдау – кез келген басқарушылық жұмыстың бастамасы. Оның жалғасы қойылған мақсатқа жету үшін жұмыстардың түрін анықтау болып табылады.

Кез келген жүйені (қосалқы жүйені) құру кезінде, ең бірінші, бір бүтіннің материалдық анықталған соңғы бөлігі түріндегі жұмыс мақсаты нақты анықталуы керек; екіншіден, қойылған мақсатқа жету үшін элементтер құрамының тұтастығы қамтамасыз етілуі керек; үшіншіден, мақсатқа жету бойынша қойылған функцияларды орындау үшін элементтердің өзара әрекеттесуінің тәртібін анықтайтын жұмыс жоспары құрылуы қажет.

Менеджменттің ғылыми негізділігі мен оңтайлылығы принципі. Бұл принциптің негізгі мағынасы барлық реттеу жұмыстарын ғылыми әдістер мен көзқарастарды қолдану негізінде жүзеге асырылу талаптарын білдіреді. Менеджмент ғылыми негізді болуы үшін екі негізгі шарттарды ұстану қажет:

– басқару ғылымының заңдарын, заңдылықтарын, принциптерін, әдістерін және басқа да компоненттерін үнемі оқып-үйрену;

– басқару ғылымының соңғы жетістіктеріне негізінде менеджмент тәжірибесін жүйелі жетілдіру және ұйымды басқарудағы алдыңғы қатарлы тәжірибені жалпылау.

Ғылыми басқару – ұйымды басқаруда жүйелік, кешенді, жағдайлық, есептік-талдау тәсілдерін; экономикалық-математикалық модельдеуді; басқарудың прогрессивті компьютерлік технологияларын кеңінен қолдану.

Ғылыми басқару деңгейі жетекшілер мен мамандардың біліктілігімен, олардың мәдениеттілігімен, техникалық-экономикалық білгірлігімен анықталады.

Менеджменттің маңызды тапсырмасы – адамдарды, материалдық, ақшалай, энергетикалық және т.б. ресурстарды аз

мөлшерде жұмсау арқылы нарық қажеттілігін қамтамасыз ету. Сонымен қатар, менеджменттің оңтайлылығының мәні – жан-жақты анализ негізінде және шешімдердің көптеген нұсқасын қарастыру негізінде нақты шарттарда басқарушылық шешімдердің ең тиімдісін таңдаудан тұрады.

Менеджментте орталықтандыру мен жекелендірудің оңтайлы сәйкестігінің принципі. Менеджментте орталықтандыру мен жекелендірудің сәйкестігінің мәселесі басқарушылық шешімдерді қабылдау кезінде өкілеттілікті оңтайлы бөлуден тұрады.

Маңызды шешімдерді қабылдау бойынша өкілеттіліктің негізгі бөлігін өзі орындайтын жоғары санатты басшылары бар ұйымдар орталықтандырылған деп аталады. Өкілеттіліктері төменгі құрылымды басқару деңгейлері бойынша бөлінген ұйымдар жекелендірілген болып табылады, яғни орталықтандыру деңгейі келесі сипаттамалар бойынша анықталады:

1. Басқарудың төменгі құрылымды деңгейлерінде қабылданатын шешімдер саны. Төмен құрылымдағы жетекшілер қабылдаған шешімдер көп болған сайын, жекелендіру деңгейі де ұлғаяды.

2. Төменгі құрылымды деңгейлерінде қабылданатын шешімдердің маңыздылығы. Егер орта немесе төмен құрылымды деңгей жетекшілері материалдық және еңбек ресурстарына қатысты және ұйым жұмысы бағытының өзгеруіне қатысты шығындарды басқару бойынша шешімдер қабылдайтын болса, онда бұл да ұйымның жекелендірілу нұсқасы болып табылады.

3. Төменгі құрылымды деңгейлерінде жүзеге асырылатын функциялар саны. Егер орта немесе төмен құрылымды деңгейдегі жетекшілер бір функциядан көп функциялар бойынша шешім қабылдайтын болса, онда бұл ұйымның жекелендірілуінің көрсеткіші болып саналады.

4. Бағынатын жұмысшылар жұмысын бақылау деңгейі. Жекелендірілген ұйымның жоғары буын жетекшілері орта немесе төмен құрылымды деңгей жетекшілерінің күнделікті жұмысын сирек тексереді. Оларды көбінесе бөлім жұмысының нәтижесі бойынша, мысалы, ұйым дамуының пайдалылығы мен динамикасы деңгейіне байланысты бағалайды.

Басқару принциптері басқарушылық жүйенің қалыптасу заңдылықтарын анықтайды: оның құрылымын, ұжымға әсер ету әдісін, оның мүшелерінің іс-әрекетінің мотивациясын қалыптастырады, технологиялар мен басқарушылық еңбекті техникалық қамтасыз ету ерекшелігін ескереді. Басқару шеберлігі тек жетекшінің интуициясы мен дарындылығына ғана сүйене алмайды. Бұл шеберлік адам өркениетінің – басқару принциптерінің, заңдарының мыңдаған жылдар бойы жинақталған қомақты технологиялық базасы негізінде жасалады. Басқару принциптері күтілген принциптік заңдылықтарды емес, терең принциптік заңдылықтарды анықтау қажет және тәжірибелік іс-әрекеттерге басшылық ретінде қызмет ету керек. Басқару принциптері адамның санасы, ақылы, жігері (қайсарлығы), мақсатқа талпынушылығы арқылы жүзеге асырылады. Адамның аталған қасиеттерін максималды деңгейде қолдану үшін осы еңбек шарттарын қамтамасыз ету керек.

3.3. Менеджменттің механизмдері

Кәсіпорынның жұмысын басқару процесі белгілі *механизмдерге* негіздеген. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы *менеджмент механизмінің* құрылымына келесі элементтер кіреді (3.2-сурет):

1. Кәсіпорынның шаруашылық жұмысын мемлекеттік құқықтық және нормативті реттеу. Кәсіпорынның шаруашылық жұмысының заңнамалық және нормативті негіздері әр түрлі формада іске асырылады. Негізгі формаларға келесілер жатады: шаруашылық жұмысты азайтуға қойылатын талаптарды анықтау; тұтынушылар құқығын қорғауды заңнамалық қамтамасыз ету; кәсіпорынның жұмыс тәртібін реттеу; қоршаған ортаны қорғау және қауіпсіздік техникасын қамтамасыз ету талаптары; салықтық реттеу; кәсіпорын қорының минималды өлшемдерін реттеу; жұмыстың жеке ұйымдастырушылық-құқықтық формаларын реттеу.

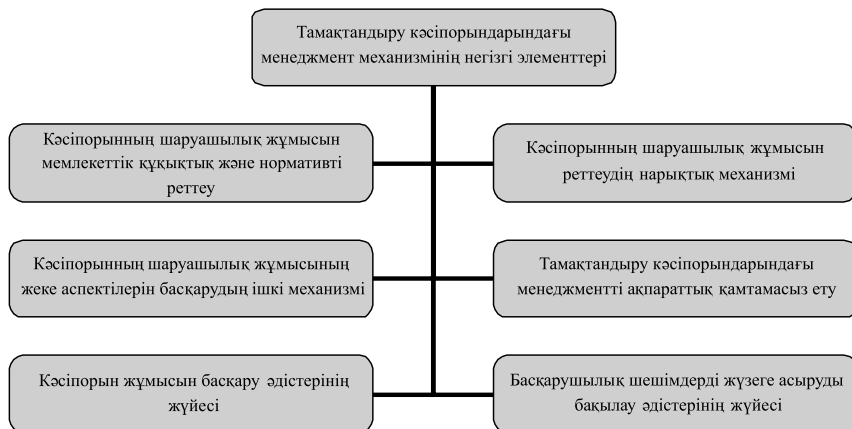
2. Кәсіпорынның шаруашылық жұмысын реттеудің нарықтық механизмі. Бұл механизм тұтынушылық нарықта байқалады. Тұтынушылық нарықтағы тауарлардың сұранысы мен ұсынысы оларға бағаның деңгейін қалыптастырады; жаңа нарықтық ортаны жасау мүмкіндіктерін немесе жұмыс көлемін кеңейтуді анықтайды.

3. **Кәсіпорынның шаруашылық жұмысының жеке аспектілерін басқарудың ішкі механизмі.** Бұл механизм кәсіпорынның өзінде қалыптасады, сәйкесінше басқарушылық шешімдерді регламенттейді, яғни шаруашылық жұмыстардың аспектілері кәсіпорын жарғысына сәйкес регламенттеледі.

4. **Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджментті ақпараттық қамтамасыз ету.** Кәсіпорынды ақпаратпен қамтамасыз ету механизмі кәсіпорын жұмысының негізгі аспектілері бойынша басқарушылық шешімдерді дайындау үшін қажетті толық және сапалы ақпаратты қалыптастыруға бағытталған. Кәсіпорынның ақпарат көздерінің ішкі және сыртқы жүйесі кәсіпорынның жеке функционалдық қызметтерінің жедел және статистикалық есеп берулеріне негізделеді.

5. **Кәсіпорын жұмысын басқару әдістерінің жүйесі.** Кәсіпорын жұмысының жеке аспектілері бойынша басқарушылық шешімдерді жасау процесінде қажетті нәтижелерге қол жеткізілетін әдістердің кең жүйесі қолданылады. Негізгі әдіс түрлеріне техникалық-экономикалық есеп әдісі, баланстық әдіс, экономикалық-статистикалық әдіс, желілік жоспарлау әдісі, модельдеу әдісі, әлеуметтік, эксперттік және басқа да әдістер жатады.

6. **Басқарушылық шешімдерді жүзеге асыруды бақылау әдістерінің жүйесі.** Тамақтандыру кәсіпорындарындағы менеджмент механизмінің құрамындағы ішкі бақылау ерекше орын алады. Ішкі бақылау кәсіпорынды басқарудың барлық жүйесінің тиімділігін анықтайды. Бұл әдістердің құрамы кәсіпорын жұмысының әр түрлі аспектілерінің экономикалық анализ және аудит тәсілдеріне негізделеді, осы жұмыстардың экономикалық және қаржылық нәтижелерінің мониторинг жүйесін ұйымдастырумен анықталады.



3.3-сурет. Тамақтандыру кәсіпорындарындағы
менеджмент механизмінің негізгі элементтері

Бақылау сұрақтары

1. Менеджменттің негізгі функциялары қандай?
2. Жоспарлау дегеніміз не?
3. Ұйымдастыру дегеніміз не?
4. Мотивация дегеніміз не?
5. Бақылау дегеніміз не?
6. Жоспарлау нені қарастырады?
7. Жоспарлау түрлерін атаңыз.
8. Басқаруды ұйымдастыру қандай принциптерге негізделеді?
9. Мотивация теорияларын атаңыз.
10. Тамақтану кәсіпорнында менеджменттің негізгі функциялары қандай?
11. Менеджменттің принциптері қандай?
12. Менеджменттің механикалық құрылымына қандай элементтер кіреді?

4-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

4.1. Басқару әдістерінің болмысы мен жүйесі

Басқару әдістері – алға қойылған мақсаттарға жету үшін басқару субъектісінің басқару объектісіне әсер ету тәсілдері мен әдістерінің жиынтығы.

Басқару әдістері арқылы басқарушылық жұмыстың негізгі мағынасы жүзеге асады. Мағынасы бойынша басқару әдістерінің келесі түрлері болады:

1. Ұйымдастырушылық-әкімшілік әдістер – тікелей директивті нұсқауларға негізделген;
2. Экономикалық әдістер – экономикалық қарым-қатынастармен негізделген;
3. Әлеуметтік-психологиялық әдістер – жұмысшылардың әлеуметтік белсенділігін жоғарылату мақсатында қолданылады.

Басқарудың барлық әдістері көбінесе кешенді түрде әсер етеді. Сондықтан олар бір-біріне қарама-қарсы қойып қарастырылмайды. Керісінше, оларды біріктіріп, өзара байланысты қарастыру қажет, себебі оларды кешенді қолдану қойылған мақсаттарға жетудің оңтайлылығына әсер етеді.

4.2. Басқарудың экономикалық және әлеуметтік-психологиялық әдістері

Қызметкерлерді басқару әдістері – ұйым жұмысы процесінде жұмыстарын бағдарлауды жүзеге асыру мақсатында ұжымдарға және жеке жұмысшыларға әсер ету әдістері.

Ғылым мен тәжірибе қызмеркерлерді басқару әдістерінің үш тобын жасады: өкімшілік, экономикалық, әлеуметтік-психологиялық (4.1-кесте).

4.1-кесте

Басқару әдістері

Өкімшілік	Басқару әдістері	
	Экономикалық	Әлеуметтік-психологиялық
Мемлекеттік тапсырыстарды бекіту; басқару органдарының құрылымын құру; өкімшілік нормалар мен нормативтерді бекіту; құқықтық реттеу; бұйрықтар, жарғылар шығару; нұсқаулық беру; жұмысшыларды таңдау, орналастыру; әдістер мен нұсқауларды бекіту; ережелерді, лауазымдық нұсқауларды, ұйым стандарттарын жасау; басқа да регламенттік құжаттарды жасау; өкімшілік санкциялар мен мадақтауларды бекіту	Техникалық-экономикалық негіздеме; техникалық-экономикалық жоспарлау; экономикалық ынталандыру; еңбек жұмысын мотивациялау; еңбекақысын төлеу; қаржы жұмсау; несие беру; бағаны қалыптастыру; пайда мен қаржыға қатысу; меншікке қатысу; салық төлеу; экономикалық нормалар мен нормативтерді бекіту; сақтандыру; материалдық санкциялар мен мадақтауларды бекіту	Әлеуметтік-психологиялық жоспарлау; шығармашылық ортаны тудыру; жұмысшылардың басқаруға қатысуы; әлеуметтік және моральды ынталандыру; әлеуметтік және рухани қажеттіліктерін қанағаттандыру; ұжымдарды, топтарды құру, дұрыс психологиялық ахуал тудыру; өзін-өзі ұстаудың әлеуметтік нормаларын бекіту; жұмысшылардың ықыласы мен жауапкершілігін дамыту; моральдық санкциялар мен мадақтауларды бекіту

Әкімшілік әдістер билікке, тәртіпке және жазалауға негізделген, тарихта олар қатал әдістер ретінде белгілі.

Экономикалық әдістер экономикалық заңдарды дұрыс қолдануға негізделген, олар жеңіл әдіс ретінде қабылданады.

Әлеуметтік-экономикалық әдістер адамдарды мотивациялау және моральдық әсер ету әдісіне негізделген, олар сендіру әдістері ретінде саналады.

Әкімшілік әдістер еңбек тәртібінің қажеттілігін түсіну, борышын сезіну, адамның белгілі бір ұйымда жұмыс істеуге ынталануы, еңбек жұмысының мәдениеті сияқты өзін-өзі ұстай білудің себептеріне бағдарланған. Бұл әдістерді тікелей әсер ету сипаты ажыратады: әрбір регламенттік немесе әкімшілік әрекет міндетті түрде орындалуы қажет. Әкімшілік әдістерге олардың құқықтық нормаларға, жоғары тұрған басқару органдарының актілері мен бұйрықтарына сәйкестігі тән.

Әкімшілік және әлеуметтік-экономикалық әдістердің басқарушылық әсері жанама сипатқа ие. Бұл әдістердің автоматты түрдегі әсеріне ғана сенуге болмайды және олардың соңғы нәтижеге әсер ету күшін анықтау қиын.

Басқарудың әкімшілік әдістері жекешелеу, тәртіп және жауапкершілік қарым-қатынасына негізделген, ұйымдастырушылық және өкімгершілік әсер формаларында жүзеге асады.

Ұйымдастырушылық әдіс өндіріс пен басқару процестерін ұйымдастыруға бағытталған және ұйымдастырушылық регламенттеу, ұйымдастырушылық нормалау мен ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау береді.

Ұйымдастырушылық регламенттеу басқаратын жұмысшының міндеттерін анықтайды және ұйым бөлімшелерінің, қызметтері мен басшыларының тапсырмаларын, функцияларын, құқықтарын, міндеттері мен жауапкершіліктерін орнататын құрылымдық бөлімдер туралы ережелермен ұсынылады. Ережелер негізінде берілген бөлімнің штаттық кестесі құрастырылады, оның күнделікті жұмысы ұйымдастырылады.

Ережелерді қолдану құрылымдық бөлім жұмысының нәтижелерін бағалауға, оның жұмысшыларын моральдық және материалдық ынталандыру туралы шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Ұйымдардағы ұйымдастырушылық нормалау нормативтердің көп бөлігін қарастырады, оларға келесілер жатады:

- сапалық-техникалық нормативтер;
- нормативтер (техникалық шарттар, ұйым стандарты және т.б.);
- технологиялық нормативтер (бағыттық және технологиялық карталар, т.б.);
- пайдалану-жөндеу нормативтері;
- еңбек нормативтері (дәреже, мөлшерлеме, сыйлық шкаласы);
- қаржылық-несиелік нормативтер (өзіндік айналым қорының мөлшері, банк қарыздарын өтеу);
- тиімділік және бюджетпен арақатынас нормативі (бюджетке салымдар);
- материалдық-қамту және көліктік нормативтер (материалдарды жұмсау нормасы, тиеу және түсіру жұмыстары кезіндегі вагондардың бос тұру нормасы);
- ұйымдастырушылық-басқарушылық нормативтер (ішкі тәртіп ережелері, жалдауды, жұмыстан босатуды, ауыстыруды, іс-сапарларды рәсімдеу тәртібі).

Бұл нормативтер ұйым жұмысының барлық жақтарын қарастырады. Ақпаратты нормалаудың маңызы зор, себебі оның ағымы мен көлемі үнемі ұлғайып отырады.

Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру ұйымдардағы әр түрлі нұсқаулықтар мен нұсқаулар түрінде жүзеге асырылады. Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру актілерінде заманауи басқару әдістерінің қандай да бір түрін қолдану үшін нұсқаулар беріледі және басқару аппараты жұмысшыларының құнды тәжірибесі ескеріледі.

Ұйымдастырушылық регламенттеу, ұйымдастырушылық нормалау мен ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру актілері нормативті болып табылады. Олар ұйым басшысымен шығарылады, ал күші бар заңнамаларда қарастырылған жағдайларда сәйкес ұйымдармен бірлесіп немесе келісіп шығарылады және жолданған бөлімшелеріне, қызметтерге, лауазымдық тұлғаларға және жұмысшыларға міндетті болады.

Өкімгершілік әсер нормативтік емес құқықтық акт болып табылатын бұйрық, жарлық немесе нұсқау түрінде сипатталады. Олар күші бар заңнамаларға және басқа да нормативті

актілерге бағыну үшін, оларды орындауды және қолдануды қамтамасыз ету үшін шығарылады және басқарушылық шешімдерге заңды күш береді. Бұйрықтар ұйымның сызықтық басшысымен шығарылады.

Жарлықтар мен нұсқаулар өндірістік бөлімнің, ұйымдастыру қызметінің басшысымен, функционалды бөлімше басшысымен шығарылады.

Бұйрық – жетекшінің белгілі бір тапсырманы шешуге немесе белгілі бір міндетті орындауға жазбаша немесе ауызша талабы.

Жарлық – тапсырманы немесе міндетті орындаумен (шешумен) байланысты жеке сұрақтарды шешу үшін бағынышты жұмысшыларға қойылатын жазбаша немесе ауызша талап.

Өкімгершілік әсер ұйымдастырушылық әсерге қарағанда орындауды бақылау мен тексеруді талап етеді, олар нақты ұйымдастырылу қажет. Осы мақсатта ол бұйрықты, жарлықты және нұсқауды орындаудың бірыңғай есепке алыну тәртібін, тіркелуін және бақылануын бекітеді.

Қызметкерлерді басқару жүйелік көзқарас принципіне және бағдарламалық-мақсаттық басқару принципіне негізделген.

Қызметкерлерді басқаруды жүйелік көзқарас пен анализ принциптеріне сәйкес құру – ұйымның жұмысшылар құрамын тұтастай қамтуды; тұтас жүйеге әсерін ескере отырып, қосалқы жүйе шегінде нақты шешімдердің байланысын; сыртқы және ішкі ортаны, өзара байланыстардың толықтығын ескере отырып, жұмысшыларға қатысты шешімдерді қабылдау мен шешуді білдіреді.

Кешенді, сипаты бойынша бағдарламалық-мақсатты көзқарас қажеттілігі қызметкерлерді басқару шегінде жеке жұмыс түрлері өз бетімен жүзеге аспайтынына, олардың басқару мақсатымен өзара байланысына негізделген.

Бақылау сұрақтары

1. Басқару әдістері дегеніміз не?
2. Басқару әдістерінің түрлері қандай?
3. Экономикалық әдістер нені қарастырады?
4. Әлеуметтік-психологиялық әдістер нені қарастырады?
5. Бұйрық дегеніміз не?
6. Жарлық дегеніміз не?

5-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕР

5.1. Басқарушылық шешімдердің мазмұны мен түрлері

Басқарушылық шешімдер – бұл:

- баламаны таңдау;
- даулық жағдайларды шешуге бағытталған акт;
- ұйым мен оның мүшелерінің алдында тұрған мақсаттарға тікелей немесе жанама түрде байланысты қандай да бір іс-әрекеттерді іске асыру қажеттілігі туралы немесе олардан бас тарту туралы жан-жақты қарастырылған қорытынды.

Басқарушылық шешімдерді қабылдау этаптары:

- мақсатты жасау және алға қою;
- мәселені зерттеу;
- қабылданатын шешімдердің тиімділігі мен мүмкін нәтижелерінің критерийлерін таңдау;
- шешім нұсқаларын қарастыру;
- шешім таңдау;
- шешімді орындау;
- шешімді орындауды бақылау.

Басқарушылық шешімдердің түрлерін келесі көрсеткіштері бойынша классификациялайды:

1. Шешімді қабылдау шарттары бойынша:

- нәтижеге сенімділік бар кезде, анықтылық шарттарында;
- әрбір баламаның табысты болуының нақты мүмкіндігі бар кезде, қауіп шарттарында;

2. Шешім нәтижелерінің әсер ету мерзімі бойынша:

- ұзақ мерзімді;
- орташа мерзімді;

– қысқа мерзімді;

3. Шешім қабылдау жиілігі бойынша:

– бір реттік;

– қайталанатын;

4. Шешімнің қамту ауқымдылығы бойынша:

– жалпы, барлық қызметкерлер үшін;

– тар шеңберде мамандандырылған;

5. Шешімді даярлау формасы бойынша:

– жеке-дара;

– топтық;

– ұжымдық;

6. Шешімнің күрделілігі бойынша:

– қарапайым;

– күрделі;

7. Регламенттеу нақтылығы бойынша:

– контурлық;

– құрылымды;

– алгоритмдік;

8. Бағдарламаланған шешімдер: баламалар саны шектеулі болады және таңдау ұйым белгілеген бағыттар бойынша жасалу керек.

9. Бағдарламаланбаған шешімдер: жаңа жағдайларды талап ететін шешімдер (ұйым мақсатын анықтау, өнім сапасын жақсарту, құрылымды жетілдіру сұрақтары).

Басқарушылық шешімдерді қабылдаудың жеке стильдері:

– теңдестірілген типті шешімдер – тексерілетін болжамдар ұсыну (өнімділігі жоғарырақ стиль);

– табысқа бағытталған импульсивті шешімдер. Болжамдарды құру процесі оларды тексеру мен анықтау іс-әрекеттерінен басым болады, сондықтан шешім қабылдау толық негізделмейді.

– инерциялы шешімдер – сенімді емес және сақ ізденіс нәтижелері, орындауына уақытты көп алады.

– қатерлі шешімдер – импульсивті шешімдерге қарағанда негізделген болады.

– сақ типті шешімдер – оларға қателіктерді болдырмауға мүмкіндік беретін ерекше мұқияттылық пен сыншылдық тән.

Сонымен қатар, басқарушылық шешімдердің түсініктемесі мен жасалуын схема түрінде де көрсетуге болады (5.1-сурет).

Басқарушылық шешім – менеджменттің нақты басқарушылық жұмысының нәтижесі. Шешімдерді қабылдау басқарудың негізі болып табылады.
Шешімдерді жасау және қабылдау – барлық деңгей жетекшілерінің жұмысындағы шығармашылық процесс және оған төмендегілер жатады:

	Мақсатты туындату және алға қою
	Алынатын ақпараттар негізінде мәселені зерттеу
	Тиімділік (нәтижелілік) критерийлерін және қабылданатын шешімдердің мүмкін нәтижелерін таңдау және негіздеу
	Мамандардың мәселені (тапсырманы) шешудің әр түрлі нұсқаларын талқылауы: оңтайлы шешім таңдау және қалыптастыру, шешім қабылдау
	Орындаушылар үшін шешімдерді нақтылау

5.1-сурет. Басқарушылық шешімдердің түсініктемесі мен жасалуы

5.2. Басқарушылық шешімдерге қойылатын талаптар

Басқарушылық шешімдерге қойылатын талаптар келесідей болады:

- тиімділік – ұйымның мақсаттарға жетуін толығымен қамтамасыз ету;
- үнемділік – шығындардың минималды мөлшері;
- уақытылы болуы – идея жүзеге асырылуына дейін күшін жоймауы қажет;
- негізділігі – орындаушылар негізділікке сенімді болуы керек; шешімдер нақты түрде жүзеге асырылатындай, өкініш тудырмайтындай болуы тиіс.

Басқарушылық шешімдердің орындалмау себептері:

- шешімдер менеджермен толығымен анық тұжырымдалмаған;
- шешімдерді орындаушы дұрыс түсінбеген;
- шешімдерді орындау үшін қажетті шарттар мен құралдар қарастырылмаған;
- ұсынылған шешім нұсқасының ішкі келісімінің болмауы.

5.3. Шешімдер қабылдаудың әдістері мен процесі

Басқарушылық шешімдерді қабылдау әдістері:

1. Ұқсастық әдісі – басқа білім саласы немесе өткен тәжірибе бойынша ұқсас жағдайларды қолдану;

2. Инверсия әдісі – психологиялық инерцияны жеңу және мәселеге жаңа позициядан қарау;

3. Эмпатия әдісі – мәселеге басқа адам тарапынан қарау;

4. Қиял әдісі – мәселені шешу идеясын анықтауға тырысу мақсатында дәріптелген ұсыныстар мен қиялдар;

5. Ой-талқылық әдіс – өз ойын сынаусыз және талқылаусыз еркін жеткізу;

6. Морфологиялық анализ – функционалдық бағыттарды ерекшелеу, олар бойынша шешімдер идеясы мен әдістерін қалыптастыру, идея амалдарын дайындау;

7. Жеңілдету – мардымсыз факторларды елемеу және негізі факторларды ерекшелеу;

8. Классификация – мәселені типтік топқа жатқызу;

9. Құрылымдау – мәселені өрістетуді бөліктерге бөлу;

10. Күнделіктер әдісі – ұсыныстарды алдын ала дайындау және жетекшінің алдын ала анализі;

11. Даралау әдісі – идеяларды жалпылау және ұжымдық талқылау;

12. Индукция – жеке факторлардан жалпы пікірлерге өту бойынша ақыл қорытындысы;

13. Дедукция – логика ережелері бойынша жалпы заңдылықтардан жеке қорытындыларға өту;

14. Шешім қабылдау кестелері – шарттардың амалдары мен ұсынылатын іс-әрекеттерді кесте түрінде сипаттау;

15. Шешім қабылдау ағашы – мүмкін іс-әрекеттерді олардың реттілігі мен балама жағдайларын ескере отырып сипаттау.

