8 Дәріс - Мемлекеттік және азаматтық қызметтегі өзгерістерді басқарудағы белгісіздік жүйесін анықтау

**Сұрақтар:**

1.1 Мемлекеттік және азаматтық қызметтегі өзгерістерді басқарудағы белгісіздік жүйесін анықтау

1.2 ҚР Мемлекеттік және азаматтық қызметтегі өзгерістерді басқарудағы белгісіздік жүйесін анықтаудың тиімділігі

Мақсаты - студенттерге мемлекеттік және азаматтық қызметтегі өзгерістерді басқарудағы белгісіздік жүйесін анықтауды жан-жақты кешенді түсіндіру

Белгісіздік және қазіргі өмірдің соншалықты көп салаларда тән тәуекел. сол немесе өзге де іс-әрекеттер қателерді азайту үшін қажетті пайдаланылады тәсілдері негізделген болуы мүмкін:

- жағдайды ықпал ете алатын тұрақты факторларды анықтау туралы;

- шешім қабылдайды тұлғаның иелігінде ресурстар мен құралдар талдау;

- сондай-ақ, жағдайды әсер, бірақ бұл тек белгілі бір мән-жайлар (олар сондай-ақ анықталған қажет) мүмкін мүмкін анықтамасы уақытша және тұрақсыз факторлар.

- басқару - тиісті ұғымдар неғұрлым сұранысқа ие болатын жерлерде арасында. тәуекелдерді басқару.

Нәтижелі талдауға және басқарушылық шешімді қабылдауға алдымен тәуекел аймақтарын белгілеп алу қажет. Тәуекел аймағы деп ортақ шығынның кейбір аймақтары аталады, ол шекте шығын тәукелдің құрылған деңгейінің мәнділігінен асырылмайды.

Талдау әрекетінде тәуекелдің жіберілетін, дағдарыс және апатық аймақтары бөлінеді. Жіберілетін тәуекел аймағында –шығындар күткен кірістен асырылмайды және кәсіпкерді алынбаған кіріс үрейлендіреді. Жіберілетін тәуекелдің шекті аймағында кәсіпкерлік әрекеттің берілген түрі өзінің тұтастығын сақтайды. Аймақ шекарасы – шығын деңгейі

кірістің тең есебі.

Дағдарыс тәуекел аймағы шығынның күтілген кірістің шамасынан жоғары және өткізілімнен толық үстінен түсім шамасына дейін қауіптілігімен сипатталады, өйткені іске салынған бүкіл