Басқарушылық шешім қабылдаудың барлық әдістерін төрт топқа біріктіруге болады:

– ресми емес – интуицияға негізделген. Олардың артықшылығы – қабылдану жеделдігі, кемшілігі – интуиция ақталмауы мүмкін.

– ұжымдық – ой талқылау немесе Дельфа әдісі – көп деңгейлі, дәлелдеуді қажет етпейтін сауалнама рәсімі. Бағалар тұрақтанғаннан кейін сауалнама тоқтатылып, сарапшылар ұсынысы немесе түзетілген шешімдер қабылданады.

– «кингисе» – шешім қабылдаудың жапондық айналымдық жүйесі (жиналыстар кезінде қарастырылатын жазбаша қорытындылар тізімі бойынша талқылауды білдіретін жаңа жоба). Білімдермен негізделген немесе тәжірибемен жинақталған талқылауға негізделген шешімдер.

– сандық – үлкен көлемді ақпаратты өңдеу арқылы оңтайлы шешім қабылдау. Бұлар өткен тәжірибеге тәуелді емес, анализбен негізделетін тиімді шешімдер.

Басқарушылық шешімдерді қабылау процесі үш кезеңнен тұрады: шешімді дайындау кезеңі, шешім қабылдау кезеңі және шешімді жүзеге асыру кезеңі (5.2-сурет).

Менеджмент технологиясы басқарушылық шешімді үш кезеңнен тұратын процесс ретінде қарастырады:

	басқарушылық шешімді дайындау кезеңі – ақпаратты іздеуді, жинауды және өңдеуді қамтитын, шешуді қажет ететін мәселені анықтайтын, микро- және макродеңгейдегі жағдайлардың экономикалық анализі.
	шешім қабылдау кезеңі – балама шешімдер мен көпнұсқалы есептемелер негізінде жүргізілетін іс-әрекет курстарын жасау және бағалау; оңтайлы шешім таңдау критерийлерін талдау; табысты шешім таңдау және қабылдау.
	шешімді жүзеге асыру кезеңі – шешімді нақтылау үшін шаралар қабылдау және оны орындау, оның орындалуын бақылауды жүзеге асыру, түзетулер енгізу, алынған нәтижені бағалау. Өрбір басқарушылық шешімнің нақты нәтижесі болады, сондықтан басқару жұмысының мақсаты – нақты шарттар мен жағдайларда оңтайлы шешімдерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін формаларды, әдістерді, құралдар мен аспаптарды анықтау болып табылады.

5.2-сурет. Басқарушылық шешім процесі

Бақылау сұрақтары

1. Басқару шешімдері дегеніміз не?
2. Басқару шешімдерді қабылдау кезеңдері.
3. Басқару шешімдері қалай жіктеледі?
4. Басқару шешімдеріне қандай талаптар қойылады?
5. Басқару шешімдерін қабылдау әдістері?
6. Басқару шешімдерін қабылдау үдерісі қандай кезеңдерден тұрады?

6-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ

6.1. Басқарушылық құрылым түсінігі

Ұйымдастырушық құрылым – басқаруды реттеу, буындардың өзара әрекеттесуін реттеу, бағыну, қатарласып бағыну және жауапкершілікті қалыптастыру мақсатында экономикалық нысанды, кәсіпорынды, компанияны, мекемелерді бөлімдерге, бөлімшелерге, цехтарға, зертханаларға, аймақтарға, топтарға бөлу.

Ұйымдастырушылық жоспарлау процесінде жеке бөлімдерінің өзара нақты байланыстарын орнатуға бағытталған кәсіпорын құрылымы анықталады: цехтардың саны мен өлшемдері, өндірістік принципі бойынша оларды топтастыру, оларды ұйымдастырушылық бекіту; қызмет көрсетудің өлшемдері мен ұйымдастырушылық құрылымы; қажетті қызметтер (маркетинг, материалды қамтамасыз ету, өткізу және т.б.) тізімі, сонымен қатар әкімшілік бөлімдер.

Өндірістік процесті басқарудың негізгі функциялары:

- ұйымдастыру;
- мөлшерлеу;
- жоспарлау;
- координациялау;
- бақылау, реттеу.

Жоғарыда аталған басқару функциялары бірін-бірі толықтырады. Жиынтық және өзара байланыс түрінде олар өндірістік процесті басқарудың сәйкес түрін құрайды.

6.2. Басқарушылық құрылымдардың негізгі сипаттамалары

Ұйымдастырушылық құрылымдағы элементтер байланысы:

Сызықтық байланыстар басқарудың әр түрлі деңгейіндегі бөлімшелер мен жетекшілер арасында пайда болады. Олар бір әкімшілік жетекші екінші әкімшілік жетекшіге (директор – цех басшысы – шебер) бағынған кезде байқалады.

Функционалды байланыстар басқаудың әр түрлі деңгейінде өзара әкімшілік бағынбайтын белгілі бір жұмыстарды жүргізуге байланысты бөлімшелер мен жетекшілер арасындағы арақатынасты сипаттайды (цех басшысы – цехтың өндірістік бағдарламасын құрастыру сұрақтары бойынша өндірістік-диспетчерлік бөлім).

Функцияаралық байланыстар бірдей деңгейдегі бөлімшелер арасында пайда болады (әр түрлі цех басшылары немесе кәсіпорынның әр түрлі функционалды бөлімшелері).

Басқарудың ұйымдастырушылық құралымдары орталықтандыру, жекелендіру деңгейі, ауқымы, бейіні, экономикалық дербестігі, меншік формасы және т.б. бойынша әр түрлі болады.

Өндірістік құрылым немесе кәсіпорын құрылымы өздерінің басқару құрылымы сияқты бір орында тұрмайды: олар сыртқы шарттарына байланысты өзгереді және жетіледі.

Дегенмен, болып жатқан өзгерістерге қарамастан, басқарудың сәйкес формалары бар дәстүрлі өндірістік құрылымдар іс-әрекетке қабілетті болып қалады. Басқарудың дәстүрлі құрылымдарына келесілер жатады:

1. Басқарудың сызықтық ұйымдастырушылық құрылымы – ең бірінші пайда болған басқару құрылымы. Бұл құрылымның негізінде жеке-даралық пен жауапкершілік принципі жатыр: жұмысшылар барлық өкілеттікке ие бір жетекшіге бағынады. Әрбір жетекші басшылығында бірнеше жұмысшы болады, ал барлық жұмысшыларда бір жетекші болады. Бұл құрылымның ерекшелігі: бағынышты жұмысшының бір ғана тікелей басшысы болады, ал одан жоғары тұрған басқа

басшылар жұмысшыға тікелей басшысын ескермей, бұйрық беруге құқығы болмайды.

Сызықтық ұйымдастырушылық құрылымның артықшылығы:

1. Басқарушылық шешімдерді қабылдау жеделдігі;
2. Нақты бекітілген және анық көрсетілген жеке жауапкершілік;

3. Басқарушылықтың тұтастығы мен анықтылығы.

Сызықтық ұйымдастырушылық құрылымның кемшілігі:

1. Биліктің жоғары деңгейде шоғырлануы;
2. Басшы кәсіптілігінің жоғары талаптары;
3. Ақпаратпен артық жүктеу және бағынышты жұмысшылармен байланыс жүйесінің кеңдігі.

Аталған кемшіліктер әсерінен және сыртқы ортамен сәйкессіздік әсерінен қарастырылған құрылым шектеулі түрде тараған және шағын кәсіпорындарда ғана қолданылады.

1. Функционалды құрылым – функционалды бөлімшелердің басшылары белгілі бір сала жұмысына маманданады және сәйкес функциялардың жүзеге асырылуына жауап береді, құзыреттілігіндегі өндірістік бөлімшелерге бұйрық береді.

Функционалды құрылымның негізгі артықшылықтары – мамандарды өндіріске тікелей әсері, басқарушылық мамандандудың жоғары деңгейі, қабылданатын шешімдердің терең қарастырылуы және негізделуі.

Негізгі кемшілігі – күрделі және үнемсіздігі (бөлімшелер саны көп болғандықтан, басқару арналары да көп болады).

Тәжірибе функционалды құрылымды тұрақты сыртқы шарттарда іс-әрекет ететін және жұмыс істеуі үшін стандартты басқарушылық тапсырмаларды шешуді талап ететін өнімдердің шекті тізбегін өндіретін кәсіпорындарда қолданудың тиімділігін көрсетеді. Бұған мысал ретінде металлургия, резеңке-техникалық өндіріс саласындағы және шикізат өндіру саласындағы кәсіпорындарды айтуға болады.

Мұндай құрылымның негізін «Дюпон», «Дженерал моторе» фирмалары құрған. Өзінің өсу процесінде компаниялар екі негізгі мәселемен кездесті: олардың стратегиялық жауапкершілігі өнімдеріне деген сұраныспен сәйкес келмеді, нарыққа шығатын жолдарының өсіп келе жатқан санын тиімді бағыт-

тау үшін жоғары икемділікке мұқтаж болды. Бұл құрылымда тауарлар мен қызмет көрсетулер өндірісіне қажетті барлық міндеттерді орындау үшін әр түрлі сала мамандары бірге топтасады. Мысалы, «Дженерал моторе» фирмасының «бьюик», «кадиллак», «шевриоле» және т.б. автокөліктерін шығару үшін әрбір өнім бойынша жеке құрылымы болды. Әлемнің көптеген ірі корпорацияларында өнім бойынша құрылымдар бар.

2. Сызықтық-штабтық ұйымдастырушылық құрылым. Өндіріс күрделілігі мен ауқымының, басқарудың функционалды дифференциациясының өсуі сызықтық-штабтық ұйымдастырушылық құрылымның пайда болуына әкелді. Басшылар нақты функциялар (есеп, бақылау және т.б.) орындайтын және шешімдер қабылдау мен өндіріс нәтижелеріне тікелей жауапты емес мамандардан тұратын «штабтар» – басқарушылық бөлімшелер құрады.

Сызықтық-штабтық ұйымдастырушылық құрылым басқарушылық мәселелерді білікті түрде шешуге мүмкіндік береді, бірақ шешім қабылдау процесі кезінде сызықтық жектекшілердің айысып кету қаупін тудырады.

Сызықтық-штабтық ұйымдастырушылық құрылым артықшылығы:

- өндірістік мүмкіндіктерді мақсатына сәйкес әрі тиімдірек қолдану;

- басқарушылық қызметкерлерді тиімді орналастыру;

- жедел тапсырмаларды тиімді және мобильді шешу.

Сызықтық-штабтық ұйымдастырушылық құрылым кемшілігі:

- әсер етудің әкімшілік әдістерінің басымдылығы;

- өндірістік тапсырмаларды өту және келістіру қиындығы;

- жеке функциялар бойынша бағынудың екі жақтылығы.

1. Дивизионды құрылым. Қазіргі кезде өндірістік дамыған мелекеттерде сызықтық-функционалдық құрылымнан бас тарту байқалуда (бұл құрылымның классикалық стилі тек бизнестің дәстүрлі салаларында жұмыс істейтін шағын және орта кәсіпорындарда ғана сақталған). Ірі компаниялар арасында дивизиондық ұйымдастырушылық құрылым басым. Мамандар бағасы бойынша, американың 500 ірі компанияларының 95%-ы басқарудың дивизиондық құрылымын таңдаған. Бұл

құрылымға өту факторларына келесілер жатады: кәсіпкерлік жұмыстың әртараптандырылуының өсуі, басқарудың мамандандырылуы, еңбекті халықаралық бөлісу, орта буын менеджерлерінің ақпараттандырылуының, өзін-өзі бағалауының өсуі.

Дивизиондық ұйымдастырушылық құрылымға басқарушылық шешімдерді жекелендіру тән: өндірістік бөлімшелерге басқарудың негізгі функцияларын (есепке алу, жоспарлау, қаржылық басқару, маркетинг және т.б.) орындайтын құрылымдар беріледі. Бұл өндірістік құрылымдарға өзінің өнімдерін жасаумен, өндірумен және өткізумен байланысты өзіндік тапсырмаларды шешуге мүмкіндік береді. Кәсіпорынның жоғары басшылығы өз күшін стратегиялық тапсырмаларды алға қою мен шешуге жұмылдыра алады.

Дивизиондық құрылым дәстүрлік құрылым артықшылығын қолданады, себебі бөлімшелердегі басқару сызықтық-функционалдық принцип бойынша құрылады. Жалпы ұйымдық басқару корпоративтік принцип бойынша жүзеге асырылады. Корпоративтік принциптің басты ерекшелігі – жүйе элементтеріндегі әр түрлі кемулерді азайту, нәтижесінде жүйенің жалпы жұмыс тиімділігі өседі.

Дивизиондық құрылымның кемшіліктері: басқару иерархиясының өсуі мен күрделенуі және ұйымды басқару аппаратын ұстауға шығынның көбеюі.

Дивизиондық құрылымның үш типі болады:

1) Өнімдік құрылымы – дивизиондық құрылымның ең алғашқысы. Қазіргі кезде әртараптандырылған өнімдері бар тұтынушылық тауарларды өндіретін ірі өндірушілердің көбісі ұйымның өнімдік құрылымын қолданады.

Басқарудың дивизиондық-өнімдік құрылымын қолданған кезде негізгі өнімдер бойынша бөлімдер құрылады. Қандай да бір өнімді (қызметті) өндіру және өткізу басшылығы берілген өнім типі үшін жауапты тұлғаға беріледі. Оған қосалқы қызметтер басшылығы бағынады.

2) Тұтынушыға бейімделген құрылым – тұрғындар үшін кең ауқымда қажетті тауар (қызмет) өндіретін ірі компаниялар тұтынушылардың нақты тобына бейімделеді. Бұл кезде компанияның әрбір құрылымдық бөлімі тұрғындардың белгілі

бір тұтынушылық тобын өніммен қамтамасыз етеді (мысалы, білім саласында).

3) Аймақтық құрылым географиялық шарттарды, жергілікті заңдылықтарды және жергілікті нарық ерекшелігін ескеруге мүмкіндік береді. Бұған мысал ретінде ірі кәсіпорындардың өткізу бөлімдерін атап өтуге болады. Құрылымның артықшылықтары:

- икемділігі;
- шешімдерді қабылдау жеделдігі;
- пәнаралық көзқарас;
- күрделі функцияаралық мәселелерді жылдам шешу;
- жаңа нарықтар мен технологияларға бағдарлану;
- бағадан тыс бәсекеге бағдарлану.

Кемшіліктері: кәсіпорын және оның бөлімдерінің қызығушылықтарының қарама-қайшылығы, басқару функцияларының қайталануы, нәтижесінде басқарушылық аппараттың өсуі және құрылымның үнемсіздігі.

3-кесте

Кәсіпорын жетекшісі

Жетекші	Жетекші	Жетекші
А кәсіпорны	В кәсіпорны	С кәсіпорны
Қызметкерлер	Қызметкерлер	Қызметкерлер
Қаржы	Қаржы	Қаржы
Жоспарлау	Жоспарлау	Жоспарлау
Маркетинг	Маркетинг	Маркетинг
Өндіріс	Өндіріс	Өндіріс

Басқарудың матрицалық құрылымы. Қалыптамалық құрылымның негізгі идеясы – жоспарланған соңғы нәтижелердің жүзеге асуы өкімшілік иерархия тұрғысынан емес, бағдарламаға сәйкес мақсатқа жету тұрғысынан қарастырылады.

Басшылықтың негізгі назары құрылымдық бөлімдердің жұмысын жетілдіруге ғана емес, сонымен қатар мақсаттағы бағдарламаны орындауға жағымды әсер ететін өндірістік қызмет көрсетудің барлық түрлерін дамытуға бағытталады. Бұл құрылым ғарышкерлік, зымыран жасап шығару сияқты күрделі технологиялық әсері бар компанияларда қолданылады.

Артықшылықтары:

- сыртқы орта шарттарына бейімделу және әрекет ету;
- қызметкерлердің шығармашылық мүмкіндіктерін күшейту;
- жоғары деңгей басшыларына жедел жүктемені азайту;
- кадрлар кәсіптілігін тиімді қолдану.

Кемшіліктері:

- басқару жүйесінде қатар бағынудың күрделі жүйесі;
- құрылымдарды жиі қайта құрастыру қажеттілігі;
- жұмыс басында жаңа бағдарлама бойынша дағдыны қалыптастыру және бейімдеу қиындығы.

Бақылау сұрақтары

1. Ұйымдастырушылық құрылым дегеніміз не?
2. Өндірістік үдерістерді басқарудың негізгі функциялары қандай?
3. Ұйымдастырушылық құрылым элементтері қалай байланысады?
4. Сызықтық құрылым ерекшелігі неде?
5. Функциялық құрылым ерекшелігі неде?
6. Сызықтық-штабтық құрылым ерекшелігі неде?
7. Дивизиондық құрылым ерекшелігі неде?
8. Басқару-матрицалық құрылым ерекшелігі неде?

7-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДА ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ ҮДЕРІСТЕРІН БАСҚАРУ

7.1. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында қызмет көрсету түрлері

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарының ішінде басты орынды мейрамханалар, кафе-барлар алып жатыр. Олар халықтың демалысын ұйымдастыруда маңызды орын алады. Онда тек тамақтану үшін ғана емес, мерейтой, адам өміріндегі маңызды оқиғаларды тойлауға, үйлену тойын жүргізуге, іскерлік немесе ресми кездесу жүргізуге, достар арасында демалуға келеді.

Қонақжай қарсы алып, дәмді және тез тамақтандыру, толық құнды демалу үшін жағдай туғызу – осы кәсіпорын жұмысшыларының басты мақсаты.

Қонақүйлерде, әуежайда, темір жол вокзалдарында, кемеді орналасқан қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары туристер, соның ішінде шетел туристеріне тамақтануды ұйымдастыруда жетекші орынды алып отыр.

Қызмет көрсету персоналының жұмысын дұрыс және нақты ұйымдастырудан олардың қызметтерін қолданатын барлығының көңіл күйі тәуелді.

Қоғамдық тамақтандыруда қызмет көрсетуді ұйымдастыру принциптері:

- адамдардың өнім және қызмет қажеттіліктерін қанағаттандыру;
- ас залдарында ыңғайлы жағдайлар құру;
- тұтынушыларға қызмет көрсету үрдісімен байланысты қолайсыз құбылыстардың болмауы;

- жаңа өнім және қызмет түрлерін енгізу есебінен қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары жұмысының рентабельдігін жоғарылату;
- үнемі өзгеріп отыратын тұтынушы талғамы, нарық талаптарына қызмет түрлерінің сәйкес келуі.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында қызмет көрсетудің келесі түрлері қолданылады:

- өзіне-өзі қызмет көрсету;
- персоналмен қызмет көрсету;
- құрама әдіс.

Жаппай қызмет көрсетудің тиімді әдісі **өзіне-өзі қызмет көрсету** болып табылады, онда тұтынушылар өздері тарату сөрелерінен салқын тағамдар мен тісбасарлар, тәтті тағамдар мен сусындар, ұннан жасалған кондитерлік өнімдер, нан және асқа арналған аспаптар алады. Ыстық тағамдарды аспаздар тікелей жіберу алдында порциямен құйып береді.

Тарату желісі бойымен қозғалып, тұтынушылар таңдаған тағамдарын подносқа салып, кассирмен есеп-айырсақан соң ас үстелдеріне апарады. Бұл қызмет түрі залдың өткізу қабілетін 20-30% -ға ұлғайтуға мүмкіндік береді, екі есе тағам алу уақытын қысқартады және жұмысшылардың еңбек өнімділігін 20% -ға арттырады.

Персоналдық қызмет көрсетуге қатысына байланысты толық және ішінара өзіне-өзі қызмет көрсетуді ажыратады.

Толық өзіне-өзі қызмет көрсету кезінде тұтынушылар тағамдар мен сусындарды алу, оны үстелге жеткізу және ыдыстарды жинаумен байланысты барлық операцияларды өзі орындайды.

Ішінара қызмет көрсетуде операциялардың көп бөлігін қызмет көрсететін персонал орындайды. Мысалы, түскі ас үзілісі бар өндірістік асханаларда дастарқанды алдын ала жаю. Тұтынушылар тек төрелкеге көжелер құйып алады да, қолданған ыдысты жинап алады.

Есеп айырысу әдіс бойынша алдын ала есеп айырысады, кейін есеп айырсатын, тікелей есеп айырсатын, тамақтанып болған соң есеп айырысатын және өзіне-өзі есеп айырысумен өзіне-өзі қызмет көрсету болып ажыратылады.

Алдын ала есеп айырысумен өзіне-өзі қызмет көрсету кезінде тұтынушылар ас мәзіріндегі тағамдар ассортиментімен танысқан соң, кассадан чек немесе талон алады, содан соң сол чек немесе талон бойынша тарату бөлімінен тағамдарды алады. Бұл қызмет көрсету түрінің *кемшілігі* таратуда өткізу қабілетінің төмен болуы, себебі тағамдарды порциялап алатын аспаздар талондар мен чектарды іріктеп қарау керек. Бұл қызмет көрсету түрін қолдануда алдын ала алған абонемент немесе чектер бойынша кешенді түскі астарды алу арқылы тездетуге болады.

Кейін есеп-айырысумен өзіне-өзі қызмет көрсетуде тарату желесінің соңында есеп-айырысады. Бұл кезде тұтынушылар тағамдарды тарату желісінде таңдап, соңында олардың құнын төлейді. Бұл қызмет көрсету түрінің артықшылығы тұтынушының тағам таңдау мүмкіндігі, аспаздардың тағам салу кезінде чектер іріктеуден босатылады.

Тікелей есеп-айырысумен өзіне-өзі қызмет көрсету бір мезгілде тағам таңдау, оны алу және есеп айырысумен қамтамасыз етіледі. Бұл жағдайда өнімді тұтынушыға жіберу мен есеп-айырысу бір жұмышысы жүзеге асады. Көбінесе бұл әдіс түрі дәмханаларда қолданылады.

Тамақтанып болған соң есеп-айырысумен өзіне-өзі қызмет көрсету тұтынушы тағамдар мен сусындарды таңдаған соң, тарату желісі соңында кассирден чек алады, оны тағам қабылдап болған соң залдан шығарда төлейді. Бұл қызмет көрсету түрін қолдану есеп-айырысу операцияларын жүргізуді бақылауды күшейтуге ықпал етеді, себебі бірінші кассир өнім құнын есептеп чек берсе, екіншісі тұтынушымен есеп айырысады.

Персоналмен қызмет көрсету уақыты факторынан гөрі ыңғайлылық басты орын алатын кәсіпорындарда қолданылады.

Құрама әдісте екі аталған қызмет көрсету әдісінің үлесімі қоланылады. Мысалы, конференцияларға қатысушыларға қызмет көрсету кезінде қонақтар тісбасарлар, десерт, сусындарды және басқа өнімдерді тарату сөрелерінен немесе фуршет үстелдерден өздігінен таңдайды, ол бірінші және екінші тағамдарды ұсынғанда даяшылар қызмет көрсетеді.

7.2. Қызмет көрсету мәдениеті

«Мәдениет» сөзі латын тілінен аударғанда «өңдеу, жасау, жетілдіру, тәрбиелеу, білім беру» дегенді білдіреді. Мәдениет адамның өмір сүру аймағының даму дәрежесімен қатар, адамның өзінің даму дәрежесін сипаттайды.

Мәдениет адамның шығармашылық мүмкіндіктері қаншалықты жүзеге асатынын, оның тәртібінің қоғамдық мораль нормаларына сәйкес келетінін көрсетеді. Яғни, мәдениет – адам қоғамының тарихи даму деңгейін анықтайтын сипаттама.

Мәдениет материалды және рухани болып бөлінеді. Сондықтан мәдениет материалдық және рухани құндылықтардан және оларды адамның құруы мен қолдану әдістерінен тұрады.

Қызмет көрсету мәдениеті – жалпы қоғам мәдениетінің бір бөлігі. Бұл күрделі, көп қырлы түсінік. Қызмет көрсету мәдениеті – халыққа психологиялық, этикалық, эстетикалық, ұйымдастырушылық-технологиялық және басқа аспектілерде қызмет көрсету үрдісінің жетілу деңгейі (даму деңгейі).

Қызмет көрсету мәдениетінің барлық аспектілері өзара тығыз байланысты және өзара тәуелсіз. Тар мағынада қызмет көрсету мәдениеті сыпайылық ережелер жиынтығы деген түсінігі қалыптасқан.

Қызмет көрсету мәдениетінің көрсеткіштері:

- алдыңғы қатардағы және соңғыларын айқындау үшін мейрамхана бизнесі кәсіпорындарында оның деңгейін бағалау дәрежесі болу;
- оны ары қарай дамыту үшін қорларды анықтау.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары ісін ұйымдастыру жетістігі ең алдымен қонақтар мүддесі мен қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілетімен анықталады.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында қызмет көрсету мәдениеті – келушілерде мейрамхана туралы қолайлы түсінік қалыптастыратын негізгі факторлардың бірі. Қатаң бәсекелестік жағдайда кәсіпорындар бәсекелес кәсіпорындардан қызмет көрсету деңгейімен ғана емес, қонақтарды қабылдау ерекшеліктерімен ерекшелену керек.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорнының жемісті қызметі клиенттерді келтіру және тұрақтандыру дәрежесіне байла-

нысты. Бұл мәселені шешу көптеген құрамдастарға: ас мәзірі, аспаздық, интерьер музыка, қызмет көрсету мәдениетінің деңгейі, персоналдың сыртқы түрі, оның корпоративті этика нормаларына, яғни қызмет көрсету мәдениетіне сәйкес мінез-құлқы және т.б. тәуелді.

Сервис мәдениеті кез келген ұйымның дамуы үшін аса маңызды, себебі сервис мәдениетінің деңгейі клиент көзқарасында оның бейнесін қалыптастырады.

Заманауи бизнесте «клиент» және «сервис» түсініктері – бөлінбейтін түсініктер. Клиент жоғары сапалы қызмет көрсетуді алғысы келеді және оны таппаса, ол ұйымнан кетіп қалады.

Бірақ сервис деңгейін бағалау ұсынылған сервис жақсы немесе жаман болды ма деген сұраққа жауап клиенттің субъективті ойына негізделген, оның ойы оның күтімі мен қажеттіліктеріне тәуелді болады.

Өз компаниясы туралы бар және ықтимал клиенттердің ойын анықтау және динамикасын зерттеу үшін басшылар нарықты маркетингтік зерттеуді тапсырады.

Бірақ жақсы мониторинг клиенттердің ойын зерттеумен ғана ақталмайды. Ұйым ішінде сервис сапалылығын бағалайтын бірқатар ішкі критерийлер бар.

Қызмет көрсету мәдениеті елдің ұлттық дәстүрлерімен, сол сияқты әлемдік стандарттар талабымен принциптері келіскен эталонды еңбек нормалары, жоғары рухани құндылықтар мен тәртіп этикасы жүйесі.

Қызмет көрсету мәдениетін елдің барлық қызмет көрсету саласына немесе бір саласына, немесе кәсіпорынға, фирмаға жатқызуға болады. Нақты жұмысшының әрекеті де оның қызметі шегінде қызмет көрсету мәдениетіне толық немесе ішінара сәйкес келуі мүмкін. Қызмет көрсету мәдениеті барлық деңгейде байланысып, бір қызмет көрсету нормасын құрайды.

Қазіргі кезде қызмет көрсету мақсаты ұлттық ерекшеліктер мен қызмет көрсету мәдениетінің халықаралық принциптерін үйлестіру болып табылады. Сервис мәдениетінің көптеген жаңа аспектілері қазіргі кезде интернационалды сипатқа ие.

Кез келген елде сервис кәсіпкерлері мен менеджерлері қызмет көрсетудің ұлттық дәстүрлерін олар заманауи талаптарға қайшы келмесе және жалпы қызмет көрсету әрекетінің тиім-

ділігін жоғарылата қолдануға тырысады. Сервис мәдениетінің болмауы кәсіпорын табысының төмендеуіне ықпал етеді. Сондықтан дамыған елдерде менеджмент қызмет көрсету мәдениетіне қойылатын талаптардың бірыңғай жиынтығын құрастырды, оны өз фирмасы тәжірибесіне енгізіп, орындалуын бақылайды. Осы мақсатта жұмысшыларға арнайы сабақтар жүргізеді, қателіктерді талдайды, қызмет көрсету этикасы мен эстетикасын игереді.

Қазіргі кезде қызмет көрсетудің жақсаруы келесі бағыттарда көрінеді:

- қызмет өндірушілері бизнес дамуы мен бәсекеде тұтынушы мәнін түсінді; тұтынушылар үшін күрес жүреді;
- қызмет көрсетудің ұйымдастырушылық-технологиялық жақтары жақсарған: көптеген операциялар автоматтандырылған және компьютер техникасы көмегімен жүреді;
- қызмет көрсетудің эстетикалық жағына көңіл бөлінеді (көрнекті сыртқы түр, тауарлар түрі, интерьер).

Өз компаниясы туралы бар және ықтимал клиенттердің ойын анықтау және динамикасын зерттеу үшін басшылар нарықты маркетингтік зерттеуді тапсырады.

Клиенттердің сервисті қабылдауы әсер ететін бірқатар факторлар бар. Бұндай факторларға сапалы өнім құрудың басты құралы ретінде ыңғайлылық жатады.

Ақпараттық ыңғайлылық. Ақпараттық ыңғайлылықты құру клиент алдын ала қаншалықты толық ақпаратты ала алатынын анықтаудан басталады. Ақпараттық ыңғайлылық түсінігіне, сонымен қатар, екі басқа негізгі параметр кіреді – клиенттің кез келген сұрағына жауап беруге дайын кәсіпорын қызметкерлерінің ақпараттылығы және клиентке бағытталуға көмек беретін пиктограмма жүйесі.

Экономикалық ыңғайлылық. Экономикалық ыңғайлылық деп клиент үшін есеп-айырысу ыңғайлылығы, дисконттар, бонустар, клуб картасы жүйесі және тамақтану кәсіпорындарында, турагенттіліктерде және экскурсиялық бюроларда қызметтерді таңдауды мотивациялайтын басқа шаралар жатады.

Осыған орай соңғы уақытта аса өзекті болған клуб картасы жүйесіне ерекше көңіл бөлінеді. Бұған себеп орталақтан-

дырылған есеп, тапсырыстарды бірден өңдеу, кредит карталарын автоматты қызмет көрсету және on-line тәртібінде тапсырыстарды орындауға бақылау.

Эстетикалық ыңғайлылық. Клиент белгілі бір кәсіпорынды таңдау себебі ыңғайлылық пен үй жылулығын құратын эстетикалық рәсімделген интерьер болып табылады. Бірақ безендіру кезінде кәсіпорынның бәсекеқабілеттілігін арттыру үшін келесі жағдайларды жетекшілікке алу керек: барлық бөлмелер бірыңғай стильде орындалу керек және кәсіпорын бағытына сай келу керек; түс гаммасы клиентті қоздырмау керек; безендіру үшін қолданылатын материалдар қауіпсіздік және гигиена стандарттарына сәйкес келу керек және сәйкес сертификаттары болу керек; сонымен қатар материалдар қолдану мерзімі ұзақ және жоғары температура мен химиялық заттар әсеріне тұрақты болу керек.

Сол жағдайда қызметті тұтынушы өз құқықтары саласында анағұрлым ақпараттанған болады, ал әр түрлі басқа елдерде болып, өз көзімен шетелдегі сервис мәдениетін және қызметтер сапасының деңгейін көріп, өз еліндегі сервис мәдениетіне қатаң талаптар қояды.

Сапа кез келген кәсіпорынның сервис мәдениетінде үлкен орын алады. Сапалы қызмет көрсету мақсаты тұтынушыны қанағаттандыру болып табылады. Бірақ қызмет сапасын жоғарылатуда бастапқы кезде ерекше көңіл клиентпен тікелей байланыста болатын персоналды таңдау мен дайындаумен байланыстырылған. Сапаны өлшеу және қызмет көрсету үрдістерін жақсарту мәселелері басында кәсіпорын жетекшілерімен ескерілген жоқ. Бірақ қазіргі кезде сервис мәдениетін қалыптастыру үшін негізгі мәселе кәсіпорынға қажетті қызмет көрсету сапасын өлшеуге қажеттілерді анықтау болып табылады.

Сервис сапасы мен мәдениетін жоғарылату үрдістері кейде өздігінен табиғи жолмен туындалады. Дұрыс енгізілген сервис мәдениеті жүйесі оларға тұрақтылық береді. Отандық нарық операторлары өз түсініктеріне қарай өз құрылымында сервисті жақсартып алады. Сапалы қызмет көрсетуді қамтамасыз етуде жоғары нәтижелерге жетіп жатыр. Бұнда ең бастысы – жүйелі қарау.

Біріншісі – заманауи сервистің маңызды принциптерін қадағалау:

- ұсынылатын қызметтердің тұтынушылар талабы мен тұтыну сипатына максималды сәйкес келуі;
- сервистің маркетингпен, оның негізгі принциптері мен мақсаттарымен байланысы;
- сервистің иілгіштігі, оның нарықтың өзгермелі талаптарына, тұтынушылар талғамына бағыттылығы.

Екіншісі – сапалы сервисті қамтамасыз етуге бағытталған персоналға қажетті жағдайларды құру. Оларға:

- жұмыс орындарының эргономикалығы;
- әрбір қызметкер орындауы міндетті ережелердің нақты формулировкасы;
- сервистің тиімділігін сандық және сапалық объективті өлшеуге мүмкіндік беретін әрбір жұмысшы жұмысының сапасын бағалау жүйесі;
- персонал мотивациясы, оның барлық кәсіпорынның гүлденуіне мүдделі болуы, өз жұмысын максималды тиімді жасауы;
- персонал біліктілігін жоғарылату жүйесі жатады.

Үшіншісі – қызмет ұсынатын кәсіпорынды басқару құрылымын оңтайландыру. Тапсырыстың өту тізбегі ұзын болған сайын, қате жіберу ықтималдылығы жоғары болады: элементтер саны шектеулі аз болатын басқару құрылымы оңтайлы саналады.

Төртіншісі – сервис сапасын жан-жақты, толық, объективті және үздіксіз бақылау:

- клиенттің сапаны бағалауға және оны бақылауға қатысуы;
- стандарттар талаптарын нақты жағдаймен салыстыруға мүмкіндік беретін әдістемелер мен критерийлерді құру;
- персоналдың өзін-өзі бақылау жүйесін құру;
- ұсынылатын қызметтер сапасын бағалау критерийлерін қолдану;
- сапаны бағалауда техникалық құралдар қолдану;
- құрамына әр түрлі қызметтер өкілдері кіретін бақылау қызметтерін құру: дирекция, қаржы бөлімі, қауіпсіздік бөлімі, кадр бөлімі, басшылар және барлық функционалды қызметтер қызметкерлері.

Бақылау жүйесін құру кезінде үздіксіздік принципін қадағалау керек. Сервис сапасын бақылау жүйесі технологиялық циклінің кезеңдерінде барлық параметрлер бойынша бақылау керек.

Яғни, сапа жүйесінің екі негізгі критерийлерін бөліп көрсетуге болады: ол сапаның жоғары деңгейін, оның стандарттарға және клиент қажеттіліктеріне сәйкестігін қамтамасыз ету керек, сонымен қатар кәсіпорынды рационалды басқару бойынша арнайы технологияларды құру үшін құрал болу керек.

Коммерциялық кәсіпорындар (мейрамхана, кафе, бар, дәмхана) мен әлеуметтік бағыттағы кәсіпорында (жұмыс орны, оқу орнындағы асханалар) тамақтандыруды ұйымдастырудың басты шарты қызмет көрсету сапасы болып табылады, ол қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында өндірілетін және өткізілетін тағам сапасы мен қызмет көрсету мәдениеті болып табылады.

Аспаздық өнімдер сапасы – ары қарай өңдеуге және (немесе) тағамға тұтынуға жарамдылығын, тұтынушы денсаулығына қауіпсіздігін, құрамы мен тұтынушылық қасиетінің тұрақтылығын негіздейтін қасиеттер жиынтығы.

Қызмет көрсету мәдениетін анықтайтын **негізгі факторларға** заманауи материалды-техникалық базаның болуы, көрсетілетін қызметтер көлемі, түрлері және сипаты, өндірілетін өнім ассортименті, қызмет көрсетудің прогрессивті түрлерін енгізу, қызмет көрсетудің барлық бөлімдерінде рационалды еңбек ұйымдастыру, жарнама-ақпарат жұмысының деңгейі, жұмысшылардың кәсіби шеберлігі және оны тұрақты жоғарылатуы, қонақжайлық атмосферасын құру, қызмет көрсетуші персоналдық қонаққа қатысты зерделігі, сыпайылығы жатады.

Материалды-техникалық базаның даму деңгейі әр түрлі типті қоғамдық кәсіпорындарының болуымен, орналасу ыңғайлылығымен, желілердің мамандануымен, кәсіпорынның заманауи техникалық құралдармен, соның ішінде асхана мен залға арналған жаңа жабдықтармен, тапсырыс алу, тұтынушылармен есептесу және түсетін пайданы есептеу мен бақылау

процестерін автоматтандыру құралдарымен жабдықталуымен сипатталады.

Кәсіпорынның ыңғайлы орналасуы оның халыққа жетімділігі, жақсы көлік коммуникацияның болуы, қалалық көлік маршрутымен байланысы, күзетілетін автотұрақтың болуы, кәсіпорынның магистральдарға, демалу аймағына, мәдени орындарға жақын орналасуы сияқты көрсеткіштермен анықталады. Кәсіпорынның жұмыс істеу уақытын дұрыс таңдау мейрамхана, бар немесе кафенің негізгі тұтынушылар тобының мүмкіндіктері мен тілектеріне негізделу керек. Ол тәулік бойы, түстен кейін және кешкі уақытта, кешке және мереке күндері жұмыс істеуі мүмкін.

Арнайы маманданған кәсіпорындар, әсіресе кафе, дәмхана желілерін дамыту қоғамдық кәсіпорындары өнімдеріне деген қажеттілікті қанағаттандырумен қатар, тұтынушылардың бос уақытын ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Мейрамханаға қарағанда шектеулі тағам ассортименті, дайындығы жоғары жартылай фабрикаттарды қолдану тұтынушыларға қызмет көрсетуді тездетуге, өткізуді ұлғайтуға, қызмет көрсету мәдениетін жоғарылатуға ықпал етеді.

Қызмет көрсету әдістері мен түрлері әр түрлі және кәсіпорынның нақты жұмыс істеу шарттарына және қызмет көрсетілетін контингент ерекшеліктеріне байланысты қолданылады. Бұл кешенді тағамдарды ұсыну, тамақтануды швед үстелі, бизнес-ланч және т.б. типі бойынша ұйымдастыру.

Қызмет көрсету жылдамдығы орындар айналымын бақылау, зерттеу, есептеу, сауалнама жүргізу арқылы анықталуы мүмкін және кәсіпорын типіне байланысты.

Ғимараттың архитектуралық стилінен бастап, швейцардың униформасына дейін қарастырылатын эстетикалық көрнекілік құру үшін кәсіпорын жұмысшылары болашақ тұтынушылар, олардың сұранысын нақты білуі керек. Осыған орай интерьер, ас мәзірі құрылады, музыкалық бағдарлама, қызмет көрсететін персонал және т.б. таңдалады. Персоналдың сыпайылығы, зерделігі және сыртқы түрі қонақжайлық күйін құрады, тұтынушылардың жақсы көңіл күйін және осы кәсіпорынға қайтадан келуін негіздейді.

Жарнама-ақпараттық жұмысқа проспект, көрнекті рәсімделген ас мәзірін, шақырулар, жанұялық түскі астар, мерекелер, ұлттық тағамдар дегустациялары, конференциялар және т.б. ұйымдастырылуы туралы ақпараттық беттер басып шығару жатады. Жақсылап ұйымдастырылған жарнама-ақпараттық жұмыс сұраныстың қалыптасуына, қызмет көрсету мәдениетінің жоғарылауына ықпал етеді.

Қызмет көрсетудің барлық бөлімдерінде еңбекті ұйымдастыру әрбір тұтынушыға қатысты икемділікті, қызметтер сапасы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ету керек. Қызмет көрсететін персонал мен тұтынушы арасында келіспеушіліктер рұқсат етілмейді. Ондай жағдайлар кәсіпорын басшылығымен өндірістің жиналыста мұқият қарастырылу керек. Келіспеушілік себептерін зерттеу және қабылданған шаралар туралы мәліметті персоналға жеткізу кәсіпорынның оң имиджін тұрақты ұстауға, тұтынушылардың келуін төмендетпеуге мүмкіндік береді.

Қызмет көрсету сапасын жоғарылатуға жұмысшылардың жоғары шеберлігі мен кәсіби дайындық деңгейі ықпал етеді. Қызмет көрсетудің жоғары деңгейі кадрларды дайындау жүйесі мен біліктілігін жоғарылату, персонал тренингтерін ұйымдастыру, кәсіби конкурстар жүргізу және жұмысшылардың жеке мүмкіндіктерін ескеру арқылы жүзеге асады.

Қызмет көрсету мәдениеті мен сапасы кәсіпорынның шаруашылық әрекеті нәтижесіне ықпал етеді. Қызмет көрсету мәдениеті жоғарылауымен тұтынушы саны өседі, тауар айналым ұлғаяды, кәсіпорын рентабельділігі өседі, шығындар азаяды.

7.3. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарындағы қызметтер сапасы

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары үшін ықтимал тұтынушылар (қонақтар) ұсынылатын қызметтер сапасын қалай қабылдайтыны өте маңызды. Қызметтер сапасын бағалағанда қонақ ұсынылған қызметті өз күтімімен салыстырады. Ұсынылатын қызмет сапасы қонақтың тілегі мен инди-

видуалды нормаларымен әр түрлі сәйкестенуі мүмкін. Ол әр түрлі салыстыру стандарттарын негізге алады – объективті, яғни ұсынылған қызметті басқа компанияда алған сәйкес қызметпен салыстырады немесе субъективті, салыстыру негізі өз тілегі мен күтімі болады. Қонақтың қызметті бағалауы сол қызметті өндірушілермен сөйлесі тәжірибесіне, қызметті білуіне, жарнама мен БАҚ, каталогтан, проспектен алынған мәліметтерге, өз мүддесіне, кәсіпорын имиджіне байланысты. Осыған орай тұтынушымен қызмет сапасын қабылдау моделі үш құрамдас бөліктің бірлігі ретінде қарастырылады:

- базалық сапа;
- қажетті сапа;
- күтілетін сапа.

Базалық сапа болуы міндетті қызмет қасиеттері мен параметрлері кешені болып табылады.

Қажетті сапа – қызметтің техникалық және функционалдық сипаттамаларының жиынтығы. Олардың болуы қызметтің өндірушімен жоспарланған талаптарға қаншалықты сәйкес келетінін білдіреді.

Күтілетін сапа – тұтынушы олардың болуын тек жорамалдаған қызметтің күтпеген құндылықтарын ұсынады. Күтілетін сапаның ерекшелігі тұтынушының оны талап етпеуі. Бірақ бұндай күтілетін сипаттамалардың ұсынылатын қызметте болуын тұтынушы жоғары бағалайды.

Тұтынушылар қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қызмет көрсету элементтерінің типологиясы аса маңызды. Ұсынылатын қызметтер сапасы тұтынушымен келесі қызмет көрсетудің төрт элементімен қабылданады:

- критикалық
- бейтарап
- қанағаттану алып келетін
- көңіл қалдыратын

Критикалық элементтер қонақ үй кешенінің тікелей тұтынушы (қонақ) тәртібіне әсерінің басты факторларын бейнелейді. Бұл элементтер қонаққа қолайлы стандарттар минимумына негізделген, сондықтан олар ең алдымен болуы керек (қонақ үй нөмірлері мен қоғамдық бөлмелерінің тазалығы, дәмді тағам, қауіпсіздік және т.б.). Минималды стандарттарға

жетуге байланысты олар қонақтардың оң немесе теріс реакциясын тудыратындықтан, критикалық деп аталады.

Бейтарап элементтер қонақтың қызмет сапасын бағалауына тікелей әсерін тигізбейді. Бұл, мысалы, қызмет көрсететін персонал униформасы, автокөлік тұрағының орналасуы және т.б. Бұндай элементтер клиенттер қажеттіліктерін қанағаттандырумен аз байланысты болса да, қызмет сапасы мен қызмет көрсету мәдениеті туралы жалпы түсінік қалыптастырады.

Қанағаттандыру алып келетін элементтер күтімінен асып түссе, қонақтың оң реакциясын тудырады. Егер қонақтың күтімі жай қанағаттандырылған болса, онда ешқандай реакция туындамау мүмкін. Қанағаттандыру алып келетін элементтерге қонақ үйде түнгі уақытта қызмет көрсету, кәсіпорын атынан тегін сусындар, қонақ үй дирекциясы атынан гүл немесе шоколад және т.б. жатқызуға болады. Бұндай қызмет көрсету элементтері міндетті қызметке жатпайды және оны қонақ төлемейді. Сондықтан, егер қонақтар оны аласа, оларда қызмет көрсету сапасымен қанағаттанбау туындамайды. Керісінше, егер қонақ оны күтпеген жерден алса, олар қанағаттану және алғыс алып келеді. Бұндай элементтер осы кәсіпорынның бәсекелес кәсіпорындардан ерекшелендіреді және оң имидж тудырады.

Көңіл қалдыратын элементтер қонақтардың теріс реакциясын тудырады. Бұл қызмет көрсету функциялары орнатылған минималды стандарттардан ауытқып орындалғанда байқалады, нәтижесінде қонақтар белгілі бір ыңғайсыздықтар мен дискомфорт сезінеді.

«Қызмет сапасы» түсінігін үш элементтен тұратын кешен ретінде қарастыруға болады:

- кәсіпорын потенциалының сапасы (техникалық элемент);
- үрдіс сапасы (функционалды элемент);
- әлеуметтік сапа (әлеуметтік элемент).

Кәсіпорын потенциалының сапасы кәсіпорынның өндіріс-тік-техникалық күйіне жататын негізгі көрсеткіштер бойынша бағаланады. Мейрамхана және қонақ үйге қатысты бұл жабдықтар және жабдықталу сапасы, даярланған тағамдар сапасы, коммуникация құралдарының техникалық параметрлері және т.б.

Функционалды сапа – персоналмен тікелей сөйлесу кезінде бағаланатын қонақ үй немесе мейрамхана қызметтерін ұсыну үрдісінің сапасы (нөмірлерге, үстелге алдын ала тапсырыс беру, рәсімдеу және тіркеу, жүкті жеткізу және т.б.).

Әлеуметтік сапа – қызметкерлердің қонақтарға қатысты тәртібі мен позициясын сипаттайтын сапа. Бұл қонақ үй немесе мейрамхана персоналының ақжарқындылығы, жылы шырайлылығы, ілтипаттылығы, кіші пейілділігі арқылы көрінеді.

Кешіннің әрекетін жан-жақты бағалауға мүмкіндік беретін «қызмет сапасы» түсінігімен қатар «салыстырмалы сапа» түсінігі жүреді. «Салыстырмалы сапа» әрбір кәсіпорынға өзінің ұсынатын қызметтер пакетін бәсекелес кәсіпорындар ұсынатын қызметтермен салыстыруға мүмкіндік береді.

Қызметтердің салыстырмалы сапасы келесі сипаттамалар бойынша бағаланады:

- ірі және күшті бәсекелестердің қызметтерімен салыстыру;
- кәсіпорынның шығындарынан тәуелсіздігі;
- тұтынушы көзқарасынан қызметтерді қарастыру және бағалау мүмкіндігі;
- материалды және де материалды емес қызмет көрсету мәдениеті деңгейінің барлық құрамдас бөліктерін ескеру мүмкіндігі.

Қызметтердің салыстырмалы сапасын анықтау кәсіпорын сенімділігін арттырады, нарықтағы позициясын жаулап алуға, нығайтуға көмектеседі. Салыстырмалы сапаны анықтау екі кезеңде жүреді. Бірінші кезеңде тұтынушы көзқарасынан қызметтер сапасының қабылдануын анықтайтын маңызды критерийлерді бөліп алады. Критерийлер маңыздылығын ранжирлеу кезінде тұтынушымен тікелей қатысатын персонал ойы ескеріледі. Екінші кезеңде аталған критерийлерді бағалап, бәсекелес кәсіпорындардағы сәйкес критерийлермен салыстырады.

Қоғамдық тамақтандыру қызметтеріне қойылатын талаптар ұлттық стандарттармен, халықаралық, соның ішінде кәсіби, ұйым нормативті құжаттарымен бекітіледі. Сондықтан қызметтердің стандарттау және сертификаттау көзқарасынан келесі шараларды жүзеге асыру керек:

- қызмет сапасына қойылатын бірыңғай талаптарды қабылдау;
- әрбір кәсіпорында қонақтармен қызметтерді бағалау есебін жүргізу;
- қонақтардың өзгермелі сұранысын уақытылы айқындау үшін жүйелі түрде сауалнама, бақылау және басқа зерттеулер жүргізу;
- сапа жүйесіне, қызмет көрсету әдістеріне, үрдісіне қойылатын талаптарды бекітетін халықаралық, ұлттық және ішкі фирмалық нормативті құжаттарды енгізу.

Қызметтер және оларды ұсыну әдістерінің сапалық сипаттамаларынан басқа сандық сипаттамалары бар.

Қызметтерге қойылатын талаптармен байланысты сипаттамаларға:

- қызмет көрсету уақыты, қызметті орындау мерзімінің дәлдігі, қызмет толықтығы және басқа сандық сипаттамалары;
- сенімділік дәрежесі, қауіпсіздік, жетімділігі, персонал сыпайылығы, интерьер ыңғайлылығы мен эстетикалығы және т.б. (сапалық сипаттамалар) жатады.

Қызметті көрсету әдісіне қойылатын талаптарға байланысты сипаттамаларға:

- ұсынылатын қызметтер түрлері, персонал саны, қызмет көрсетудің жеке операциялары мен кезеңдерінің орындалу ұзақтығы (сандық сипаттамалар);
- персонал біліктілігі, клиент тілегін адекватты қабылдау қабілеті, әр түрлі аудиториямен қатыса білуі және т.б. (сапалық сипаттамалар) жатады.

Қызмет көрсету үрдісі көрсеткіштердің көп санымен анықталса, сапа жүйесінің құрылымдық және ұйымдастырушылық принциптерін жүзеге асыру үшін мүмкіндіктер көп болады.

Қызмет көрсететін кәсіпорындарды, сонымен қатар ұсына-тын қызметтер сапасын бағалауды салалық, халықаралық, аймақтық және ұлттық бірлестіктер мен ассоциациялар жүргізеді. Қызмет көрсету мәдениетін анықтайтын кәсіпорын әрекетінің әр түрлі элементтерін тексеру арқылы бағаланады. Әдетте бұндай баға тұтынушылар ойын зерттеуге негізделеді.

7.4. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында тұтынушыларға қызмет көрсету тиімділігін бағалау

Тұтынушыларға қызмет көрсету тиімділігін бағалау және оны жоғарылату қорларын анықтау барлық типті және класты кәсіпорындар үшін өзекті мәселе болып табылады. Ол тікелей халықты тамақпен қамтамаз ету салаларының коммерциялық әрекет нәтижелері мен мақсаттарымен байланысты.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарында қызмет көрсету тиімділігінің көрсеткіштері екі өзара байланысты және өзара тәуелді топтар бойынша жіктеледі:

- қызмет көрсетудің экономикалық тиімділігі;
- сала қызметтерін қолданатын халық үшін әлеуметтік тиімділік.

Бірінші топ көрсеткіштерін талдау нәтижесі әр түрлі қызмет көрсету көрсеткіштерінің кәсіпорын жұмысының экономикалық нәтижесіне әсер етуін орнатуға мүмкіндік береді: бөлшек сауда тауар айналымы, өздері өндіретін өнім айналымы, айналым шығындары және пайда.

Қызмет көрсетудің әлеуметтік тиімділігі тұтынушылардың қоғамдық тамақтандыру қызметтерін қолдануға кететін уақыт шығындарын азайтумен, қызмет көрсету мәдениетін жоғарылатумен, дайын аспаздық өнімдерді алу кезінде тұтынушыларға таңдау ыңғайлылығын құрумен, кәсіпорын залдарында эстетикалық және санитарлық талаптарды қадағалаумен, кәсіпорын персоналының еңбек жағдайын жақсартумен өрнектеледі.

Қоғамдық тамақтадыру өнімін тұтыну мен өткізуді ұйымдастыру құндық түрге ие шығындармен байланысты және қызмет көрсету шығындары (айналым шығындары) ретінде көрінеді. Қызмет көрсету барысына негізгі өндірістік қорлар (ғимарат және жабдық), материалды техникалық жабдықтау құралдары мен қызмет көрсететін персонал қатысады. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарының типі мен кластарында оларды қолдану дәрежесі әр түрлі. Негізгі типті кәсіпорындар үшін (мейрамхана, кафе, асхана, дәмхана), соның

ішінде люкс, жоғарғы және бірінші класты кәсіпорындарда (дифференциалданған түрде) шығындардың меншікті салмағы аса жоғары. Бұл ең алдымен жоғары дәрежелі сервистік қызмет көрсету қажеттілігі шығындарымен байланысты.

Қызмет көрсету тиімділігі көрсеткіштеріне материалды техникалық базаны рационалды қолдану, бір тұтынушымен тағам қабылдау ұзақтығы, жұмыс уақыты бойы бір орын айналымы, қызмет көрсету түрлері мен әдістері және т.б. маңызды факторлар әсер етеді.

Қызмет көрсету тиімділігін нормативті және нақты көрсеткіштерді салыстыру арқылы анықтау керек, ал нормативті көрсеткіштер болмаса, бір типті және бір класты әр түрлі кәсіпорындардың нақты көрсеткіштерімен салыстыру керек.

Зал ауданын қолдану және тағам қабылдау ұзықтығы, сонымен қатар кәсіпорындар бойынша тұтынушылар саны көрсеткіштерінің нақты мәні бақылау және өлшеу арқылы анықталуы мүмкін.

Кәсіпорын жұмысы нәтижелілігін бақылау үшін өзара байланысқан көрсеткіштер қолданылады: экономикалық (тауар-айналым, айналым шығындары, пайда және т.б.) және техникo-технологиялық (материалды техникалық базаның қолданылу дәрежесі).

Қызмет көрсету кәсіпорындарында материалды техникалық базаны қолдану тиімділігі залдардың өткізу қабілетімен байланысты, ол жалпы орын санына, бір тұтынушымен тағам қабылдау ұзақтығына және кәсіпорынның жұмыс істеу уақытына байланысты. Бұл көрсеткіш тұтынушылар ағынын ескеріп, сағат бойынша тағам өндіруді және өтізуді реттеуге және зал ауданын қолдану тиімділігін анықтауға мүмкіндік береді.

Залдағы орын саны оның ауданына және бір орын ауданына байланысты және мына формуламен анықталады:

$$H = \frac{S}{W},$$

мұндағы P – залдағы орын саны;

S – зал ауданы, м²;

W – бір орынға шаққанда аудан нормасы, м².

Бір орынға шаққанда аудан нормасы кәсіпорын типіне және класына, тұтынушыларға қызмет көрсету әдісіне, орнатылған жиһаздар габаритіне және оларды орнату әдісіне байланысты. Шамамен бір орынға шаққанда аудан нормасы мынаған тең (м²): өзіне-өзі қызмет көрсететін асхана үшін 1,8; дәмхана, бұфеттер үшін – 1,6; өзіне-өзі қызмет көрсететін кафе үшін – 1,6; даяшылар қызмет көрсететін кафе үшін – 1,4; мейрамханалар үшін – 1,8.

Бір тұтынушымен тағам қабылдау ұзақтығы:

- өзіне-өзі қызмет көрсететін асхана және кафе үшін – 20-30 минут;
- даяшылармен қызмет көрсететін асхана және кафе үшін – 30-40 минут;
- бұфет, дәмхана үшін – 20 минут;
- мейрамхана үшін күндізгі уақытта – 40-60 минут, кешкі уақытта – 120-150 минут.

Әр түрлі типті және класты кәсіпорындар үшін жұмыс істеу уақыты қызмет көрсетілетін контингентке, өндірістік қажеттілікке және тұтынушылар сұранысына байланысты орнатылады.

Кәсіпорын қызмет көрсете алатын тұтынушылардың есепті саны бір орынның айналым коэффициенті көмегімен анықталады:

$$N = \frac{P}{K_o}$$

мұндағы N – тамақтанушылар саны;

P – залдағы орын саны;

K_o – күніне орын айналымының коэффициенті.

Күніне орын айналымының коэффициентінің шамамен мәндері кәсіпорын типіне байланысты келесідей:

- асханалар: жалпыға ортақ – 11; өзіне-өзі қызмет көрсететін ем-дәмдік – 10,7, даяшылар қызмет көрсететін – 9,7; жабық типті жұмыс орны бойынша асханалар – 6-8, жалпыға ортақ кіру есігі бар – 9,7; тағамдар еркін таңдалатын оқу

орны бойынша асханалар – 11; абонемент бойынша тамақтануымен – 10, профессорлық-оқытушылық құрам үшін залдарда – 7;

➤ кафе: өзіне-өзі қызмет көрсететін жалпыға ортақ – 15, даяшылар қызмет көрсететін – 9; өзіне-өзі қызмет көрсететін маманданған – 16, даяшылар қызмет көрсететін – 7, кондитерлік – 20;

➤ мейрамханалар: жалпыға ортақ – 5,5, қысқартылған мәзір бойынша күндіз жұмыс істейтін – 7; қонақ үйдегі – 6,5, қысқартылған мәзір бойынша күндіз жұмыс істейтін – 7,5;

➤ дәмханалар: өзіне-өзі қызмет көрсететін – 20, даяшылар қызмет көрсететін – 11;

➤ буфет (жеке бөлмеде) – 30.

Қызмет көрсету түрінің тиімділігін анытау кезінде даяшылар қызмет көрсететін және өзіне-өзі қызмет көрсететін кәсіпорындар болып бөлінеді.

Даяшылармен қызмет көрсету қызмет көрсететін персоналдың санын қамтумен, яғни жалақы шығындарының біршама үлесімен байланысты.

Даяшылардың, буфетшілердің, бармендердің кәсіпорын типі мен сыйымдылығына байланысты тауарайналым көлемінің өсуімен қатар ұлғаяды. Бірақ өздері өндіретін өнімнің меншікті салмағын ұлғайту даяшылар өнімділігін азайтады.

Даяшылар еңбегінің тиімділігіне қызмет көрсетуді ұйымдастыруды жетілдіру оң әсер етеді: бригадалы қызмет көрсету түрін енгізу, кешенді тамақтану түрлерін енгізу (экспресс-астар), дайын өнімді залға жеткізу операцияларын механикаландыру.

Сонымен қатар еңбек өнімділігі саудалық залдарды жобалау шешімдері мен жұмыс орнын ұйымдастыруға байланысты. Тарату бөлімінен залға дейін қашықтықтың ұлғаюы бір даяшыға бекітілген өнімділік пен орын санын азайтады.

Жұмысшылар өнімділігі тарату бөлімінің жұмыс орнын ұйымдастыруға, арнайы жабдықтар, құралдар қолдануға, тағамдар ассортиментіне, бір тағамды жөнелту уақытына байланысты.

Қоғамдық тамақтандырудың қарқынды дамуы қызмет нарығында аса жоғары бәсекені тудырады. Сондықтан пайда табу үшін қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары тұтынушыларға қызмет көрсетуді жетілдіреді, олардың тамақтану және демалу қажеттіліктерін толық және уақытылы қанағаттандыруға ұмтылады. Қызмет көрсетудің әлеуметтік тиімділігі әр түрлі факторларға, соның ішінде қоғамдық тамақтандыру қызметтерін қолдану уақыты шығындарына байланысты. Тұтынушылардың уақыт шығынының мөлшері мен құрылымы қызмет көрсетуді ұйымдастыруға, қоғамдық тамақтандыру орнының орналасуына және онда қолданылатын қызмет көрсету әдісіне байланысты.

Қызмет көрсетудің әлеуметтік тиімділігін бағалау келесі көрсеткіштерден тұрады:

- тамақтану және демалу қызметтерін қолдануға кеткен жалпы уақыт шығыны;
- кәсіпорын залдарында тағам таңдауға кеткен уақыт шығыны;
- даяшылармен, таратушылармен сөйлесуге кеткен уақыт шығыны;
- есептесуге кеткен уақыт шығыны;
- тұтынушыларға көрсетілетін қосымша қызметтер саны.

Бақылау сұрақтары

1. Қоғамдық тамақтандыруда қызмет көрсетуді ұйымдастыру принциптері.
2. Қызмет көрсету түрлері.
3. Өзіне-өзі қызмет көрсету қалай жүргізіледі?
4. Персоналмен қызмет көрсету қалай жүргізіледі?
5. Құрама қызмет көрсету қалай жүргізіледі?
6. Қызмет көрсету мәдениетінің ерекшеліктері қандай?
7. Ыңғайлылық түрлерін атаңыз.
8. Сапалы қызмет көрсетуді жүйелі қарау ерекшеліктері.
9. Қызмет көрсету мәдениетін анықтайтын негізгі фактор.
10. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарда қызметтер сапасы.
11. Қызмет көрсету ерекшеліктері.
12. Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорнында тұтынушыларға қызмет көрсету тиімділігі.

8-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДА ПЕРСОНАЛМЕН БАСҚАРУ

8.1. Персоналмен жұмыс істеудің негізгі бағыттары

«Персонал» термині ұйымның барлық қатысушыларын біріктіреді. «Персонал», «кадрлар», «жұмысшылар» терминдерін ұқсас терминдер деп қарастыруға болады. Ұйымның персоналымен басқару – ұйым мақсаттарына жету үшін жұмысшылар еңбегін келісетін және біріктіретін, коллективтерге және жеке жұмысшыларға кешенді, мақсатты бағытталған әсер.

Персоналмен басқару мақсаты – ұйымға білікті және мүдделі қызметкерлерді жұмысқа қабылдау, оларды тиімді қолдану, олардың кәсіби дайындығын жетілдіру. Заманауи менеджер өз қызметкерлерін бағалау керек және оларға түсіністікпен және объективті қарау керек.

Персоналмен жұмыс келесі бағыттарды қарастырады:

- Кәсіпорынның кадрларға қажеттілігін бағалау;
- Кадрларды оқыту;
- Персоналдың тиімді жұмысын ұйымдастыру;
- Оның жұмысының нәтижесін бағалау.

8.2. Кадрларды таңдау критерийлері

Ұйым коллективін қалыптастыру істің табыстылығы үшін аса маңызды. Сондықтан персоналды таңдауға уақыт пен күшті аямай, жауапкершілікпен қарау керек. Ұйымның кадрларға қажеттілігі жұмысшылар тобы және категориялары бойынша анықталады. Жұмыс орнының санын өндірістік бағ-

дарламаның еңбек сыйымдылығы бойынша есептеледі. Нормаланбайтын жұмыстармен айналысатын жұмысшылар саны қызмет көрсету нормалары бойынша анықталады; басшылар мен мамандар саны – штаттық кесте бойынша анықталады. Қажетті жұмысшыларды қабылдау үшін олар қандай жұмыстарды атқаратынын, қандай қасиеттері болу керектігін білу керек, яғни ұйым қызметкерді қабылдайтын жұмыс мазмұнын талдау керек. Бұндай талдау негізінде лауазым туралы толық түсінік алуға болады, сонымен қатар ол кәсіпорын құрылымына қалай енетінін тексеруге болады. Жұмыс мазмұнына байланысты қажеттің лауазым бойынша ұйым жұмысшыны қабылдайтын критерийлерді анықтау керек (8.1-кесте).

8.1-кесте

Персоналды таңдаудың негізгі критерийлері

Критерий	Критерий сипаттамасы
Физикалық белгілері	Денсаулығы, жасы, сыртқы түрі, манералары
Білімі мен тәжірибесі	Білім бағыты мен деңгейі, жұмыс өтілі, арнайы дағдылары
интеллект	Мәселенің мәнін тез ұғыну қабілеті, өз ойын еркін жеткізу, тыңдай алуы, оқуға ұмтылуы
Жеке белгілері	Еңбекқорлық, оң көзқарастар
диспозиция	Көшбасшылық, жауапкершілік сезімі, адамдармен жақсы қатынасы, ұйымдастырушылық

Аталған критерийлер негізінде нақты лауазымға оның ерекшеліктерін ескере отырып, жалпы талаптар жиынтығы құрастырылады. Мысалы, клиенттерге қызмет көрсетумен байланысты лауазымдар үшін маңызды критерий жұмысшының ақжарқындылығы, оның клиентпен жақсы байланыс орната алуы жатады.

8.3. Кәсіпорынды басқару жүйесінде кадрларды орналастыру

Басқару кадрларын орналастыруға: қызметке орналастыру; деңгейі мен жауапкершілігі жоғары қызметке орналастыру; қызметінен ауыстыру, соның ішінде, ақысы төмен қызмет, дәрежесі бірдей басқа жұмыс немесе өзге салаға ауыстыру жатады.

Кадрларды таңдау, орналастыру және тәртіпке келтіру мақсатында – олардың іскерлік кәсіптілігін және жұмыстың сапасы мен нәтижелілігін жоғарылату үшін, еңбекақы мен кәсіпорын жұмысының нәтижесін тығыз байланыстыру үшін басқарушылар мен мамандардың аттестациясы өткізіледі.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындарындағы басқарушылық кадрлардың классификациясы әр түрлі көрсеткіштер бойынша жүргізіледі. Басқару процесіндегі кәсіптік роліне байланысты, жекелеп айтқанда, шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыруда, барлық басқару жұмысшылары келесі категорияларға бөлінеді: *басшылар, мамандар, техникалық орындаушылар.*

Басшылар басқару жүйесіндегі құрамына, функцияларына байланысты – сызықтық және функционалдық, басқару дәрежесі мен буындарына байланысты – негізгі (біріншілік), орта және жоғары буын басшылары болып жіктеледі.

Қоғамдық тамақтандыру кәсіпорнын басқару құрылымы

Бас менеджер – кәсіпорынның барлық жұмысын ұйымдастырады және кәсіпорын жағдайы мен жұмысы үшін жауапты болады. Ол кәсіпорын үшін бекітілген жоспарлар мен тапсырмалардың орындалуын қамтамасыз етеді. Бас менеджер кәсіпорынды азық-түлік тауарларымен және материалды-техникалық қамту қорымен жабдықтау бойынша шаралар қолданады, сондай-ақ әрбір материалдық жауапты тұлға үшін тауараралық қалдықтар лимитін орнатады; қызмет көрсетудің прогрессивті формаларын ендіруді басқарады; жұмысшылардың сауда ережелерін, қауіпсіздік техникасы мен санитарлық талаптарды ұстануын қадағалайды; күнделікті жұмыс күнінің басында бақылау лентасын рәсімдейді және

сауда аяқталғаннан кейін бақылау-кассалық аппараттардан есептуіш көрсеткіштерін шешіп, оларды кассирдің өткізген табысымен салыстырады. Бас менеджердің міндеттеріне шағымдар мен ұсынысты қарастыру, ескертілген кемшіліктер бойынша шараларды қолдану; қоғамдық тамақтандыру кәсіпорны жұмысшыларының біліктілігін жоғарылату да жатады.

Басқа басқарушы жұмысшылары (өндіріс бойынша менеджер, қызмет көрсету бойынша менеджер) өздерінің жұмысында олардың қызметтерінің біліктілік сипаты негізінде құрастырылған, бас менеджер бекіткен лауазымдық нұсқауларды басшылыққа алады.

Өндіріс бойынша менеджер – кәсіпорынның өндірістік жұмысы мен өнімдер сапасы үшін негізгі жауапты тұлға. Шағын кәсіпорындарда ол бас менеджердің көмекшісі қызметін де атқарады. Өндіріс бойынша менеджер жұмысты жоғары сапалы, әр түрлі ассортименттегі тағам даярлауды қамтамасыз ете отырып ұйымдастырады; аспазшылардың міндеттерін бөледі; өндірістік жұмысшылардың жұмысқа шығу графигін жасайды, тағам дайындау технологиясын, шикізатты жұмсау нормасын, санитарлық ережелерді, жұмыс орындарында аспазшыларда технологиялық карталардың болуын қадағалуды үнемі бақылайды; мәзір құрастырады; комиссия құрамында дайын өнім бракеражын жүргізеді.

Қызметкерлер бойынша менеджер функциясына келесілер кіреді: кадрларды таңдау, орналастыру; жеке орындаушылар мен аппараттардың жұмысын бағдарлау; қосалқы ведомстволық кәсіпорындар мен бағынышты жұмысшыларды басқару; кәсіпорын немесе ұйым жұмысының сұрақтары бойынша шешімдер қабылдау; осы шешімдерді орындауды бақылау және қамтамасыз ету.

Қызмет көрсету бойынша менеджер – тамақтандыру кәсіпорнының сауда залындағы барлық жұмыстарды ұйымдастырушы тұлға. Оның негізгі тапсырмасы – қонақтарды дұрыс қабылдау, кәсіпорындағы барлық жайлылық, дәмді тағамдар, жағымды әуен, билеу мүмкіндігі, қызмет көрсетудің жоғары деңгейі арқылы қонақтардың қажеттілігін уақытында қанағаттандыру.

Мамандар – келіп түсетін ақпараттардың тікелей анализімен, техникалық, экономикалық және ұйымдастырушылық шешімдерді жасаумен айналысатын жұмысшылар категориясы. Оларға барлық мамандық инженерлері мен техниктері; технологтар; экономистер; есепшілер; тауартанушылар, заңды кеңесшілер, басқа да өндірісті ұйымдастыру мен қызмет көрсету формаларын, өндірістік-шаруашылық жұмысты жоспарлау мен есепке алу әдістерін жасау мен ендіруді, кәсіпорынды қамтамасыз етуді, кәсіпорын жұмысын бақылауды жүзеге асыратын мамандар жатады. Олар – сауда, өндірістік, жоспарлау-экономикалық, қаржылық, заңды және басқа да қызмет жұмысшылары немесе қоғамдық тамақтандыруды ұйымдастыру жұмысшылары.

Техникалық орындаушылар – хатшылар, есептеуіш машиналардың операторлары және әр түрлі мөлiметтердi қабылдау, өңдеу, жіберу, сақтау және ақпаттарды басшылар мен мамандарға уақытылы жеткізу жұмыстары үшін жауапты басқа да жұмысшылар.

Басқару жұмысшыларының функционалды классификациясынан басқа да классификация түрлері бар: кәсіптік: тамақтандыру кәсіпорындарындағы экономистер, тауартанушылар, есепшілер, заңды кеңесшілер және т.б.; кадрлық: жынысы, жасы, білім деңгейі, кәсібі, мамандығы бойынша; қызметтік: I және II категориялы бас мамандар, жетекші мамандар, аға мамандар, бастықтар мен олардың орынбасарлары, базалардың, қоймалардың меңгерушілері.

Кадрлар бойынша менеждер – кадрларды қабылдау, орналастыру, есепке алуды рәсімдеу жұмыстарын ұйымдастырып, жүргізеді; жұмысшыларды тәжірибелік жұмыстары бойынша қарастырады және олардың ауысуы, орналасуы, босатылуы туралы сұрақтарды басшылыққа ұсынады; басшылық және материалды жауапты қызметтерге ұсыну үшін кадрлар қорын жасайды; кадрларды даярлаудың, біліктілігін жоғарылатудың жұмыстарын ұйымдастырып, жүргізеді; кадрлар бойынша есепке алу мен есеп беруді жүргізеді.

Кадрлар бойынша менеждер негізгі функцияларының бірі – басқарушылық кадрларды жоспарлау, нақты тамақтану кәсіпорны үшін қызметтер мен мамандықтарды ескере отырып,

кадрлаға қажеттілікті анықтау; басқарушылық кадрларды даярлау және біліктілігін жоғарылату формаларын анықтау; басқарушылық кадрларды орналастыруды, ұсынуды, ауыстыруды алдын ала және ағымдағы жоспарлау болып табылады.

Басқару сұрақтары

1. Персонал дегеніміз не?
2. Персоналмен басқару мақсаты неде?
3. Персоналды таңдаудың негізгі критерийлері.
4. Кәсіпорынды басқару жүйесінде кадрларды орналастыру.
5. Бас менеджер деген кім және немен айналысады?
6. Өндірістік бойынша менеджер деген кім және немен айналысады?
7. Қызметкерлер бойынша менеджер деген кім және немен айналысады?
8. Қызмет көрсету бойынша менеджер деген кім және немен айналысады?
9. Маман деген кім және немен айналысады?
10. Техникалық орындаушы деген кім және немен айналысады?
11. Кадр бойынша менеджер деген кім және немен айналысады?

9-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ БАСШЫЛЫҚ

9.1. Көшбасшылық және басшылық түсінігі

Көшбасшылық түсінігі

Көшбасшылық – адамның адамдарға әсер ете отырып, олардың әрекетін нақты мақсаттарға бағыттау қабілеті.

Адамдарды артынан жүргізе алатын нақты көшбасшы барлық коллективте танылған адам бола алады. Бұндай көшбасшыны қоршаған адамдармен қабылдауы «ішіміздегі ең жақсы» моделі арқылы жүреді. Яғни, көшбасшы адам ретінде және профессионал ретінде барлық топ үшін өнеге болып табылады. Осыған байланысты көшбасшы тәртібі еліктеу нысаны болып табылады.

Көшбасшылық қатынасы менеджердің өкілеттілігімен сәйкес келуі мүмкін. Бұл жағдайда бір тұлғада лауазымы мен көшбасшылығы да біріктіріледі. Бұл идеалды жағдай, оған әрбір жақсы басшы ұмтылады. Бірақ шынайы өмірде ұйымда басшылық орын алып отырмаған адам көшбасшы болады. Формальды емес көшбасшы билік жүйесінде ерекше орны (лауазымы) жоқ, бірақ адамдар үстінен біраз билігі бар.

9.2. Басқару стилі

Көшбасшылық стилі – объективті шарттарды білуді басшылық тәртібінің индивидуалды сипатын біріктіретін қол астындағыларға әсер етудің ерекше түрі. Индивидуалды сипат оның моральді-еркіндік қасиеттерінде өрнектеледі.

Әрбір басшы құрамдас бөліктері – жауапкершілік, жаңалық сезімі және инициативтілік, жеделдік, табандылық, әділдік, іскерлік, қарапайымдылық болып табылатын жалпы құрамдасты меңгеру керек.

Стильдің индивидуалды құрамдас бөлігі менеджердің индивидуалды сипаттамаларымен анықталады.

Басшылық стилін сипаттайтын негізгі факторларды бөлуге болады:

- біліктілігіне, іскерлігіне, жауапкершілігіне, жеке қасиеттеріне, адамгершілігіне, мінезіне, темпераментіне және т.б. қатысты басшыларға қойылатын талаптар;

- жүйе ерекшелігі – оның мақсаттары мен міндеттері, басқару құрылымы мен басқару технологиясы, басшы қызметтері;

- қоршаған өндірістік орта – өндірістің технологиялық деңгейі, еңбекті ұйымдастыру түрі, материалды қорлармен қамтамасыз етілуі және т.б.;

- басқарылатын ұжым ерекшеліктері – оның құрылымы мен дайындық деңгейі, қалыптасқан қатынастар сипаты, оның дәстүрлері мен құндылықтары.

Жұмыс стилі басшы әрекеттерін реттеп қана қоймай, тікелей жүйе әрекетінің барлық жағында және қол астындағы жұмысшылар әрекетінде көрінеді.

Әдетте басқарудың үш стилін ажыратады: авторитарлы, демократтық, либералды.

Авторитарлы басқару стилі басқару билігі басшыда болуымен ерекшеленеді. Барлық шешімдерді қол астындағы жұмысшылар мүдделерін есептемей өзі қабылдайды, қарсы келуді қолдамайды, қол астындағы жұмысшыларды қатаң бақылайды, олардың жұмысына араласады, өз айтқанын қатаң орындалуын талап етеді.

Авторитарлы басқару стилі шешімдер тез қабылдану қажет және нақты реттелу қажет болғанда дағдарыс жағдайда қолданылу қажет.

Оның нәтижесінде қызметкерлер өз жұмысына көңілі толмайды және басшыдан тәуекелділігі артады.

Авторитарлы стильдің оң жақтары:

- аса көп материалды шығындарды қажет етпейді;

– қызметкерлер мен бөлімдер арасындағы өзара қатынасты тез түзетуге мүмкіндік береді.

Авторитарлы стильдің теріс жақтары:

– инициативаны басады;

– қызметкерлер жұмысын бақылаудың орасан үлкен жүйесін талап етеді;

– бюрократизм дәрежесін арттырады.

Демократтық стиль басшының өз құзыреттілігінің бөлігін қол астындағыларға бөлуін және шешімдерді ұжыммен қабылдауды қарастырады. Мұндай стиль кәсіпорынның тұрақты жұмысында және инновацияларды енгізуге ұмтылғанда өзекті болып саналады.

Демократтық стилі басым менеджер басшылары үшін мына белгілері тән: өкілеттіліктерді жекелендірудің жоғары дәрежесі; қол астындағылар жоғары дәрежелі қажеттіліктермен мотивацияланған (өлеуметтік өзара қатынаста, табыста, карьера және т.б.); қол астындағы міндеттерін ұтысты ету, жарқындылық және сенімділік ортасын құру.

Қызметкерлер жұмысын қатаң орталықтандырылған бақылау жүргізілмегендіктен, оны орындауға жауапкершілік бір-біріне ауыстырылып, шешім қабылдау және орындау үрдісі созылып кетуі мүмкін.

Либералды стиль басшы қатысынсыз басқару болып табылады. Либералды басқару стилінде өз мақсаттарын анықтауда және өз жұмысын бақылауда жұмысшыларға толық дерлік еркіндік беріледі. Басқару жұмысы азаяды, жұмыс сапасы төмендейді, көбірек ойын пайда болады.

Көптеген зерттеулер бір басқару стилі басқаларынан жақсырақ деп санауға болмайтынын көрсетті. Басшының жеке қасиеттері, оның ұжым мүшелерінің тәртібімен қатынасы ұйым табысының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады, бірақ шешуші рольді басшылықтың жағдайын анықтайтын қосымша факторлар атқаруы мүмкін. Бұл:

– қол астындағылардың қажеттіліктері мен жеке қасиеттері;

– орындалатын мақсат сипаты (мақсат тәртібі, оны орындау нақтылығы, құрылымдылығы);

– қоршаған орта талаптары мен әсері;

– басшыда болатын ақпарат;

– менеджердің лауазымдылық өкілеттілігі.

Нақты жағдай сипатына байланысты басқарудың әр түрлі әдістері таңдалу керек. Яғни, басшы әр түрлі жағдайда әр түрлі әрекеттер жасау керек, тек туындаған жағдайды дұрыс анықтап, оны қолдана алу керек. Жағдай өзгерген сайын, басқару стилі де өзгереді. Ал стильді таңдау және белгілі бір шарада іске асыру өнер болып табылады.

Зерттеулер аз дегенде екі шарт болғанда авторитарлы басқару стилін қолдану дұрыстығын көрсетті:

– мұны өндірістік жағдай қажет етеді;

– қызметкерлер өздігінен авторитарлы басқару әдісіне келіседі.

Барлық «шығындарына» қарамастан, авторитарлы стильге маңызды артықшылықтар тән:

– басқару нақтылығы мен жеделдігін қамтамасыз етеді;

– қойылған мақсаттарға жету үшін басқару әрекеттерінің бірлігін құру;

– шешім қабылдау уақытын азайту, шағын ұйымдарды сыртқы орта өзгерісіне жылдам реакция жасау;

– материалды шығындарды қажет етпейді;

– «жас» жаңа құрылған кәсіпорындарда қиындықтарды табысты (тезірек) жеңуге мүмкіндік береді.

Бұл стильдің кемшіліктері:

– инициативаны, шығармашылық потенциалды басу;

– әрекетті еңбек ынтасының болмауы;

– басқарудың орасан үлкен жүйесі;

– ірі кәсіпорындарда – басқару аппаратын бюрократтау;

– орындаушылардың өз еңбегімен қанағаттанбауы;

– топтың үнемі басшы қысымынан тәуелділігі.

Бұл кемшіліктерді жеңу үшін демократтық стильге тән экономикалық және әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері мүмкіндік береді. Бұл стиль:

– инновациялық, стандартты емес мәселелерді табысты шешуге;

- еңбектің материалды-келісімді стимулдарды тиімді қолдануға;
- еңбек мотивациясына психологиялық механизмдерді қосуға;
- орындаушылардың өз еңбегімен қанағаттануына;
- ұжымда қолайлы климат құруға, т.б. мүмкіндіктер береді. Бірақ демократтық басқару стилін барлық жағдайды қолдануға болмайды. Әдетте, ол келесі жағдайларда табысты іске асады:
 - тұрақты, орныққан ұжымда;
 - жұмысшыларды жоғары біліктілігі;
 - белсенді, инициативті, стандартты емес ойлайтын жұмысшылардың болуы;
 - экстремальды емес өндірістік жағдай;
 - қомақты материалдық шығындар болуы.

9.3. Билік және ықпал

Билік – басқа тұлғалардың тәртібіне ықтимал немесе шынайы әсер ету мүмкіндігі. Өз алдына әсер – жұмысшылармен өзара қатынасу барысында менеджердің жұмысшы тәртібін өзгерту нәтижесі. Осы түсініктер арасындағы айырмашылық: билік – адам тәртібіне әсер ету тетігі, ал әсер – осы тетік әрекетінің нәтижесі.

Билік түрлері:

1. Мәжбүрлеуге негізделген билік. Басшы жазалауды қатаң қадағалайтын жағдайда қол астындағыларға тигізетін әсері. Бұл билік түрінде басшы тетік ретінде қол астындағылардың қорқышын қолданады. Менеджмент тәжірибесінде қолданылатын негізгі қорқыту түрлері жұмыстан босату, материалды құндылықтарды бермеу, еңбек дағдыларын жәбірлеп араластыру, формальды емес топтарды тарату, физикалық қорлау және т.б. болып табылады. Мәжбүрлеуге негізделген биліктің бірқатар кері жақтары бар:

1) басқару шығындарының көп болуы, себебі ол әр жұмысшының әрекетін қатаң бақылауға негізделген.

2) жазаларды болдырмау мақсатында қызметкерлер жағынан есеп беруді фальсификациялау.

3) кадрлардың жоғары ағындылығы;

4) кадрлар ағыны салдарынан қызметкерлер біліктілігінің төмендеуі және т.б.

2. *Сыйақыға негізделген билік.* Жұмысшылар өзінің қажеттіліктерін қанағаттандыруына сенімді болғанда, менеджер билігі болады. Бұл билік түрінде әсер ету рычагы жалақыны көбейту, қызығырақ жұмысқа ауыстыру, жұмыс тобында қалыпты әлеуметтік-психологиялық климатты қалыптастыру және т.б. сияқты оң растаулар болып табылады.

Сыйақыға негізделген биліктің оң жақтары:

- қызметкерлерге уақыт бойынша тұрақты нәтижелер;
- оның шығармашылық және іскерлік белсенділігінің дамуы;
- менеджер тұлғасына қатысты оң көзқарас орнату.

Биліктің кері жағы менеджер әрекетінде қателер ықтималдылығы (қаржылық, құқықтық, этикалық және т.б.).

3. *Сараптық билік.* Қызметкерлердің, менеджердің кәсіби біліктілігіне, сенімділігіне негізделген.

4. *Эталондық билік.* Бұл билік түрін менеджер қызметкерлерге соншалықты тартымды болғандықтан, жұмысшылар жеке сүйіспеншілік арқылы бағынып, соған ұқсауға ұмтылады. Бұл билік түрінде басты әсер ету рычагы менеджер харизмасы болып табылады.

5. *Заңды билік.* Қызметкерлерге менеджер бұйрық беру керек, ал жұмысшылар бағыну керек. Тек осындай қызметкерлер тәртібінде қызметкерлер өз қажеттіліктерін қанағаттандырады деген түсінікке негізделген.

6. *Қорқыту арқылы әсер ету.* Жай жұмысшылар түрлеріне менеджердің қызметкерлермен конфортациясы кезінде, бірыңғай әрекеттермен басқару үшін, менеджерге қызметкерлер жағынан қарсы келгенде тиімді болуы мүмкін.

7. *Нығайту арқылы әсер ету.* Бұл түрін күрделі жұмыстар түрлерін басқару үшін, еңбек әрекетінің шығармашылық сипатында, басқару тиімділігі қызметкерлер жұмысының сапасынан тәуелділігі, қызметкерлердің жұмысқа деген оң қа-

тынасында, қызметкерлердің мүдделерімен негізі қажеттілігінің алуан түрлілігіне қолданған жөн.

8. *Сана сезімі арқылы әсер* қызметкерлер біліктілігі төмен, аса күрделі жаңа жұмыстарды басқару үшін, матрицалық басқару құрылымдарын қолдану қажеттілігінде, басқару шешімдерін жүзеге асыруға қызметкерлердің жауапкершілігін орнату қажеттілігінде қолдану тиімді болып табылады.

9. *Мысал көмегімен әсер* стресс жағдайында қызметкерлермен басқару, басқару жүйесінің дағдарысы, маңызды сыйақылар мен санкцияларды қолдану мүмкіндігі болмағанда, кез келген жолмен жылдам нәтижеге жету қажеттілігінде, еңбек қарқындылығы факторы қызметкерлер біліктілігіне қарағанда табыс үшін маңызды болғанда аса маңызды.

10. *Дәстүрлер арқылы әсер* етуді қалыптасқан басқару қатынастарында «жасы үлкен» қызметкерлерде, еңбек әрекетінің жоғары сапасы қажеттілігінде, тұрақты клиенттермен әрекеттің дәстүрлі салаларын басқару үшін қажет.

Экономикада нарық қатынасы жағдайында екі тенденция байқалады: қол астындағыларға өкілетті беру жолымен ұйымда билікті нығайту және кеңейту және біліктілікке, білімге, сыйақы құқығына негізделген формальды билікке ауырлық орталығын ауыстыру және т.б.

9.4. Менеджер сапасы

Әрбір басқару шешімі оның инициаторының ерекшелігін және оның құндылықтарының жүйесін бейнелейді. Адам факторы ролі екі аспектіде туындайды: басқару шешімі құрастыру үрдісіне жеке сипаттамаларының әсері және бар шешімді дербес бағалау. Жеке сипаттамаларға еркіндік, иланушылық, эмоционалдық деңгейі, темперамент, кәсіптілік, тәжірибе, жауапкершілік, денсаулық, реакциялар, назар сипаты, тәуекелділік, ойлау параметрлері жатады. Өз алдына әрбір адамға келесідей негізгі параметрлер тән: тереңдік, кеңдігі, жылдамдығы және илгіштігі. Тереңдік адам ойының аналитикалық сипатын, талданатын жағдай ішінде себеп-салдар байланыстарды іздеуді сипаттайды. Бұл кезде адам қоршаған элемент-

терден дерексізденеді. Кеңдігі ойлаудың синтетикалық сипатын бейнелейді, бұл жағдайда адам жалпы әрекет сценарийінде талданатын жағдай ролін бағалай алады. Шапшаңдығы кәсіпорында қабылданған орташа деңгейге қатысты тапсырманы орындау уақытымен анықталады. Жұмысшы басқаларға қарағанда жағдайды қарастырып, тиімді шешімді құрастыру керек. Иілгіштік жаңа құрастыру әдістері мен басқару шешімдерін жүзеге асыруға уақытылы және негізделіп өтуін қамтамасыз ету.

Аса маңызды мәнді тұлға харизмасына беріледі, яғни біршама адамдарды тарту және бағындыру қабілетіне беріледі. Харизма – тұлға қасиеттеріне: ақылы, ерлігіне, кез келген адамға жетімділігіне, сыртқы түріне, қоғамдағы әр түрлі адамдармен қатынасында өзін-өзі сенімді ұстау манерасына негізделген билік.

Басқару шешімдерін құрастыруға басшының романтизм, практицизм, оптимизм және пессимизм сияқты қасиеттері әсер етеді. Басшы романтизмі өз мүмкіндіктерін басқару шешімдерін құрастыру және жүзеге асыру мәселелерінде өз мүмкіндіктерін жоғары интуитивті бағалаумен байланысты. Романтизм бастапқы қызмет етуінде басшылардың барлығына тән. Романтизм – компанияның даму көздерінің бірі. Бірақ ол көбінесе басшының өзін де, қызметкерлердің де көңілін қалдыруға алып келеді. Әдетте, компания қызметкерлер жаңаруымен байланысты жаңа романтизмге иеленеді, сондықтан басшы өзіне осындай романтизм шегін қойып, қол астындағы романтик әрекетін бақылау керек.

Басшы немесе маман практицизмі мол жұмыс тәжірибемен және басқару шешімдерін құрастыруға стереотипті жолдарын өңдеумен байланысты. Мысалы, жабдықтаушылардың сенімсіздігін ескере отырып, басшы өз компаниясына қажетті қорларды жабдықтауға резервті келісімді құрады. Егер қандай да бір жабдықтаушы тауар алып келмесе, басқасы алап келеді. Сонымен қатар компания мүмкіндігінен көбірек өнімдерді алуға ұсыныстар (оферт) тапсырылады.

Жұмысшы оптимизмі қызметкерлер мүмкіндіктерін, соның ішінде өзінің, өз компаниясының және онымен қызметтестер мүмкіндіктерін аса жоғары бағалауға негізделеді. Кез келген

экономикалық, қаржылық, ұйымдастыру есептері мен бағалауда рұқсат етілетін бастапқы мәліметтер мен ықтимал нәтижелерінің диапазоны болады, яғни жұмысшыға берілген диапазонда ең жақсы нұсқасын өзі таңдап, оның шешіміне жауап береді. Оптимизм басқару әрекетінде жоғары кәсіптілігімен және кәсіпорынның техникалық мүмкіндіктерімен нығайтылу керек. Оптимист – басшылар компания үшін пайдалы. Олар басқару шешімдерін жүзеге асыру тәуекелін оң жаққа да, сол жаққа да жоғарылатады. Олар қорықпай тәуекел етеді, бірақ компания үшін пайдалы істерге кіріседі, кейде сенімсіз жобаларды оң нәтижеге дейін жеткізеді. Бұл жағдайда жеңістің, жеңілудің және тұрақтылықтың қатынасы мәселесін шешу керек. Кәсіпорын басшысы оптимизм шегін анықтай білу керек.

Басшы пессимизмі қызметкерлер, соның ішінде өзінің, компанияның және онымен серіктес клиенттердің мүмкіндіктерін төмен бағалауға негізделеді. Басшы төмен бағаланған нұсқа міндетті түрде жүзеге асып, компанияға аз болса да, тұрақты табыс әкеледі деп санайды. Мұндай жол дәстүрлі, аз өзгеретін өндірістерге қатысты тиімді болуы мүмкін. Компания басшылары үшін пессимистер салмақты шешімдер қабылдау үшін қажет.

Әр басшы қол астындағылардың назарын сезінеді. Оның жеке қасиеттерін қол астындағылар мен әріптестермен қарым-қатынасы процесіне, сонымен қатар басқару шешімдерін орындауға біршама әсер етеді. Жеке қасиеттері ішінде өзгеретін, аз өзгеретін және көп өзгеретін қасиеттер болады. Өзгермейтін қасиеттерге темперамент, денсаулық, реакция; аз өзгеретін – иланушылық, эмоционалдық деңгейі, кәсіптілік, тәжірибе, назар сипаты, тәуелділік, ойлау параметрлері; көп өзгеретінге еркіндік, жауапкершілік, коммуникабельділік жатады.

Басқару тәжірибесінде адамдармен жұмыс істеуді жеңілдететін, басқару шешімдерін табысты жүзеге асыру мүмкіндігін арттыратын адам қасиеттері бар.

Табыссыз басшының сыртқы белгілері аса жұмсақтық, жеткіліксіз тәжірибе, көп сөйлеу, ұсқынсыз түр болып табылады.

Адам индивидуалдылығы, сонымен қатар оның темпераменті ерекшелігінде көрінеді. Темперамент басқару шешімдерін құрастыруға тұлға әрекеттеріне аса көп әсер етеді. Темпераменттің төрт типін ажыратады:

Холерик тұлғалар жылдамдықты, жеделдікті, индивидуализмді қалайды. Осы қасиеттер көбіне шешімді ұзақ мерзім қарастырғаннан гөрі маңызды. Бірақ холериктер жағдайды мұқият бағалап үлгермейді де, шынайы мәселені анықтамайды. Олардың шешімдері көбіне аяқасты қабылданған сипатқа ие. Холерикпен қабылданған шешімдер тәуекелдің жоғары деңгейімен, табандылығымен, ымырасыздығымен сипатталады.

Сангвиник тұлғалардың ойлау қабілеті жайлырақ. Олар холериктер сияқты басқару шешімдерін қабылдау кезінде жылдам, бірақ индивидуализмге қарағанда өзі қабылдаған шешімдердің маңызды мәселелерін немесе маңызды жерлерін ұжыммен талқылауды қалайды. Сангвиниктер мамандармен де, шешімдерді қабылдудың ақпараттық жүйелерімен де жақсы жұмыс істейді.

Флегматик тұлғалар басқару шешімін жүзеге асырудан гөрі құрастыру көбірек уақытты шығындауды қалайды. Оларға ақпараттың артықшылығы, шешілетін мәселелер бойынша ойлар мен кеңестер аса маңызды. Олардың шешімдері қауіпсіздіктің және толық ойластырудың жоғары деңгейімен сипатталады. Олар ақпарат жүйелеріне қарағанда мамандарға сенеді.

Меланхолик тұлғалар басқару шешімдерін қабылдауға аса жауапкершілікпен қарайды. Ол шешімдерді жүзеге асырудың барлық теріс салдарын ескеруге тырысады. Көбінесе екінші дәрежелі (шағын) мәселелер маңызды мәселелер рангісіне жатқызылады. Меланхоликтер көп уақытты, көп ақпаратты, кеңес берушілер мен растаушыларды қажет етеді. Меланхоликтер қабылдаған шешімдер жан-жақты қарастырылуымен және шынайы орындалуымен ерекшеленеді. Меланхоликтер стратегиялық жоспарлау, құрастыру және т.б. саласында тиімді шешімдерді қабылдайды. Қарбалас жағдайындағы жұмыс оларға кері әсер етеді. Меланхоликтер кәсіпорында және үйінде өз жұмысына берілген. Өз шешімдерін жүзеге асыру кезін-

де олар үнемі олардың орындалуын қадағалайды, туындаған мәселелерде орындауға жан-жақты түсіндіреді.

Басшының идеалды моделі. Менеджерде мына қасиеттер болу керек:

– білімқұмарлық, кәсіптілік, жұмыста жаңалық ашу және шығармашылық жол;

– өзіне сенімділік және өз ісіне берілу;

– стандартты емес ойлау, өнертабыстылық, инициативтілік және идеалдарды жүзеге асыру қабілеті;

– адамдарға әсер етудің психологиялық қабілеті;

– коммуникабельділік және табыс шешімі;

– эмоционалды теңдік;

– ақжарқындылық, өзгерістерге иілгіштік;

– ситуациялық көшбасшылық және корпоративті құрылымдарда тұлға энергиясы;

– өздігінен даму және өздігінен ұйымдастырудың ішкі қажеттілігі;

– табысты қорғалу және тиімді шабуыл жасау;

– өз әрекеті мен шешім қабылдауға жауапкершілік;

– ұжымда және ұжыммен жұмыс істеу қабілеті.

«Жақсы» менеджердің дағдылары мен қабілеттері:

– өзін басқару қабілеті;

– саналы жеке құндылықтар;

– нақты жеке мақсаттар;

– тұрақты жеке өсуі;

– мәселелерді шешудегі дағдылар;

– өнертабыстылық және инновацияға қабілеттілік;

– қоршаған адамдарға әсер ету қабілеті;

– заманауи басқару жолдарын білу;

– тиімді жұмысшы топтарды қалыптастыру және дамыту қабілеті;

– қол астындағыларды оқыту және дамытуы.

«Нашар» менеджердің кемшіліктері:

– өзін-өзі басқара алмау;

– белгісіз жеке құндылықтар;

– белгісіз жеке мақсаттар;

– өзін-өзі дамытуының тоқтауы;

– мәселе шешуде дағдысының жетпеуі;

- шығармашылық жолдың болмауы;
- адамдарға әсер ете алмау және кеңсе бере алмау;
- басқару үдерістерін, еркшеліктерін толық түсінбеу;
- адамдармен және қорлармен басқарудың әлсіз дағдылары;
- ұжым қалыптастыру қабілетінің төмен болуы.

Менеджердің іскерлік қасиеттерін бағалауды негізгі көрсеткіштер бойынша сауалнама жүргізу және тестілеу арқылы жүргізуге болады:

1. Іскерлік (білімі, тәжірибесі);
2. Қабілеті (ұйымдастыру, орындау);
3. Мәдениеті (эрудициясы, тәртібі);
4. Мінезі (еркіндігі, белсенділігі, міндеттілігі, жеделдігі);
5. Темперамент (меланхолик, сангвиник, флегматик, холе-рик);
6. Өз мүдделерінің бағыты (материалды, әлеуметтік, рухани);
7. Жасы (жас, орта, егде);
8. Денсаулығы (жақсы, қанағаттандырарлық, нашар).

Менеджер сапасын анықтайтын әр түрлі тесттер бар:

Қабілетін анықтауға тест. Аса танымал тесттің бірі, оның көмегімен жалпы ойлау, өз ойын білдіру, сандармен жедел жұмыс істеу және кеңістіктік қатынаста бағыт табу қабілеттерін бағалауға тырысады.

Біліктілікке тест. Меңгерілген дағдыларды анықтау үшін құрастырылады.

Жеке қасиеттерін тексеруге арналған тест. Дәстүрлі бұл тест күдікпен қараған, бірақ қазір аса маңызды болып келеді. Бұл тестті тұлға сипаттамасын алу үшін қолданады.

Медициналық тестілер.

Кандидаттарды салыстырмалы бағалау құралдары:

1. Бос лауазымның орнын алуға байқау (жұмысқа қабылдау).
2. Автоөмірбаян. Кандидат туралы ақпарат көзі. Өмірбаян арқылы кандидатты бағалау формальды көрінеді, бірақ жазуын тексеру, өмірбаян мазмұны негізінде оның іскерлік және жеке қасиеттері туралы түсінік алуға болады.

3. Аттестаттар, дипломдар, куәліктер. Кандидатты таңдауда бұл құжаттар міндетті, бірақ оларды талдау көбіне шартты.

Көп жағдайда оқу орнында алған бағалар нақты білім деңгейіне сәйкес келмейді. Кандидаттың нақты білімін білу үшін кәсіпорында тест түрінде емтихан жүргізіледі.

4. Қызметкерлердің сауалнама қағазы. Кадрларды есептеу жөнінде қағаздар болашақ қызметкерлермен танысуға қажетті құрал. Кандидатты басқалармен салыстыру үшін толық және объективті болу үшін барлығын толық толтыру керек.

5. Сұхбаттасу барлық процедурадан кейін жүргізіледі. Сұхбаттасуға шақыру ықтимал қызметкер екенін білдіреді.

Бақылау сұрақтары

1. Көшбасшылық дегеніміз не?
2. Басшылық стилін сипаттайтын негізгі фактор.
3. Басқарудың үш стилін атаңыз.
4. Авторитарлы басқару стилінің ерекшелігі қандай?
5. Демократтық басқару стилінің ерекшелігі қандай?
6. Либералды басқару стилінің ерекшелігі қандай?
7. Билік дегеніміз не?
8. Билік түрлері.
9. Менеджмент сапасы.
10. Темпераменттің төрт типін атаңыз.
11. Басшының идеалды моделі қандай?
12. Менеджер сапасын анықтайтын қандай тест бар?

10-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ДАУЛАР ЖӘНЕ ОЛАРДЫ БАСҚАРУ

10.1. Даулар туралы түсінік

Дау (лат. *conflictus* – талас) – қарама-қайшы мақсаттары бар немесе осы мақсатқа жету әдістері қарама-қайшылыққа өтетін адамдардың өзара қатынасы. Дауласуда адамдар бір-біріне қарсы болуымен сипатталады. Дауласуға қатысушылар саны әр түрлі болуы мүмкін. Яғни, дау – белгілі бір мәселелерді шешуде адамдар арасында туындайтын қарама-қайшылық. Дау келушілердің қажеттіліктеріне, олардың абыройына және т.б. терең тиетін қарама-қайшылықтармен туындалады.

Әдетте адамдар арасындағы дау еркін түрде туындалмайды. Байланыс аймағы жұмысшылар мен келушілер арасындағы дау үшін төмендегі себептер тән:

- өндірістік – қонақ үй немесе мейрамхананың ыңғайсыз жұмыс уақыты, жеткіліксіз тағамдар ассортименті, тапсырысты ұзақ күту, тағамдар сапасының төмен болуы;
- жеке, мысалы, жұмысшыларға қарсы бағытталған әрекеттер. Мысалы, байланыс аймағы жұмысшысы қонақты дұрыс түсінбей, өкпелеп қалады. Жауап қайтаруда жұмысшыға қарсы жөнсіз сөз қайтарады. Жұмысшы да ауыр сөзді көтере алмай, дөрекі сөз қайтарады. Солайша кедергі өсе береді;
- психологиялық төзімсіздік (сәйкессіздік). Ол басқа адамның жеке тысқары пікір қатынасымен туындалады. Бұндай қатынас мәні белгілі бір кемшіліктерді белгілі бір мамандық немесе белгілі бір жас өкілдеріне жатқызудан тұрады. Осылайша, дөрекі келуші немесе мәдениеті төмен қонақ үй немесе мейрамхана қызметкері бір-біріне «олардың барлығы сондай» деген көзқараспен қарайды.

Даулар түрлері. Бағытына қарай даулар бір жақты (арызды қонақ үй немесе мейрамхана жұмысшысына келуші қояды немесе керісінше) және екі жақты (арызды бір мезгілде бір-біріне қонақ үй немесе мейрамхана жұмысшысы мен келуші қояды) болады.

Мазмұны бойынша даулар:

- шынайы, жақтардың өзара мүддесі қорланады, мысалы, келуші байланыс аймағы жұмысшысы дәрекілігіне өкпелеп, қонақ үй немесе мейрамхана директорын шақыруды талап етеді;

- өзара қателесу, жаңылысып жүретін даулар. Ондай жағдайлар есеп айырысу кезінде кездеседі.

Даулардың даму тәсілдері. Даулардың даму тәсілдері төмендегідей:

- Салыстырмалы ақырын (ретімен). Дауға түсушілер кезегімен қадам жасайды. Бұндай түрде белгілі бір өнімді ауыстыру немесе қайтару кезінде жүретін даулар жүзеге асады. Келуші өнімнің көрнексіз түріне орай өз шағымын білдіреді, ал байланыс аймағы жұмысшысы оның шағымын қабылдамау үшін себептер таба бастайды:

- Тез (тасқын тәрізді) дауға түсушілер әрекеті түзу сызықты, дамушы сипатқа ие. Дау күрт өсіп, кейде оны тудырған себепін жоғалтып, басқарылмайтын күйге айналады. Бұл кезде дауға қатысушылар өзара балағаттауға көшеді.

Кез келген коллектив дау жағдайлардан сақтанбаған, дау – мейрамхана және қонақ үйдің қалыпты жұмысынан ауытқуы, дау тек қонақ үй немесе мейрамхананы нашар басқару нәтижесі ғана емес. Ол – мейрамхана және қонақ үй өмірінің бөлігі. Дауды оң көзқарастан да қарауға болады, себебі ол нақты бар мәселені ашып, оны шешу үшін күштерді біріктіреді. Осы көзқарастан дау мейрамхана және қонақ үйдің дамуына ықпал етеді.

Туындау себебі, құрылымы, кезеңіне байланысты даулар келесі типтерге бөлінеді:

- тұлғашілік дау – тұлғаның дауды жүзеге асыру мүмкін емес қажеттіліктері көп, өзін адекватты емес бағалау жұмысшыда белгілі бір мінез қасиеті мен сипатының артық болуымен байланысты;

- тұлғааралық дау іскерлік қатынаста кездеседі. Тұлғааралық дауды жақсы еңбек жағдайына бәсекелес күрес, жеке әсерге күресуде көрінеді. Бұл бірнеше тұлғаның тәжірибесі негізінде белгілі бір кәсіби мәселелерді әр түрлі талқылау себебінен, сонымен қатар темпераменттердің келіспеуі есебінен болуы мүмкін.

- ұлттаралық дау мейрамхана және қонақ үйде әр түрлі ұлт өкілдерінің топтары жұмыс істегенде туындауы мүмкін. Егер олар қызықты жұмысқа берілсе, ортақ мақсаттары болса, арасында дау түзілмейді.

- жеке тұлға мен топ дауы – мейрамхана және қонақ үй сервисінде кең тараған дау түрі. Белгілі бір бөлімге жаңа басшы немесе біліктілігі жоғарырақ қызметкер орныққан коллективке келуі осындай дау пайда болуына себеп болады.

- жеке бөлімдер арасындағы дау – жиі кездесетін дау. Бұл асхана жұмысшылары мен залдағы қызметкерлер арасындағы, байланыс аймағы жұмысшылар бригадасы арасындағы және т.б. даулар.

Кейде дау туындау себебі мейрамхана және қонақ үйдің даму үрдісі болып табылады. Мейрамхана және қонақ үй басшысына кез келген ескерілмеген жағдайларды жою керек, басқару принциптерінің бұзылуын реттеу керек. Мейрамхана және қонақ үй коллективінде жиі дау тудыру факторын жою керек.

Даулардың аяқталуы. Даулар төмендегідей аяқталуы мүмкін:

- *даудың толық шешілуі.* Бұл жағдайда дауды қатусышының бірі шешеді. Мысалы, қонақ қызметтің қанағатсыз сапасына пікірін білдіреді. Қызмет көрсету ережелеріне сәйкес оның дауы қанағаттандырылып, дау толық шешіледі.

- *Даудың ішінара шешілуі.* Екі қарама-қарсы жақтардың компромиске жетуі арқылы шешіледі. Мысалы, турист экзотикалық маршрут сұрайды. Байланыс аймағы жұмысшысы бұл маршрут оған ұнамайтынын шешеді. Турист өз ойында тұратынын біле отырып, келушіге ол туралы айтпайды. Тәжірибелі байланыс аймағы жұмысшысы туристпен келісіп, бұл маршруттың ерекшеліктерін түсіндіреді. Әдетте турист жұмысшының білікті қорытындыларымен келісіп, жаңа тур өнімін алады.

• *Бастапқы күйге қайтып келу.* Мысалы, белгілі бір оқиға басталған дауды уақытша тоқтатады, бірақ бұл оппоненттердің қатынасында ешнәрсені өзгертпейді. Біңғайлы сәтте дау қайта жалғасады.

10.2. Дауларды шешу әдістері

Туындаған дауларды жедел және епті шешіп, бас жағында шешу керек. Ол үшін дауласушы қонақпен психологиялық кедергіні жойып, өзара түсінушілікке жету керек. Даулы жағдайды шешу кезінде байланыс аймағы жұмысшысы иілгіштік көрсетіп, қонақтың сол мезгілдегі күйін түсіну керек.

Дауды шешу әдісін таңдау көп мөлшерді кәсіби шеберлікпен және байланыс аймағы жұмысшысының өзіне қоятын талабымен анықталады. Ол тұтынушымен ұрыспай, дауды өсірмей, бас жағында аяқталуына тырысу керек. Дауларды шешу әдістерінің келесі түрлерін ажыратады:

Бейтараптаушы фразаларды қолдану. Байланыс аймағы жұмысшысында өз арсеналында бейтараптаушы фразасы болу керек. Бұл фраза дауласу үшін еш себеп жоқ екенін білдіреді. Даулы жағдайларда жұмысшы да, қонақ та жан тыныштығы күйінен шығады. Мысалы, қонақ қызмет көрсетуге көңілі толмай, даусын көтере бастайды, әдепсіз сөздер айта бастайды. Байланыс аймағы жұмысшысы «Сіз мені орынсыз ренжітіп отырған сияқтысыз» деген бейтараптаушы фразаны айтып, оны өз орнына қоюы мүмкін. Бұндай жауапта қонақ әдетте тынышталып, кейде өз қызуына кешірім сұрауы мүмкін. Жетілген дау бастапқы жағдайында өшеді.

Тыныштық және өз-өзін ұстау. Бұл әдіс біржақты немесе өзара қателесу кезінде кедергіні жоюға мүмкіндік береді. Байланыс аймағы жұмысшысының жайлы, ақкөңілді және тартымды даусы әдетте қонақты сендіреді. Онда арыз беруге негіз де болмай қалады. Кәсіби этика ережелерін қадағалау, қонақ психологиясын білу байланыс аймағы жұмысшысына дауды бас жағында шешуге мүмкіндік береді.

Кейде қонақ үй немесе мейрамханаға ашушаңдық пен асығыстық білдіретін қонақтар кіреді. Олар сәл нәрсеге ашула-

нады, администраторды шақырып, арыз кітабын сұрай бастайды. Бұндай қонақтарға дәрекілік көрсетпеу керек, олардың әдепсіздігін өз атыңа қабылдамау керек. Байланыс аймағы жұмысшысы жайлы түрде: «Сіз риза қалуыңыз үшін маған тәуелдінің барлығын жасаймыз» деп айтуы керек. Шаршап тұрған қонаққа – шыдамды, ашушаң қонаққа – құрметпен, беймаза қонақпен – әдепті, дәрекі қонақпен – ұстамды болу керек.

Үшінші жақтың араласуы. Егер дауласушы жақтар (байланыс аймағы жұмысшысы мен қонақ) өзара келісе алмаса, үшінші жақтың қатысуы дауды жоюы мүмкін. Делдалды, мысалы, администратор әрекетінің табыстылығы, дау өтуін бақылау үшін оның қонақ сенімділігін жаулап алуы қажет. Администратор дұрыс әрекет жасамаса, ол қонақ көзінде дауға қатысушы болып қалады, ал дау одан да өрши түседі. Сондықтан арбитр (администратор) жұмысшыны сөзсіз қорғамау керек. Жұмысшы да администратордың бұл қылығын түсініп, оған ренжімеу керек. Бұндай жағдайда администратор клиентпен тез түсінушілікке еніп, дауды тез жояды.

Дауласушыларды ажырату. Бұл әдіс екі қонақ арасындағы дауды шешуде қолданылады. Оны іске асыру үшін екі байланыс аймағы жұмысшысы қатысуы қажет. Олардың әрқайсысы дауласушы қонақпен сөйлесіп, тыныштандырып, жедел қызмет көрсету тиіс. Мүмкін болса олардың біреуі тезірек кетіп қалуы үшін барлық қажеттіні істеу керек.

Дауды еркін дамуына ықпал ету. Жұмысшы қонаққа толық айтып алуына мүмкіндік береді. Дау мәні түсінікті болса да, қонақтың сөзін бөлмеу керек. Қонақ өз жағына шынайы көңіл бөлінуіне байқап, әдетте тез тынышталады, ал бұл жағдайда дауды шешу оңайға түседі.

Дауды жедел жою. Қонаққа өз наразылығын белгілі бір шекке дейін еркін білдіруі мүмкін. Басқаша айтқанда, оның тәртібі қоғамдық тәртіпке қайшы келмей, қалыпты жұмысты бұзбағанша созылуы мүмкін. Кері жағдайда дауды жедел жою керек. Бұл әдіс қызмет көрсететін персоналдан жинақтылықпен ұстамдылықты қажет етеді. Жұмысшы әрекеті жайлы, бірақ қатаң болуы керек. Өз қадамдарын жеке ойлармен емес («Мен сізге айтып тұрмын», «Бұл маған не үшін керек», «Мен

бұны жасамаймын» және т.б.), орнатылған нұсқау бойынша («Бұл жайында нұсқауды былай айтылған», «Қызмет көрсету ережелерінде бұл жайында былай айтылған» және т.б.) негізделуі керек. Егер аргументті әсер етумен қонақты тыныштандыру мүмкін болмаса, онда өз жағына басқа тұтынушыларды шақырып, қоғамдық ойды білдіру керек, не болмаса шекті жағдайда күзет қызметі өкілдерін шақыру керек.

Дауды табысты шешкеннен кейін, байланыс аймағы жұмысшысы ойша дауды қайта қарап, сәйкес жағдай қайталанатын болса, өз әрекеттерінің мүмкін нұсқаларын қарастыру керек. Сонда байланыс аймағы жұмысшысында күтпеген жағдайлар туындамайды, ары қарай жұмысында даулар мүлдем болмауын қадағалау әдеті пайда болады.

Дауларды шеше отырып, қонақ үй немесе мейрамхана басшылығы коллективте тұлғааралық сөйлесу үшін қалыпты жағдайлар құрады, салауатты моральды-психологиялық климат қалыптастырады. Нәтижесінде персонал басты мақсатты – жоғары қызмет көрсету мәдениетін қамтамасыз ету, табыс алу, қонақтар қажеттіліктерін максималды қамтамасыз ету үшін командаға бірігеді.

Бақылау сұрақтары

1. Дау дегеніміз не?
2. Дау түрлері.
3. Даудың туындау түрлері.
4. Дау типтері.
5. Дау қалай аяқталуы мүмкін?
6. Дауды шешу әдістері қандай?

11-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ІСКЕРЛІК ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС

11.1. Іскерлік қатынас мәні мен мазмұны

Іскерлік қарым-қатынас – адамдардан сөйлесу арқылы қарым-қатынас үдерісі, бұл кезде белгілі бір нәтижеге жету үшін әрекетпен, ақпаратпен және тәжірибемен алмасу жүреді.

Сөйлесу барысында сұхбаттасты тану:

Идентификация (сәйкес келу) – өзін сұхбаттас орнына қойып, жағдайға оның көзімен қарау;

Эмпатия (бірге күйіну) – өз тәртібін сақтай отырып, сезімдер негізінде сұхбаттасын түсіну.

Рефлексия (кері қару) – сұхбаттасты және оның сізді түсінетінін білу және түсіну.

Сұхбаттастармен байланысу әдісі бойынша іскерлік қарым-қатынас тура және жанама (кеңістік-уақыттық дистанция)

11.2. Іскерлік қарым-қатынас түрлері мен формалары

Іскерлік қарым-қатынас формалары:

1. *Іскерлік сөйлесу* – сұхбаттас арасындағы ауызша қатынас. Оның қатысушылары өңделген позицияларын қабылдау және бекіту үшін өкілеттіліктері болу керек. Іскерлік сөйлесу қызметтері: қатысушылар алдында тұрған мәселелерді шешу, бір іскерлік орта жұмысшысымен сөйлесу, іскерлік қатынасты ұстау және дамыту.

2. *Іскерлік хат алысу* – іскерлік хат (ресми құжат ретінде, сонымен қатар сұрау, ұсыныс, құттықтау және оларға жауап түрінде қызметтік хабарлама).

Іскерлік хатты жазу кезінде ол өзекті, қысқа, логикалы, сенімді, артық сөзсіз болу керек.

3. *Іскерлік мәжіліс* – ақпаратты жинаудан және талдаудан, сонымен қатар шешім қабылдаудан тұратын, ұйымдастыру мәселелерін шешу мақсатында пікірталас.

Іскерлік мәжіліс түрлері:

➤ Ұйымдастыру бойынша:

– диктаторлық (жетекші рөл басшыға беріледі);

– сегрегативті (қатысушылар доклады алдын ала жоспарланады);

– дискуссиялық (пікірлермен еркін алмасуы, басшы шешімімен расталады);

– кулуарлы (басқа мәжілістің жалғасы);

➤ Қойылған мақсат бойынша:

– ақпараттық (ағымды жұмыс бойынша баяндама);

– шешім қабылдауға бағытталған;

– шығармашылық (мақсаты – жаңа идеяларды іздеу)

4. *Іскерлік сөз жүргізу* – сұхбаттас арасындағы қайшылықтарды жою және бір шешімге келу үшін іскерлік сөйлесу.

Сөз жүргізу жолдары:

– позициялық жол сұхбаттас тәртібінің екі ықтимал альтернативасын ұсынады: келісу және келіспеу:

– принциптік жол қатысушылардың компрамиске және өзара пайдаға ұмтылуын қарастырады.

Сөз жүргізу үдерісі үш кезеңнен тұрады: талдау, жоспарлау және дискуссия. Бірінші кезеңде ақпарат жиналып, маңызды мәселелер анықталады. Екінші кезеңде оларды шешу жолдары қарастырылады. Соңында компромис шешім таңдалып, бекітіледі.

5. *Көпшілік алдында сөйлеу* – сөз сөйлеушінің аудиторияға тікелей сөзбен әсері. Мақсатына байланысты көпшілік алдында сөйлеу ақпараттық, қоздыратын (мининг, сайлау алдындағы сөйлеу) және сендіретін (салтанатты сөйлеу) болады.

Бұл іскерлік қарым-қатынас түрі аса күрделі, себебі тыңдаушылар назары ораторға тіркелген, ол өз сөзін, ымын және аудитория реакциясын қатаң қадағалау керек.

Іскерлік қарым-қатынас түрлері:

Іскерлік қарым-қатынас – өзара байланыс және өзара әрекет үдерісі, онда әрекетпен, ақпаратпен және тәжірибемен алмасу жүреді. Іскерлік қарым-қатынаста өз шешімін талап ететін мақсат және нақты мідеттер қойылады. Іскерлік қарым-қатынаста серіктеспен өзара қатынасты тоқтатуға болмайды (екі жаққа шығындарсыз).

Іскерлік қарым-қатынастың біраз бөлігін қызметтік қатынас, яғни жұмыс уақытында ұйым ішінде жүзеге асатын адамдардың қатынасы алады. Бірақ іскерлік қарым-қатынас – қызметтік қатынасқа қарағанда кең түсінік, себебі жалданған жұмысшылардың да, жеке иеленуші-жұмыс берушілердің өзара қатынасы ұйым ішінде ғана емес, әр түрлі іскери қабылдауда, семинарда, көрмеде және т.б. жүреді.

Іскерлік қарым-қатынасты шартты түрде тура (тікелей байланыс) және жанама (серіктестер арасында кеңістіктік-уақыттық дистанция бар) болып бөлінеді. Тура іскерлік қарым-қатынастың жанама қатынасқа қарағанда нәтижесі, эмоционалдық әсері мен сендіруі жоғары.

Іскерлік қарым-қатынастың екі түрін ажыратады: вербальды және вербальды емес. Вербальды қатынас (лат. *verbalis* – сөзбен) сөз көмегімен жүреді. Вербальды емес қатынаста ақпаратты беру құралы ымдар, мимика, интонация, көзқарас, территориялық орналасу және тағы басқа жатады.

Іскерлік қарым-қатынас әр түрлі стильде жүзеге асады.

Қарым-қатынастың үш негізгі стилін бөледі:

➤ Ресми стиль, оған сәйкес серіктестердің негізгі мақсаты социуммен байланыс ұстау, өзін қоғам мүшесі ретінде түсінікті қалыптастыру. Ресми қарым-қатынаста серіктес – тек қажетті атрибут, оның индивидуалды ерекшеліктері маңызды емес.

➤ Манипулятивті стиль, бұл жағдайда серіктеске оған қатысты сыртқы мақсатқа жету құралы ретінде қарайды. Көптеген кәсіби мақсаттар манипулятивті стильді қолданады. Кез келген оқыту, сендіру, басқару манипулятивті қарым-қатынастан тұрады.

➤ Гуманистік стиль, екі серіктестің түсініктерін бірігіп өзгертуге бағытталған, түсіну, аяу қажеттіліктерін қанағаттандыруды қарастырады. Гуманистік қарым-қатынас сырттай

ғана емес (мақсаттармен, шарттармен, жағдаймен, стереотиппен), іштей де (индивидуалдың, көңіл күйі, серіктеске қатынасы) детерминацияланады. Бұл қарым-қатынас түрінде индивидуалдылыққа тәуелділік байқалады.

Сонымен қатар, әрбір адамға оның әрекетіне кез келген жағдайда іс қалдыратын индивидуалды ерекшеліктер мен жеке белгілер, өмірлік тәжірибе, адамдарға қатынасына байланысты.

Іскерлік қарым-қатынас келесі негізгі формаларда жүзеге асады: іскерлік сөйлесу, іскерлік сөз жүргізу, пікірталас, дискуссия, полемика; іскерлік мәжіліс; көпшілік алдында сөйлеу; телефон арқылы сөйлесу; іскерлік хат алмасу жатады.

Іскерлік қарым-қатынаста, әсіресе басшы мен қол астындағылардың қатынасында, мақтау, критика, жазалау сияқты әсер ету әдістері қолданылады. Мақтауға қойылатын этикалық талаптар – еңбек сіңіруі және еңбек әрекеті сапасы мен тиімділігіне сәйкес келуі. Критика қол астындағы жұмысшылар мен коллега әрекетіне көңілі толмағанын білдіру түрі. Критика объективті (теріс қылықпен, дұрыс жасалмаған жұмыспен туындалады) және конструктивті, жұмысшы қабілетіне сенім арту арқылы жүзеге асу керек. Жазалау сөгіс, айыппұл, лауазымын төмендету, жұмыстан босату түрінде жүзеге асады.

11.3. Іскерлік қарым-қатынасты ұйымдастыру

Іскерлік қарым-қатынас барысында екі жақтың тактикалық және стратегиялық мақсаттарына қарамастан әрбір жаққа:

Іскерлік серіктес мақсаты не, сөз жүргізу заты және оның перспективасы туралы не ойлайтынын білу және түсіну;

Іскерлік серіктес өз сұхбаттасына белгілі бір сенім артуына, кедергі күйде болмауына жету;

Қолайлы іскерлік қатынасты құру, идеалды жағдайда серіктес ары қарай өзара пайдалы қатынасқа мүдделі болуы;

Бос уақыттан қашу;

Іскер, энергиялық, сенімді, өз бағасын білетін және серіктесін құрметтейтін адам ретінде репутациясын меңгеру аса маңызды.

Ұйымның таза іскерлік ерекшеліктеріне, экономикалық әрекеттің жалпы нормалары мен ережелеріне тәуелсіз кез келген қарым-қатынастардың нәтижесі қатысушылардың жеке ерекшеліктеріне, қатысушылардың көңіл күйі күтпеген және қолайсыз салдарға алып келуі мүмкін.

Ең алдымен адамдар тәртібіне санасында қалыптасқан құндылықтар жүйесі, стереотиптер, әдеттер мен дәстүрлер аса маңызды әсер етеді. Кез келген адам бұл құндылықтарды, дәстүрлерді және әдеттерді жалпы нормалар деп есептейді және оны бұзуды кері санайды. Сондықтан сұхбаттасты мүмкін күрт өзгерістерге, жаңа жұмыс істеу стилі туралы ұсыныстарға дайындау керек.

Көп адамдар мақсаттары мен тілектері және осы тілектерін қанағаттандыру мүмкіндігі арасындағы қайшылықпен байланысты ішкі кедергісі болады. Іскерлік қарым-қатынас барысында бұл кедергіні күшейтпеу керек.

Іскерлік қарым-қатынас барысында сіздің көзқарасыңыз қабылданса, жеңіс ретінде көрсетпеу керек. Бұл эмоционалдық момент өзара қатынастарда ұзақ кедергіні тудырады. Нақты ұйымға пайдалы нәтижеге жетсе де, серіктесте жеңілу сезімі қалады. Бұл сезім ары қарай бірлесіп жұмыс істеу барысында күтпеген түрде туындау мүмкін. Сондықтан кез келген шешім өзара пайдалы, екі жақтың құндылығын арттыратын болу керек. Бұған жету екі жақтың экономикалық және психологиялық сауатына, әрбір нақты жағдайда бағалау және шешім қабылдай алуға байланысты.

Кез келген іскерлік байланыс барысында маман дұрыс шешімдерді қабылдайды және де қате жібереді, өзінің іскерлік серіктес ерекшеліктерін көреді. Қарым-қатынас нәтижелері мен жүрісін нақты талдау, өзіне болашаққа қорытынды жасау – маман өсуінің маңызды шарты.

Бақылау сұрақтары

1. Іскерлік қарым-қатынас дегеніміз не?
2. Іскерлік қарым-қатынас формалары.
3. Іскерлік қарым-қатынас түрлері.

4. Іскерлік қарым-қатынас қалай ұымдастырылады?
5. Іскерлік сөйлесу дегеніміз не?
6. Іскерлік хат алысу дегеніміз не?
7. Іскерлік мәжіліс дегеніміз не?
8. Іскерлік сөз жүргізу дегеніміз не?
9. Іскерлік сөз сөйлеу дегеніміз не?
10. Көпшілік алдында сөз сөйлеу.

12-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ЕҢБЕК МОТИВАЦИЯСЫ

12.1. Еңбек мотивациясы жүйесі

Ұйым табыстылығына шешуші әсерді оның қызметкерлерінің тәртібі тигізеді. Еңбек тәртібі негізінде мотивтер: ішкі ұмтылумен адам белсенділігінің бағытын анықтайтын құндылықтар тигізеді.

Нақты ұйымдастырылған құрылым, қызметкерлер құқықтары мен міндеттерінің анықталуы, ақпаратты таратудың орнатылған каналдары – бұның барлығы коллектив әрекеті тиімділігінің негізі. Бірақ ұйым табыстылығына шешуші әсерді оның қызметкерлерінің еңбек тәртібі әсер етеді. Ол қызметкер өз лауазымдық нұсқауға сәйкес міндеттерін сенімді және тыңғылықты орындалған, өзгермелі жағдайда өз коллективі мен ісі мүддесі үшін өзінің тікелей міндеттерінен тыс жұмыс істеуге дайындығын, өз жұмысымен қанағаттануын және жұмысын ауыстырмауын қарастырады.

Отандық психология келесі негізгі мотивтерді бөледі:

- Кәсібімен, өз ісімен қызығушылығы;
- Максималды материалды сыйақы алуға бағыт;
- Онша материалды қызықтырмайтын болса да, жұмыс маңыздылығы мен қажеттілігін түсіну.

12.2. Мотивация критерийлері

Батыс психологтары мен әлеуметтанушылары пресонолдың жұмыспен қанағаттану мен мотивациясын анықтайтын факторлардың басқа жүйесін ұсынады.

1. *Жұмыс ортасы.* Жұмыс орындалатын жай жұмысшылар энергиясы мен қатынасына біршама әсер етеді. Мысалы, қызметкерлер арасында жақсы қатынастар жұмыста бірге байланысады, жұмыстан кейін коллективпен немесе отбасыларымен бірге демалса, оның барлығы еңбек нәтежесіне оң әсер етеді. Яғни, ұйым мақсаттарға жету үшін ықпал ететін және жұмысшылар қажеттілігіне жауап беретін жай құру үшін уақытын, ресурстарын және қызығушылығын бөлу керек.

2. *Сыйақы.* Ол жалақыдан және демалыс күндері жұмыстары үшін төлемдер мен қосымша жеңілдіктерден тұрады.

Қосымша жеңілдіктер қазіргі кезде кен тарады. Компаниялар қызметкерлерге жалақы эквивалентінен гөрі құндылығы жоғары пайдаларды ұсынады: үй, жеке медициналық сақтандыру, қауіпті жағдайлардан адам өмірін сақтандыру, төленген тамақтану, ойын-сауық мүмкіндігі, тегін тауарлар, емдеу шаралары, төмен пайызды кредиттер, оқыту, әлеуметтік функциялар.

3. *Қауіпсіздік.* Адамдар қауіпті атмосферада максимум жұмыс істей алмайды.

Қаржыландыру біртіндеп төлемдер, кез келген сәтте мүдделі тоқтауы мүмкін мемлекеттік бюджеттік ұйым қызметкерлерінен өнімді жұмысты күтуге болмайды.

Қауіпсіздік сезімі жұмыстың бар-жоғымен ғана байланысты емес. Кейде олар өз орнын, құрметін жоғалтуға қорқады.

4. *Тұлғалық даму мен кәсіби өсуі.* Адамдардың жұмысқа берілуінің тиімді әдісі тұлғалық дамуына көмектесу болып табылады.

5. *Қажеттілік сезімі.* Көптеген адамдарға олардың жұмысының қажеттілігі сезімі ұнайды, олар ұйымның бір бөлігі болғысы келеді.

6. *Мүдде және егеске шақыру.* Біршама үлкен нәтижелерге жетуге ұмтылу көп ұйымдарда кең тараған. Көптеген адамдар «егеске шақыру» болатын шеберлікті қажет ететін және қарапайым емес жұмыстарды іздейді. Жұмыс мазмұнының өзі жұмысшыны сергітеді. Бірақ көп жұмыстар түрлері қызықсыз және көп талаптар қоймайды.

Егер жұмыста орныққан жағдай жұмысшылар қажеттілігін қанағаттандырса, өзін-өзі дамыту мүмкіндігін ашса, ол үшін өз

жұмысы мен қанағаттану төн, ол өз алдына тиімді еңбек тәртібін анықтайды.

Төменде персоналды еңбекке мотивациялау жүйесінің 15 белгісі көрсетілген:

1) Кез келген әрекеттерді алдын ала ойлау керек. Ең алдымен басқалардан әрекет етуді талап ететін адамға қатысты.

2) Көптеген адамдар жұмысқа жауапты қарап, өз қажеттілігін қанағаттандыра отырып қуаныш алады. Олар өздерінің әрекеттері біреуге маңызды болуын қалайды.

3) Әркім өз жұмыс орнында неге қабілетті екенін көрсеткісі келеді. Өзі білікті мәселелер оның қатысуынсыз жүруін қаламайды.

4) Әркім өзін еңбекте көрсеткісі, бір нәтижелерде көрінгісі келеді. Бұл жасалған «нәрсе», мүмкін болса, құрастырушы атын иелену керек.

5) Әркімнің өз жұмысын жақсартуға, ұйымдастыруға өз көзқарасы бар. Ол өз мақсаттарын жүзеге асырғысы келеді. Оның ұсыныстары оған қызығушылық тудырған адамды кездестіреді деп ойлайды.

6) Адамдар өз маңыздылығын сезіну ұнайды. Әрбір қызметкер оның еңбегінің жалпы табысқа маңыздылығын түсінеді.

7) Әрбір адам жетістікке ұмтылады. Жетістік жүзеге асырылған мақсаттар. Қызметкерлерде орындалу деңгейі мен мерзімі бойынша өлшенетін мақсаттар қойылған.

8) Танылмаған жетістік көңілі қалуға алып келеді. Әрбір жақсы жұмыс істейтін қызметкер тануды және сыйақыны көздейді.

9) Қай әдіспен, қай түрде және қандай жылдамдықпен қызметкерлер ақпаратты алатынына байланысты тікелей бастық және жалпы басқарушы көзінде шынайы маңызын бағалайды. Егер ақпаратты алу қиын немесе кешіктіріп алса, өзін төмен сезінеді.

10) Қызметкерлер жұмысында және жұмыс орнындағы өзгерістер туралы шешімдер олардың білімдері мен тәжірибесі ексерілмей қабылдануына теріс қарайды.

11) Әрбіреуге өз еңбек сапасы туралы мәлімет керек, ол сонымен қатар өз әрекетіне түзету енгізу үшін жедел болу керек.

12) Біздің барлығымыз үшін үстімізден бақылау жағымсыз саналады. Әр жұмыс өздігінен бақылау дәрежесінен максималды ұтады. Көзге көрінетін нәтижелер персоналдың жұмысқа мотивациясын арттырады.

13) Көптеген адамдар жұмыс барысында жаңа білімдер алуға ұмтылады. Ары қарай дамуға мүмкіндік беретін қатаң талаптар тезірек қабылданады. Егер жұмыс қарапайым және даму мүмкіндігін бермесе, әрекет түрін ауыстыру керек.

14) Қызметкерлер егер олардың ынталары мен алынған нәтижелері оларды көбірек жүктейтініне өткір әсер етеді. Егер бұл ақшалай төленбесе, одан сайын күйзелтеді. Осылайша «инициативаны» өлтіреді.

15) Өндірісті ұйымдастыруда инициативаға, барлық өндірістік тізбекте жұмысшылардың индивидуалды жауапкершілігіне еркін кеңістік бар.

12.3. Қажеттіліктер

Қажеттілік адам тәртібін анықтайтын себеп-әрекетке итермелейтін күш болып табылады. Адам тәртібін сипаттауда қолданылатын басқа түсініктер (құндылықтар, мақсат, мүдде, мотив және т.б.) қажеттіліктен туындайды. Бұл қажеттіліктердің алуан түрлілігін ескеру керек.

Басқарудағы ең қиыны адамда ұйым мақсаттарына жетуге итермелейтін жұмыс істеу тілігі туындайтын стимулдарды реттеу болып табылады. Мақсатқа жету – кәсіпорынды тиімді басқаруға жету. Бірақ менеджер адамның туа біткен артықшылықтарын ұмытпау керек: бірінші орында – жеке мүдделер, екінші – топтық, тек үшінші орында – қоғамдық.

XX ғ. қажеттіліктер теориясы дами түсті. Менеджмент теориясында маңызы зор бірнешеуіне тоқталайық. Әйгілі ғалым Ф. Герцберг бір кәсіпорынның инженерлері мен қызметкерлерінің еңбегін мотивациялау мәселесін зерттей отырып, жұмыспен байланысты екі категорияны ажырату қажеттілігі туралы қорытындыға келді. Біріншісі – жұмыс жүзеге асатын объективті шарттармен анықталатын факторлар. Ф. Герцберг оларды «гигиеналық» деп атады. Оларға: кәсіпорын әкімшілігінің саясаты; жұмыс істеу жағдайы; жалақы; бастықпен, кол-

легалармен, қол астындағылармен тұлғааралық қатынастар; жұмысты тікелей бақылау жатады. Екінші категория – орындалатын жұмыстың сипаты мен мәнімен тікелей байланысты мотивация. Мотивация факторлары: жетістік; қызметте көтерілу; жұмыс нәтижелерінің танылуы; жауапкершіліктің жоғарғы деңгейі; шығармашылық және іскерлік өсу мүмкіндігі жатады.

Бірінші категорияның ерекшелігі гигиеналық факторлардың болуы немесе болмауы қажет түрде адамда мотивацияламайды. Екінші топ факторлары адамдарда өз жұмысымен қанағаттану тудырады және мотивация дәрежесін арттырады. Осы факторларды ең алдымен менеджер персоналмен жұмыс істеуде ескеру қажет.

Ф. Герцберг «еңбекті байыту» әдісін ұсынды, оны жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттырудың және бір мезгілде өз еңбегімен қанағаттануының ең жақсы әдісі деп санады. «Еңбекті байыту» теориясы жұмысшылар еңбекті сапалы орындауға мүдделі бөлу қажеттілігіне негізделген. Бұл мақсатқа жету үшін әрбір орындалатын жұмыстың үш ерекше белгісі болу қажет. Алдымен ол рационалды, қажетті, маңызды болу керек. Жұмысшы өз құндылықтар жүйесі, өз санасы негізінде орындалатын жұмыс маңызы мен қажеттілігін түсіну керек. Жұмысты орындау орындаушының белгілі бір жауапкершілік үлесін қарастыру керек.

Екінші ғалым Д. Макклеланд адамдарда үш негізгі қажеттілік бар деп есептеді: билік, жетістік, қатыстылық тілегімен көрінді. Менеджер әрекетінің ерекшелігі бұл қажеттілікті өзінде, сол сияқты қызметкерлерде толық көлемде жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Жетістікке қажеттілік жұмысты немесе оның жеке кезеңін табысты аяқтау жолымен қанағаттандырылуы мүмкін. Менеджерде бұнда көп мүмкіндіктері бар. Жұмыс көлемі немесе мерзімі бойынша жұмыс шегін белгілеп, жұмысшыларды қажетті мотивация құралдарымен қамтамасыз ету керек.

Қатыстылық қажеттілігі – адамдардың әлеуметтік қарым-қатынасқа, өзара көмекке, достық қатынастарын орнатуға ұмтылуы. Бұндай қажеттілікті қанағаттандыру әрбір қызметкер к/о әрекетіндегі әр мәселе бойынша өз ойын білдіре алатын іскерлік мәжілістерді ұйымдастыру арқылы жүзеге асыруға болады.

Ең танымалы А. Маслоу қажеттіліктер теориясы болды, ол адамдағы әр түрлі қажеттіліктердің болуын танудан туындайды. Ол оларды 5 негізгі категорияға бөлді:

- Адамның өмір сүруіне қажетті физиологиялық қажеттіліктер (тамақ, су, үй, киім, демалыс, т.б.)
- Қауіпсіздік және тұрақтылық қажеттілігі (жолдауға кешілдік, сақтандыру, қорғау, қаржылық тәуелсіздік);
- Әлеуметтік қажеттілік (жақсы қарым-қатынастар, белгілі бір әлеуметтік топқа жатуы);
- Құрметтеу қажеттілігі (басқа адамдардың тануы);
- Өзін көрсету қажеттілігі (тұлға ретінде өзін-өзі таныту, шешім қабылдауға қатысу, шығармашылыққа ұмтылу, ықтимал мүмкіндіктерді жүзеге асыру).

Бірінші және екінші категориялар – алғашқы қажеттіліктер (төменгі ретті), қалғандары – туынды қажеттіліктер (жоғары ретті).

Бұл қажеттіліктер иерархиясы адамдардың қиын жетімді қажеттіліктерді қанағаттандыруға ұмтылуды реттейді.

Әрбір адамды қоғамда жаңа биіктерге жету, күрделірек қажеттіліктерді қанағаттандыру тілегі бар. Осы ұмтылыс еңбекке мүдделілігінің себебі.

Әр түрлі теориялар бір-біріне қайшы келмейді, керісінше бірін-бірі толықтырады. Олар мотивация үдерісінің көп қырлылығы мен стандартсыздығын бейнелейді және күрделі мәселені шешуде кешенді жолды қарастырады.

Менеджер жұмысында ең қиын бөлігі – қызметкерлерге жоғарғы ретті қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін жағдай жасау.

Мысалы, әлеуметтік қажеттіліктерді жұмысшыларға іскерлік қарым-қатынасқа ықпал ететін жұмыс ұсыну арқылы жүзеге асыруға болады. Коллективте соңғы нәтижеге жұмыс істейтін бірыңғай команда жағдайын құру керек. Кәсіпорын жұмысындағы өзекті мәселелерді талқылау жөнінде жиі мәжілістерді жүргізу керек. Жұмысшылармен әлеуметтік белсенділік көрсету үшін қолайлы жағдайлар құру керек, мысалы, кәсіпорынның қамқорлық әрекетіне қатысу. Сонымен қатар, өндірістік мақсаттарды орындауға қайшы келмесе, коллективте формальды емес топтар мен олардың көшбасшыларын сақтаған жөн. Бұндай формальды емес топтарға мысал, эколо-

гиялық ұйымдар мүшелері, спорттық команда жанкүйерлері, филателистер, классикалық танымал музыканы тыңдаушылар болуы мүмкін.

Құрметтеу қажеттілігіне сәйкес мүмкіндіктер болса, қызметкерлерге мазмұнды, қызықты жұмыстар беру жолымен жүзеге асады. Менеджерге қол астындағылармен жеткен жұмыс нәтижесіне сәйкес кері байланыс орнату керек, бұл олардың жұмсаған күштерін объективті бағалауға мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді кәсіпорын мақсаттарын анықтауға және қажетті шешімдерді қабылдауға қатыстырған жөн. Бұл жағдайда персоналы ортақ іске өз қатысын сезінеді. Менеджерге қызметкерлер өз кәсіби тәжірибесін арттыру үшін қол астындағыларға қосымша құқықтар мен өкілеттіліктерін бөліп беруіне болады. Еңбекте шынайы жетістіктер көрсеткен аса қабілетті қызметкерлердің лауазымдарын көтеру керек. Қызметкерлердің біліктілігін арттыру үшін менеджер персоналда қайта даярлау және біліктілігін арттырудың тұрақты үдерісін ұйымдастыру керек.

Менеджер үшін қиын жүзеге асатын мәселе өзін-өзі көрсетуде адамдар қажеттілігін қанағаттандыру. Бұндай қажеттіліктерді жүзеге асырудың негізгі бағыттары қызметкерлердің кәсіби өсуі үшін қажетті жасау, мүмкіндігінше олардың потенциалын толық қолдану; жұмысшыларға күрделі және жауапты жұмыс беру; қызметкерлерде шығармашылық қабілеттерді дамыту; күрделі және жауапты шешімдер қабылдауға қатыстыру; өздігінен шешім қабылдауды қажет ететін жұмыс беру. Осы жағдайда еңбекті ақша табу құралынан өзін-өзі көрсету және тұлғаны дамыту құралына айналдыруға болады.

Бақылау сұрақтары

1. Негізгі мотивтерді атаңыз.
2. Мотивациялауды анықтайтын факторлар жүйесі.
3. Мотивациялаудың 15 белгісі қандай?
4. Қажеттілік дегеніміз не?
5. Ф. Герцберг қажеттілік теориясы.
6. А. Маслоу қажеттіліктер теориясы.

13-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУ

13.1. Ақпарат және коммуникация

Менеджер еңбегінің тиімділігі өз әрекетін жақсарту жөнінде күштерден өзін-өзі басқаруға тәуелді. Ол рационалды және өнімді жұмыс істеу қабілетін арттырады. Өзін-өзі басқару – бұл ең алдымен өзін-өзі ұйымдастыру, өзін басқара алу, басқару үрдісін кең мағынада – уақытта, кеңістікте, қарым-қатынаста, іскерлік әлемде басқару. Яғни, уақыт қорын оңтайлы қолдану мақсатында күнделікті тәжірибеде сыналған әдістер мен тәсілдерді ретті және мақсатты қолдану. Басшы өз еңбегін тиімділігі максималды болатындай етіп ұйымдастыру керек. Оның негізгі мақсаты уақытпен өз мүмкіндіктерін оңтайлы қолдану үшін өмір ағынын саналы басқару және жұмыста да, жеке өмірінде де сыртқы жағдайларды жеңу болып табылады. Бірақ бұған жету үшін менеджер өз әрекетін үнемі талдау керек:

- өзі және өз орынбасарлары арасында басқару жөнінде жұмысты қалай бөлді;
- өз уақытын қалай жоспарлады және қалай оны қолдануын жақсартты;
- қалай сөйлейді, қалай тыңдайды, адамдарға дем бере ала ма;
- жұмыс орны қалай ұйымдастырылған;
- қалай жұмыс істеу стилі мен әдістерін жақсартуға болады.

Менеджерлерге нақты түрде үсті-үстінен келіп түсетін ақпараттар ағынымен жұмыс істеу ету керек. Осының нәтижесінде шамамен 80% уақытын оқу, жауап беру, телефонмен сөйлесу, мәжілістер өткізу және тағы басқа кетіреді. Бұл кезде қажетінен артық ақпаратты алады, өңдейді және таратады, кәсіпкер-

лік айналымындағы ақпараттың жартысы артық болады. Сондықтан ақпаратты өңдеу реттелу және жүйелену керек, кәсіби және өмірлік мақсаттарға жетуге бағытталу керек. Бұл өз алдына менеджерлер рационалды оқуды меңгеруді талап етеді. Оқуға арналған материалдар ағыны (хаттар, газеттер, циркулярлар, қызметтік хаттар, тағы басқа) аса қаныққан болып келеді, нәтижесінде менеджерлер шамамен 30% уақытын соған кетіреді. Сондықтан оқуды рационалдандыру аса маңызды, ол біршама уақытты үнемдейді, ақпараттар ағынымен жақсырақ жұмыс істеуге мүмкіндік береді. Өз уақытына оңтайлы қарап, төмендегі сызба бойынша жүру керек:

- Материалды өңдеу алдында, іріктеу;
- Серялы өңдеу үшін жұмысты блоктарға кішігірім мәтіндерді жинау және апта жоспарында оларды оқуға уақыт бөлу.

Менеджер әрекетінде маңызды орынды мәжілістер мен конференциялар алады. Олар басшылардың ең көп уақыт мөлшерін, басқа жұмыстан бөліп алады (80% -ға дейін). Ақпаратпен алмасу, пікірлерді айқындау, жағдайды талдау, шешім қабылдау қажет болғанда адамдарды жинау аса маңызды. Топ ішінде жұмыс өздігінен жұмыс істеуге қарағанда тиімді болуы мүмкін, бірақ уақыт пен қаржы шығындары біршама жоғары болады. Осыған байланысты мәжіліс жүргізуге қандай альтернативалар болатынын алдан ала талдаған жөн. Мәжіліс жүргізу туралы шешім қабылдау кезінде оның мақсаттарын, күн тәртібін нақтылау керек; аса қажетті адамдарды ғана шақырып, қатысушылар санын; жүргізу күні мен уақытын (қатысушыларға ыңғайлы және дайындалу мүмкіндігін ескеріп) анықтау керек. Сонымен қатар мәжіліс мақсатына сай сәйкес бөлме және қажетті көрнекі ақпарат құралдарын қарастыру керек. Шақыруды аз дегенде бір апта қалғанда тарату керек. Басшы ретінде мәжіліске қатысу қажеттілігін ойлау керек. Мүмкін өзінің сөз сөйлеумен шектеліп, қатысу уақытын шектеуге болатынын қарастыру керек.

Мәжілісті уақытында бастау керек, сонымен қатар қатысушылармен бірігіп жұмыс істеу тәртібін, соның ішінде сөз сөйлеу уақытының шектелгендігі, шешімдерді қабылдау тәртібі және т.б. келісу керек.

Телефон арқылы сөйлесу. Телефон – жиі қолданылатын коммуникация құралы. Он менеджердің тоғызы телефон басында бір сағаттан астам, төртеуі екі сағаттан астам жүргізеді.

Телефон уақытты үнемдеудің тиімді құралы, сонымен қатар жұмыстағы жиі кедергі келтіретін құрал, уақыт жұтқыш (телефон парадоксі). Оның қандай қасиеті болуы, оны қаншалықты рационалды қолдануға байланысты.

13.2. Өзін-өзі бақылау

Өзін-өзі басқарудың маңызды қызметі нәтижелерді бақылау болып табылады, ол жақсартуға, ал кейде еңбек үрдісін оңтайландыруға бағытталған. Бұл кезде қойылған мақсаттарға жеткендігі анықталады және қажетті түзетулер енгізіледі. Онша жетістікті емес нәтижелер мен қателерден үйренуге, тәжірибе жинауға болады. Сонымен қатар, бақылау табысқа уайымдау сезімін тудырады, бұл күй мен мативацияға оң әсер етеді де, жұмыстың жеке стилін қалыптастыруға ықпал етеді. Бақылау үш мәселені қарастырады:

1. Физикалық күйді ұғыну (бақылауды жүзеге асыру моментіне неге жетті);

2. Жоспарлағанды жеткенмен салыстыру (қойылған мақсатқа қандай дәрежеде жетті);

3. Орынатылған ауытқуларды түзету.

Бақылау уақыты, ұзақтығы және реттілігі орындалатын міндеттер мен қойылатын мақсаттарға байланысты. Осыған байланысты бақылауды төмендегідей ажыратады:

– үдерісті және жүзеге асыратын әрекетті бақылау;

– нәтижелерді бақылау (мақсатты бақылау).

Менеджер әрекетін өздігінен ұйымдастырудың негізгі мен бастапқы нүктесі қойылған мақсаттарға жету болып табылады. Еңбек нәтижесін бақылау мақсатқа жету көзқарасынан мақсатты орындағаннан кейін жүргізілу керек (соңғы бақылау), ал ірі жобаларды орындау кезінде – аралық кезеңде жүргізіледі (аралық бақылау). Күнде бес балдық жүйе бойынша бағалап уақыт күнделігіне енгізуге болады. Осылайша күн сапасы,

оның жеке өмірдегі мәні анықталады. Жұмыс күні соңында қорытындылау назарыңызды оң нәтижелерге бөлуге ықпал етеді.

Бақылау сұрақтары

1. Менеджер өз әрекетін талдауда не ұстану қажет?
2. Өзін-өзі бақылау дегеніміз не?
3. Өзін-өзі бақылау қарастыратын мәселелер.

14-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАҒЫ БАСҚАРУ НӘТИЖЕЛІГІ МЕН ТИІМДІЛІГІ

14.1. Басқару нәтижелігі мен тиімділігі түсінігі

Экономиканың және қоғамдық қатынастардың барлық жүйесіндегі терең сапалық түрленулер жағдайында менеджмент тиімділігі мәселесі аса өзекті және өткір болуда. Басқару тиімділігін бағалау көптеген менеджмент аспектілері үшін алғашқы мәнге ие, себебі оның көмегімен басшы жұмысшының дұрыстығы, негізделуі анықталады.

Заманауи басқару саласының теоретигі Питер Дуркер менеджментті кәсіби әрекет түрі, ал менеджерді – арнайы кәсіп ретінде қарап, бизнес саласындағы ұйым әрекетінде нәтижелік және тиімділік түсініктерін ажыратты. Ол сонымен қатар мақсаттар бойынша басқару концепциясын құрастырды. Басқару нәтижелігі басқару жүйесінің адамның, қоғамның, мемлекеттің нақты қажеттіліктерін қанағаттандыратын және ұйымның тұрақты дамуына жағдай жасайтын, қойылған мақсатқа сәйкес келетін соңғы нәтижелерді қамтамасыз ету қабілеті болып табылады. Басқару нәтижесі деп санауға болады, егер:

- Ұйым жалпы мақсаты жүзеге асырылған соңғы нәтижеге жетсе;
- Соңғы нәтижелер қажеттілікпен өлшенсе (қажеттілікті қанағаттандыру деңгейімен).

Басқару нәтижелігін бағалау ұйымның даму мүмкіндіктері мен бағытын айқындауға мүмкіндік береді, жаңа қажеттілікті құру қажеттілігі, сәйкесінше жаңа өнім шығару немесе өндірілетін өнімді жетілдіру қажеттілігі, өндірістік үдеріс қатысушыларының мәселелері туралы ақпарат береді.

Басқару тиімділігі түсінігі ұйымның өндірістік әрекетінің тиімділігі түсінігімен сәйкес келеді. Латын тілінен аударғанда бұл сөз «әрекет ететін, өндіретін, белгілі бір тиімділік беретін» дегенді білдіреді. Бұл түсінік әмбебап. Оны адам әрекетінің барлық саласында қолданады. Мағынасы бойынша тиімділік жұмыс нәтижелігімен және үнемділігімен, яғни жұмысты орындауға кететін шығындардың минималды көлемімен байланысты. Тиімділік деп өндірістік шығындармен салыстырғанда нәтижелік деңгейін (дәрежесін) айтады. Бұл түсінік экономика, жеке салалар, кәсіпорын, инвестициялар, енгізілген жаңалықтар тиімділігін анықтағанда қолданады.

Менеджмент тиімділігін басқару әрекетінде «тиімділік» категориясының көріну түрі ретінде қарауға болады. Басқару тиімділігі басқару объектісінің, сол сияқты басқару әрекетінің әр түрлі көрсеткіштерінде көрінетін нақты басқару жүйесі әрекеті нәтижелігінің салыстырмалы сипаттамасы. Бұл көрсеткіштердің сандық және сапалық сипаттамалары бар. Басқаша айтқанда, басқару жүйесі әрекетінің тиімділігі ақырында басқару жүйесі тиімділігінің көрсеткіші арқылы өрнектелуі мүмкін, сонымен қатар өзінің жеке сипаттамалары болуы мүмкін.

Менеджмент тиімділігі нәтиже мен қолданылған қорлармен, өндірістік шығындармен салыстыру арқылы алынады. Басқару әрекеті тиімділігінің деңгейі көбіне басқарылатын жүйе мен басқару үрдісін рационалды ұйымдастыру деңгейімен анықталады. Басқару тиімділігінің негізгі түсініктері: басқару аппараты жұмысшылары еңбегінің тиімділігі; басқару үрдісінің тиімділігі (қызметтері, коммуникациясы, басқару шешімдерін құрастыру мен жүзеге асыру); басқару жүйесінің тиімділігі (басқару иерархиясының ескеріп); басқару механизмінің тиімділігі (құрылымдық – функцияланды, қаржылық, өндірістік маркетингтік және т.б.). басқару тиімділігін бағалау әр түрлі уақыт аралығында (ай, квартал, жыл) жүзеге асады. Осы көрсеткіштердің динамикасы, сонымен қатар сондай табиғи-географиялық және экономикалық жағдайда жұмыс істейтін ұқсас біртекті к\ө-мен салыстыру басқару аппаратының тиімді жұмысы туралы қорытынды жасауға мүмкінділік береді.

Басқару еңбегі адам әрекетінің ең күрделі түрі, оны орындатын жұмыстардың жеке түрлерін сандық бағалауды формаланатын нәтижелер болмауына байланысты тікелей бағалауға болмайды. Сондықтан тиімділікті өлшеу үшін көбінесе жанама әдістер қолданылады. Басқару еңбегін бағалау критеріі басқару еңбегінің тиімділігі болып табылады.

Тәжірбиеге жұмысшылардың еңбек тиімділігін бағалау кезінде кең қолданылатын түсінік «басқарылатын еңбектің экономикалық тиімділігі» аса шағын болып табылады, себебі басқару әрекетін оңтайландыру және рационалдау есебінен материалды өндірісті басқару салында алынатын өмірлік және қоғамдық өмірдің үнемділігін көрсетеді.

Жұмысшылардың еңбегіне тиімділігін бағалау критеріі, сонымен қатар әлеуметтік тиімділік болып табылады, оның сандақ өлшем бірлігі болмағандықтан, сапалық көрсеткіштер бойынша бағаланады. Басқару еңбегінің экономикалық тиімділігінің критеріі басқару аппаратында еңбек тиімділігін сандық өлшеуге мүмкіндік береді, сондықтан ол тәжірбиеде кең қолданыс тапты.

14.2. Басқару тиімділігінің көрсеткіштері

Басқару тиімділігін бағалау үшін «кең мағынадағы тиімділік және тар мағынадағы тиімділік» түсініктерін қолдануға болады. Кең мағынадағы басқару тиімділігі жалпы ункияланды жүйенің тиімділігімен сәйкес. Тар мағынада тиімділік басқару әрекетінің тиімділігін бейнелейді. Екі мағынада да тиімділікті сипаттау үшін жалпыланған көрсеткіштер және экономикалық және әлеуметтік тиімділіктің жеке көрсеткіштері жүйесі қолданылады.

Кең мағынада басқарудың экономикалық тиімділігін бағалау үшін жалпыланған көрсеткіштер қолданылады. Қазіргі күнге дейін мемлекеттік деңгейде басқару жүйесінің экономикалық тиімділігін сипаттау үшін жалпыланған көрсеткіш – ұлттық табыс (жаңа құрылған құн), сала деңгейінде – еңбек өсімділігі көрсеткіші, кәсіпорын деңгейінде – пайда қолданылып келді. Кең мағынада басқарудың экономикалық

тиімділігінің жеке көрсеткіштері өте көп; оның ішінде рентабельдік, айналым, капитал салымдарының ақталуы, қор сыйымдылығы, қор беруі, еңбек өнімділігі, жалақы мен өндірістік еңбек өсімінің қатынасы және т.б.

Кең мағынада әлеуметтік тиімділігінің жалпыланған көрсеткіштері:

- тұтынушылар тапсырысын орындау дәрежесі;
- нарықта фирманың сату көлемінің үлесі және т.б. жатады.

Әлеуметтік тиімділіктің жеке көрсеткіштері:

- тапсырысты уақытылы орындау;
- тапсырысты орындау толықтылығы;
- қосымша қызметтерді көрсету;
- сатудан кейінгі сервис және т.б. болып табылады.

Бақылау сұрақтары

1. Басқару нәтижесі неден көрінеді?
2. Басқару тиімділігі неде көрінеді?

15-тарау. ҚОҒАМДЫҚ ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

15.1. Стратегиялық менеджмент

Стратегиялық менеджмент – кәсіпорын дамуының перспективті мақсаттарын негіздеу және таңдау және бәсеке қабілеттілігін арттыру, оларды ұзақ мерзімді жоспарда бекіту, мақсатты бағдарламаларды құру.

Ең басты перспективті мәселелермен тікелей бас директор немесе фирма қожайыны айналысуы керек, оған рефиренттер (штаб) көмек көрсетуі мүмкін. Кері жағдайда осы функцияларды нақты орындайтын басқа тұлғаға беру керек.

Стратегиялық менеджмент келесідей қызметтерді жүзеге асырады:

- Нарық жағдайын ескеріп, кәсіпорын мақсаттарын анықтау;
- Осы мақсаттарға жету құралдарын анықтау;
- Сегменттеу, жалпы мақсаттарды шағын мақсаттарға бөлу;
- Перспективті, жоспарлар мен бағдарламаларды өзірлеу.

Менеджменттің барлық түрлері өзара байланысқан. Кез келген менеджер әкімшілік функцияларды атқаруды, персоналды басқаруды, өз әрекеті мақсаттарын және оған жету құралдарын таңдауға қатысады. Шағын кәсіпорын директоры не жеке кәсіпкер функциялардың барлығын немесе біраз бөлігін өзі орындайды. Кәсіпорын көлемі ұлғайғанда ғана ол функцияларды әр түрлі қызметкерлерге немесе басқару бөлімдеріне бөліп беруге болады. Бірақ барлық жағдайларда менеджмент түрлерін ажырату және талдаған жөн, себебі олар үшін ерекше басқару құралдары мен әдістері, дағдылары тән.

Стратегиялық менеджмент – кәсіпорынды басқару негізі. Даму мақсаттарын және оларға жету құралдарын орнату барлық менеджмент түрлерінің мақсаттарын анықтайды.

15.2. Жоспарлау түрлері

Ғылым мен тәжірибемен жоспарлаудың әр түрлі түрлері әзірленген, олардың ішінде кең тарағаны директивті, стратегиялық және индикативті жоспарлау болып табылады.

Директивті немесе міндетті жоспарлау міндетті орындалуы тиіс, орнатылған мақсаттар мен міндеттерді жүзеге асыру үшін командалық-әкімшілік құралдарды қарастырады. Міндеттілігі әкімшілік тарату құжаттарын – заңдар, бұйрықтар, үкімдер қабылдау жолымен жүзеге асады, содан кейін алға қойылған мақсаттар шешіледі және жоспардың орындалу дәрежесін ағымды және соңғы бақылау жүзеге асады.

Стратегиялық жоспарлау – әдетте орташа мерзімге және ұзақ мерзімді перспективаға мемлекеттің әлеуметтік экономикалық дамуының негізге алатын бағыттары бойынша экономикалық көрсеткіштер мәні мен мақсатын анықтау және оларды жүзеге асыру механизмін қалыптастыру үрдісі.

Стратегиялық жоспарлауда экономикалық түрленулер, экономика тұрақтылығы, халық ақуалы деңгейі сипатын анықтайтын мақсаттар шешімді, оның соңғы нәтижесі қатаң ескертілген, шамасы және уақыт бойынша берілген шектермен белгілі бір аймақта орналасқан.

Соңғы нәтижесі стратегиялық жоспарлау мақсаты мемлекеттің болашақ дамуының моделін құру болып табылады. Көп жағдайда бірнеше альтернативті модельдер құрастырылады да, ішінен ең жақсысы таңдалады.

Стратегиялық жоспарлау адаптивті үрдіс болып табылады, нәтижесінде бағдарлама, жобалау, жоспар, қосымшалар түрінде рәсімделген шешімдерді түзету және оларды орындау бойынша шамалар жүйесін өзгерту жүргізіледі.

Индикативті жоспарлау стратегиялық жоспарда көрсетілген мақсаттарды орныққан жағдайда байланысты жүзеге асы-

ру әдісі болып табылады. Индикативті жоспар болжау стратегиялық жоспарды толықтырады қысқа және орташа мерзімге дамыту құралы болып табылады.

15.3. Жоспарлар түрлері

Жоспарлар құрылымы кәсіпорын қызметкерімен және оның ішкі әкімшілік-шаруашылық құрылымымен анықталады.

Жоспар – шаруашылық басқарудың орталық звеносы болғандықтан, басқаруды зерттеу мақсатында әрбір цех, бөлім, зертхана кәсіпорынның жалпы жоспарымен үйлесетін өз жоспарын құрады. Өндірісшілік жоспарлардың теңгерілуі – жоспарлаудың ең күрделі мәселелерінің бірі.

Кәсіпорын бір қарағанда әр түрлі текті құрылымдардың конгломератынан әр түрлі кәсіпті цехтар, бөлімдер, зертханалар, жүздеген әр түрлі кәсіптер. Олардың жұмсайтын күштері жоспарлы түрде соңғы ортақ мақсатпен түсіндіріледі. Жоспарда барлық жоспарланатын кезеңге барлық бөлімдер арасындағы қажетті вертикаль және горизонталь байланыстары орналасады.

Параллель әрекет ететін құрылымдар бір-бірімен тәуелсіз және қосындағы цехтар мен бөлімдер әрекетін бөлмейді. Олар байланыс жүйесі болып табылатын жоспарда көрсетілген тапсырмаларды орындайды.

Сипаты мен орындау мерзімі бойынша әр түрлі құрылымы мен персоналдық әрекетін бірдей емес әр түрлі көрсеткіштер, ұйымдастыру әдістері мен жоспарды орындау көмегімен өлшеуге, есептеуге және бақылауға болады.

Жоспарлар төмендегідей топтастырылады:

- Орындау мерзімі бойынша:
 - жедел-күнтізбелік;
 - ағымдар;
 - орташа мерзімді;
 - ұзақ мерзімдік;
 - стратегиялық;
- Тағайындалу функциясы бойынша:
 - өндірістік (өнімді жасау);

- коммерциялық (дайын өнімді өткізу және материалды-техникалық қамсыздау);
- инвестициялық және өндірістік техникалық дамуына ықпал ететін);
- еңбек, жалақы, әлеуметтік көмек бойынша жоспарлар.
- Кәсіпорынды басқару деңгейі бойынша:
 - жалпы фирмалық;
 - цехтік;
 - функционалды бөлімдер мен зертханалар жұмысы жоспары;
 - учаске мен бригадалар жұмысы жоспары.
 - Өнімдер мен жұмыстар түрлері бойынша:
 - өндірісті меңгеру;
 - меңгеру барысындағы;
 - болашақты меңгеру ескеріліп жоспарланатын.

15.4. Стратегиялық жоспарлау үдерісі: миссия мен мақсаттары, сыртқы ортаны талдау, стратегияны таңдау

Қазіргі жағдайда кәсіпорындарды стратегиялық басқарудың негізгі принциптері мен тенденцияларын бөліп көрсетуге болады:

1. Мүлікті (жеке меншік) және өндірісті (директор, менеджер) басқаруды бөлу. Қазақстан заңына сәйкес акционерлік қоғамда тек акционерлер – меншіктер жиналысы жарналық капиталды өзгерту, сату, қымбат мүлікті жалға беру, пайданы бөлу, құнды қағаздар эмиссиясы, кәсіпорында қайта құру, филиалды қайта ашу және жабу т.б. туралы шешімдерді қабылдайды. Сонымен қатар меншік иесі (соның ішінде мемлекеттік мүлік қоры) өндірісті басқаруға (жабдықтаушыларды таңдау, өнім өткізу, жұмысшыларды қабылдау және босату, т.б.) кірісуге құқығы жоқ. Жалға беруші өз мүлкінің құнын, активтер мен пассивтер қатынасы, пайда мен шығын қатынасын, жалға төлемдердің түсімін бақылайды, бірақ жалға алушыға өнімдерді өткізу мен табысты тарату шарттарды көрсете алмайды.

2. Кәсіпорынның негізгі стратегиясы табыстар мен шығындарды жоспарлау болып табылады, басшы назары жабдықтау – өндірістік саладан қаржылық – өткізу аймағына ауысады. Дағдарыс жағдайында қаржыларды берілген табыс деңгейін қамтамасыз ететін және кәсіпорынның нарықтағы орнын нығайтатын сенімді және перспективті жобаларға салу керек. Тәуекелдің жоғарғы деңгейі (күтілетін пайданың қорлар бағасынан, есудалық пайыздан, инфляция қарқынынан, валюта курсынан және кәсіпорынға тәуелсіз факторға тәуелділігі) салымдардың жоғарғы тиімділігімен өтелуі мүмкін.

Өндіріс тиімділігін бағалау нақты жобалардың нәтижелігін және жалпы кәсіпорынды басқару нәтижелігін сипаттайды.

Ол негізгі төрт кезеңнен тұрады:

- 1) Өндірістік шығындарды есептеу;
- 2) Қажет инвестицияларды анықтау (капитал салмасы);
- 3) Активтер төзуін ескеріп, жылдық табысты жоспарлау;
- 4) Капитал салымдарының өтелу мерзімін анықтау және оның нормативке сәйкестілігі.

3. Өндірісті стратегиялық және жедел басқару функцияларын бөлу. Бірінші басшы (директор кеңесі) мен штаб (кеңес беру кеңесі), екінші – басқарма, өндіріс, маркетинг және өткізу және т.б. жөнінде директорлар, оған бағынышты басқару бөлімдері жүзеге асырады.

Басшы міндеттеріне кәсіпорын нарықтағы орын талдау және жоспарлау негізінде жалпы мақсаттарды анықтау, сәйкес жоспарлар мен бағдарламаларды басқару құрылымын, маркетинг концепциясын бекіту, кадрлық, әлеуметтік қаржылық, инвестициялық, сатып алу және өндірістік саясатты құру, құрылымдық бірліктер мен басқару қызметтерін басқару, қызметкерлерді таңдау болып табылады. Бас директор жабдықтарды, қорларды жедел басқаруға, күнтізбелік жоспарларға қатыспау керек.

Мүлікті басқару мүлік, активтер құнын бақылаудан, пайданы бөлуден, маркетинг стратегиясын анықтаудан және өндірісті жаңартудан тұрады. Стратегиялық басқару функциясы корпорацияның штаб-пәтерінде, ал жедел басқару зауытта қалады, төмен бөлімдерге цехқа, кешенді бригадаға және басқа бөлімдерге беріледі.

Ұзақ мерзімді перспективада рентабельділікті арттыру әдістеріне өнімді өткізу және технологиялық қызмет көрсету инфрақұрлымын дамыту, өндіріс сериялығын азайту болып табылады.

4. Кәсіпорынның нарықтағы орны мен әрекет саласына байланысты басқару стратегияларының алуан түрлілігі.

5. Ірі және шағын бизнес ынтымақтастығын ұйымдастыру. Шағын бизнестің бірқатар артықшылықтары бар:

- Тұлғаның өзін-өзі көрсетуіне кең мүмкіндік беру;
- Экологиялық жүктеменің азаюына ықпал етеді;
- Тасымалдау шығындарын азайтады, т.б.

Стратегиялық менеджмент қазіргі кезде шағын және ірі бизнестің кооперация түрлерінің дамуын қарастырады. Біріншіден, бұл кәсіпкерлік желі, яғни бір шағын кәсіпорын өндіре алмайтын белгілі бір нақты өнім өндіру үшін көп шағын кәсіпорындардың бірігуі. Келісім құрылады да, тиімдірек орындай алатын әрекет түріне маманданған қатысушылар арасында функциялар бөлінеді. Екіншіден, франчайзинг – ірі және шағын бизнестің ынтымақтастық жүйесі. Бұнда ірі фирма шағын компаниялармен (3 иыңға дейін) келісімге отырады ірі фирма өз тауарлық белгісін ұсынады, өз технологиясы мен жабдықтарын береді, кадрларды оқытады, өнім сапасын бақылайды.

Екінші стратегиялық басқару үдерісінің кезеңінде үш құрылымдас бөлікті бөлуге болады.

1. Стратегия нұсқаларын құру стратегиялық таңдау компания мақсаттарына, артықшылықтары мен кемшіліктеріне, сонымен қатар сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптері байланысты стратегиялық альтернативаларды құруды қарастырады, әрбір стратегиялық альтернатива әрекетін ықтимал бағыттарын көрсетеді.

2. Стратегия нұсқаларын бағалау.

Стратегиялық талдау барысында стратегияның әр түрлі нұсқалары бағалануы керек. Белгілі бір нұсқаны таңдау үшін стратегияны құрастырушылар оларды өзара салыстырады, қайсысы кәсіпорын мақсатына жетуді қалай жүргізетіні анықталады. Ең оңтайлы нұсқа ұйымның күшті және әлсіз

жақтары, мүмкіндіктері мен сыртқы орта қаупі арасындағы ең жақсы қатынасты қамтамасыз ету керек.

3. Стратегияны таңдау, стратегиялық жоспарлар.

Стратегияны таңдау критерийге сәйкес ұсынылған нұсқалардан кәсіпорын жүретін нұсқасын таңдау болып табылады. Ол бір стратегия немесе бірнеше альтернативалар жинағы болуы мүмкін.

Бақылау сұрақтары

1. Стратегиялық менеджмент дегеніміз не?
2. Жоспар дегеніміз не?
3. Жоспарлар түрлері.
4. Жоспарлау дегеніміз не?
5. Стратегиялық жоспарлау дегеніміз не?
6. Стратегиялық жоспарлау үдерісі.

16-тарау. ТАМАҚТАНДЫРУ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕР

16.1. Тәуекелдерді басқару

Цивиллизацияның, техниканың, технологияның дамуына, адам факторының өсуіне қарай тәуекелдермен басқару мәні де өсуде.

Тәуекелдерді басқару мақсатты тиімділікті алудан басқару қорларымен басқару сияқты операция және жүйе тиімділігіне әсер етеді, бұл тәуекелді басқаруды басқарудың жалпы ұйымдастыру үдерісінің құрамдас бөлігі ретінде қарауға мүмкіндік береді.

Кәсіпорын үшін қаржылық, технологиялық, кадрлік тәуекелдерді басқару, экологиялық қорғау аса маңызды.

Тәуекелдерді басқару жалпы ұйымдастыру үрдісіне интеграциялану керек, өз стратегиясы, тактикасы, жедел жүзеге асыру керек. Тәуекелді басқаруды жүзеге асырып қана қоймай, периодты түрде мұндай басқару шаралары мен құралдарын қайта қарау керек.

Тәуекелді басқару тәуекел-мәселені айқындаған соң өзекті болады. Бұл кезде тәуекелді талдау және модельдеу нәтижелері қолданылуы керек.

Тәуекелге қатысты келесідей басқару әрекеттері жүргізілуі мүмкін: алдын алу, төмендету, зиянды, азайту, жұту.

Алдын алу – мақсаты әрекеттер нәтижесінде тәуекел көзін жою. Тәуекелді алдын алуда екі жол бар: кең және тар. Тар жолда сақтандыру сомалары есебінен және сақтандырушы инициативасы бойынша жүргізілетін нақты шаралар арқылы тәуекелді алдын алу. Кең жол сақтандырудан тыс жүргізіледі.

Төмендету – тәуекел субъектісі әрекеті нәтижесінде тәуекел көзінің жүзеге асу ықтималдылығын төмендету. Тәуекелді

азайту диверсификация, секьюритизация, лимиттеу сияқты әдістер көмегімен жүзеге асуы мүмкін.

Диверсификация – тәуекелді бірнеше объектілер, әрекет бағыттары және т.б. арасында бөлу.

Секьюритизация – несиелі операцияларын екі бөлікке бөлу (несиелі шартын құру және келісімге отыру; несиелеу) және әр бөлікті әр түрлі банктермен жүзеге асыру.

Лимиттеу – инвестициалардың, сатып алынатын тауарлардың, берілетін несиелердің және т.б. шекті өлшемін орнату.

Қаржылық инжиниринг – тәуекелді басқару үшін қаржылық деривативтерін қолдану.

Шетелде қаржылық инжиниринг жеке қаржылық мамандық ретінде қалыптасты. Сонымен қатар, тәуекелді басқару әдістерін әйгілі шетел зерттеушілері арнайы келісім түрлерін қолдануды (факторинг, аккредитив және т.б.), нарық әрекеті субъектілерінің тәуекелін азайту үшін.

Ұйымдастыру – құқықтық түрлерін қолдануды т.б. ескермейді. Бұл фондық емес сақтандыруды бөлуге мүмкіндік береді.

Фондық емес сақтандыру – арнайы құрастырылған қаржылық құралдар, келісім түрлері, рөлдерді орындау және т.б. көмегімен тәуекел объектілердің осалдылығы төмендету есебінен ықтимал зиянды азайту жөнінде коммерциялық келісімге немесе жобаға қатысушылар арасындағы тұйық қатынастар.

Егер фондық сақтандыру – тәуекелдің қорғау функциясын тудыру болса, фондық емес сақтандыру тәуекелдің конструктивті реттеу функциясын тудыру болып табылады.

Егер тәуекелді алдын алу және төмендету бойынша шаралар аз тиімді және қымбат болса, фондық сақтандыру экономикалық тиімді.

Фондық сақтандыру зиянды компенсациялау жөнінде ақшалай түрде сақтандыру келісімі қатысушылардың тұйық қатынастары.

Өзін-өзі сақтандыру – тәуекелді өзіне қабылдау, тәуекел субъектісінің ықтимал зиянды қалпына келтіру үшін арнайы қорды құру.

Тәуекелді жұту, тәуекелді алдын алу, төмендету немесе сақтандыру шараларсыз қабылдау.

Өзін-өзі сақтандыру мен ешқандай шараларды қолданбай сақтандырудан бас тарту (тәуекелді жұту) арасындағы айырмашылықты білу керек.

Көбіне тәуекелді жұтуға шығындардың көп бөлігі ағымды шығындарға қосу мүмкіндігі бар мемлекеттік немесе муниципалды кәсіпорын барады.

Тәуекелді басқару үдерісі мақсатты тұжырымдау, маркетинг, менеджменттен тұрады.

Тәуекел-мақсатты тұжырымдау – қолда бар қорларды ескеріп және шектелген ағымды әлеуметтік-экономикалық, нарықтық жағдайда тәуекелді басқарудың ең жақсы мақсатын таңдау үдерісі және нәтижесі.

Тәуекел-маркетинг – нақты жағдайда тәуекел субъектісі үшін қол жетімді құрылымдық, технологиялық, ұйымдастыру (еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы), қаржылық құрылымдарды қолдануға нақты шектеулерді ескере отырып, белгілі бір басқару мақсатында тәуекелді басқару әдістері мен құралдарын тыңдау.

Тәуекел-менеджмент тәуекел-маркетинг табылған құрылымдық, технологиялық, ұйымдастыру (еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы), қаржылық құрылымдарды қолданып, белгілі бір тәуекел-мақсаттарға жету барысында қорлар, адамдар, мақсаттар арасындағы теңгерімді қамтамасыз ету.

Тәуекел-менеджмент кез келген менеджмент сияқты жоспарлаудан, мотивациядан, ұйымдастырудан және бақылаудан тұру керек.

Тәуекелді басқару – ғылыми, сол сияқты өнер. Тәуекелді басқару тиімділігі ғылыми әдістерді қолдану есебінен ғана емес, тәуекел субъектісінің шығармашылық жетістігі есебінен жоғары жылжуы мүмкін.

16.2. Тәуекел түрлері

Өз әрекеті барысында кәсіпкерлер әр түрлі тәуекелдер жиынтығымен кездеседі, олар өзара туындау орны мен уақыты, олардың деңгейіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар

жиынтығы және оларды талдау әдісі мен сипаттау әдісі бойынша ажыратылады.

Барлық тәуекелдер түрлері өзара байланысқан және кәсіпкер әрекетіне әсер етеді. Бір тәуекел түрінің өзгеруі басқа тәуекелдердің өзгеруін тудыру мүмкін.

Тәуекелді жіктеу – белгілі бір белгілер мен критерийлер негізінде көптеген тәуекелдерді жүйелеу.

Тәуекелді жіктеу негізіне алынған ең маңызды элементтер:

- туындау уақыты;
- негізгі туындау факторы;
- есептеу сипаты;
- салдар сипаты;
- туындау саласы және т.б. болып табылады.

Туындау уақыты бойынша тәуекелде ретроспективті, ағымды және перспективті болып ажыратылады. Ретроспективті тәуекелдерді талдау арқылы ағымды және перспективті тәуекелдерді болжауға болады.

Туындау факторы бойынша тәуекелдер төмендегідей жіктеледі:

Саяси тәуекелдер – кәсіпкерлік әрекетке әсер ететін (шекараның жабылуы, тауар шығаруға тыйым салу, ел территориясындағы әскери әрекеттер және т.б.) саяси жағдайдың өзгеруіне негізделген тәуекел.

Экономикалық (коммерциялық) тәуекелдер – кәсіпорын экономикасында немесе ел экономикасында қолайсыз өзгерістерге негізделген тәуекелдер. Экономикалық тәуекелдің кең таралған түрі нарық конъюктурасының өзгеруі, теңгерілмеген ликвидтілік (уақытылы төлеу міндеттерін орындай алмауы), басқару деңгейінің өзгеруі жатады.

Есептеу сипаты бойынша тәуекелдер төмендегідей жіктеледі:

– сыртқы тәуекелдерге кәсіпорынның әрекетімен немесе оның байланысу аудиториясымен әлеуметтік топтар, нақты әрекетіне ықтимал немесе шынайы қызығушылық тудыратын заңды және физикалық тұлғалар тікелей байланысты емес тәуекелдер жатады. Сыртқы тәуекелдер деңгейіне көптеген факторлар – саяси, экономикалық, демографиялық, әлеуметтік, географиялық және т.б. әсер етеді.

– ішкі тәуекелдерге кәсіпорын әрекетімен және оның байланыс аудиториясына негізделген тәуекелдер жатады. Олардың деңгейіне кәсіпорын басшылығының іскерлік белсенділігі, оңтайлы маркетинг саясатын және тактикасын таңдау, өндірістік потенциал, техникалық жабдықтау, мамандану деңгейі, еңбек өсімділігі деңгейі, қауіпсіздік техникасы, т.б. жатады.

Салдар сипаты бойынша тәуекелдер келесідей жіктеледі:

Таза тәуекелдер (кейде жай немесе статистикалық деп аталады) кәсіпкерлік әрекетке шығын алып келуімен сипатталады. Таза тәуекелдердің себебіне табиғи апаттар, соғыстар, төтенше жағдайлар, қылмыстық әрекеттер және т.б. жатады.

Спекулятивті тәуекелдер (кейде оларды динамикалық немесе коммерциялық деп атайды) кәсіпкер үшін күтілегін нәтижеге қатысты шығындармен қатар қосымша пайда алып келумен сипатталады. Спекулятивті тәуекелдер себебі нарық конъюктурасының өзгеруі валюта курсының өзгеруі, салық заңының өзгеруі және т.б. жатады.

Туындау саласы бойынша жіктеуде жіктеу негізіне әрекет саласы алынған. Кәсіпкерлік әрекет саласына сәйкес: өндірістік, коммерциялық, қаржылық және сақтандыру тәуекелі болады.

Өндірістік тәуекел сыртқы ортаның қолайсыз әсері, сонымен қатар жаңа техника мен технологияны, негізгі және айналым құралдарын, шикізатты, жұмыс уақытын дұрыс қолданбау нәтижесінде өнім, тауар, қызметтер, өндірістік әрекеттің басқа түрлері бойынша кәсіпорын өз жоспары мен міндеттемелерін орындамауымен байланысты. Өндірістік тәуекелдің маңызды себептері: болжанған өндіру көлемінің төмендеуі, материалды және басқа шығындардың өсуі, аса көп төлемдер мен салық төлеу, жабдықтау тәртібінің төмен болуы, жабдықтардың сынуы немесе зақымдануы және т.б.

Коммерциялық тәуекел – кәсіпкермен өндірілген немесе сатып алынған тауарлар мен қызметтерді өткізу барысында туындайтын тәуекел. Коммерциялық тәуекел себебі: конъюктура немесе басқа жағдайлар өзгеруі салдарынан өткізу көлемінің төмендеуі, тауарлардың сатып алу құнының жоғарыла-

уы, айналым барысында тауар шығыны, айналым шығындарының артуы және т.б.

Қаржылық тәуекел кәсіпорынның өз қаржылық міндеттемелерін орындамау мүмкіндігімен байланысты. Қаржылық тәуекел себептері: валюта курсының өзгеруі, төлемдері жүзеге асырмау салдарынан инвестициялық-қаржылық портфельдің құнсыздануы.

Сақтандыру тәуекелі – сақтандыру оқиғаларының қарастырылған шарттарының іске қосылу тәуекелі, нәтижесінде сақтандырушы сақтандыру төлемін (сақтандыру сомасын) төлеу керек. Тәуекел нәтижелері сақтандыру келісімін құруға алып келетін кезеңде, сол сияқты келесі кезеңдерде – қайта сақтандыру, сақтандыру қорларын қалыптастыру және т.б. тиімсіз сақтандыру әрекетімен туындаған тәуекелдер болып табылады. Сақтандыру тәуекелінің негізгі себептер: дұрыс анықталмаған сақтандыру тарифтері, сақтандырушының азарттық әдістемесі.

Өндірістік әрекетпен байланысты жіктеуді қалыптастыра отырып, төмендегідей тәуекелдерді ажыратуға болады:

Ұйымдастыру тәуекелі – кәсіпорын менеджменті, оның қызметкерлері қателерімен, ішкі бақылау жүйесі мәселелерімен, дұрыс құрастырылмаған жұмысы ережелерімен, яғни кәсіпорын жұмысын ішкі ұйымдастыру мен байланысты тәуекелдер.

Нарықтық тәуекелдер – экономикалық конъюктура тұрақсыздығымен байланысты тәуекелдер: тауар бағасы өзгеруімен қаржылық шығындар тәуекелі, өнімге сұраныстың азаю тәуекелі, трансляциялық валюталық тәуекел, т.б.

Несиелік тәуекелдер – контрагент өз міндеттемелерін толық көлемде мерзімінде орындамау тәуекел. Бұндай тәуекелдер банктерде (несиені қайтармау тәуекелі), дебиторлық қарызы бар кәсіпорын, құнды қағаздар нарығында жұмыс істейтін ұйымдарда болады.

Заңды тәуекелдер – келісім жасау барысында заң мүлдем ескерілмеуімен немесе өзгеруімен байланысты тәуекелдер; дұрыс құрылмаған құжат тәуекелі, т.б.

Техникалық-өндірістік тәуекелдер – қоршаған ортаға зиян тигізу тәуекелі (экологиялық тәуекелі); апаттар, өрт, сыну

туындау тәуекелі; жобалау және монтаж кезіндегі қателер салдарынан объектінің қызмет етуінің бұзылу тәуекелі, т.б.

Сонымен қатар тәуекелдерді салдар бойынша жіктеуге болады:

Рұқсат етілген тәуекел – кәсіпорын табысын жоғалту мүмкіндігі болтын шешім тәуекелі. Бұл аймақ шегінде кәсіпкерлік әрекет өз экономикалық мақсаттылығын сақтайды, яғни шығындардың орын бар, бірақ күтілетін табыс көлемінен артпайды.

Критикалық тәуекел – кәсіпорын өз пайдасын жоғалту тәуекелі; алдын ала күтілетін пайдадан асатын шығын қауіпмен сипатталады, не болмаса кәсіпорынмен жобаға салынған барлық қаржыларын жоғалтуы мүмкін.

Катастрофалық тәуекел – кәсіпорынның төлемеу қабілетінің туындау тәуекелі. Шығындар кәсіпорынның мүлік құнына тең шамаға жетуі мүмкін. Сонымен қарар бұл топқа адам өміріне қауіпті немесе экологиялық катастрофаға алып келетін тәуекел жатады. Кәсіпорын әрекетінің мамандануына байланысты тәуекелдердің түрлері мен жіктеу түрі бар. Жеке инвестициялық тәуекелдер, құнды қағаздар нарығындағы тәуекелдер және т.б. жіктеледі.

Бақылау сұрақтары

1. Тәуекелді басқару дегеніміз не?
2. Тәуекелге қатысты қандай басқару әдістері жүргізіледі?
3. Тәуекелді басқару үдерісі неден тұрады?
4. Тәуекелдердің жіктелуі.
5. Туындау уақыты бойынша тәуекелдер қалай жіктеледі?
6. Негізгі туындау факторы бойынша тәуекелдер қалай жіктеледі?
7. Есептеу сипаты бойынша тәуекелдер қалай жіктеледі?
8. Салдар сипаты бойынша тәуекелдер қалай жіктеледі?
9. Туындау саласы бойынша тәуекелдер қалай жіктеледі?

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Жаксыбергенов А.Г., Кулажанов Т.К., Менеджмент ресторанного бизнеса. Учебник. – Алматы, 2000. – 300 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2007.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2008.
4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
5. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2008.
6. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2008.
7. Воропаев, С.Н. Менеджмент: Учебное пособие / С.Н. Воропаев, В.Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: Колос, 2007. – 246 с.
8. Всеобщая история менеджмента: Учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2007. – 776 с.
9. Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
10. Гончаров, В.И. Менеджмент: Учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
11. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2010. – 477 с.
12. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: Учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
13. Коротков, Э.М. Менеджмент: Учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Костин, В. А. Менеджмент: Учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – Москва: Гардарики, 2008. – 334 с.
15. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2009 ж. – 499 с.

16. Менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2007. – 477 с.
17. Менеджмент: Учебное пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2007. – 305 с.
18. Менеджмент: Учебник. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 320 с.
19. Менеджмент организации: Оқулық – Москва: КноРус, 2007. – 407 с.
20. Основы менеджмента: Учебник. – Москва: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2007. – 254 с.
21. Основы менеджмента: Учебник. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 270 с.
22. Основы менеджмента: Учебник/ [А.И. Афоничкин и др.]; под редакцией А.И. Афоничкина. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 522 с.
23. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2007. – 553 с.
24. Семенов, А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2009. – 575 с.
25. Теория управления: Учебник – Москва: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
26. Теория управления: Учебник/ В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 478 с.
27. Управленческие решения: «Ұйым менеджменті» мамандығы бойынша оқулық / С.Н. Чудновская. – Москва: Эксимо, 2007 ж. – 366 с.

«Кәсіптік білім» сериясы

Күзембаева Г.Қ.

Базылханова Ә.Ч.

**Тамақтандыру
кәсіпорындарындағы
менеджмент**

Оқу құралы

Редакторы Венера Ғайнуллина
Техникалық редакторы Эльмира Заманбек
Корректоры Назгүл Бимағанбетова
Дизайнері Жеңіс Қазанқапов
Компьютерде беттеген Ұлжан Бердібекова

Басуға 13.01.2016 қол қойылды.
Пішімі 60x84 $\frac{1}{16}$. Офсеттік басылыс.
Шартты баспа табағы 5,0
Таралымы ? дана. Тапсырыс №?

«Фолиант» баспасы
010000, Астана қ., Ш. Айманов көшесі, 13

РЕГИС-СТ ПОЛИГРАФ баспаханасында басылды
010000, Астана қ., Ш. Айманов көшесі, 13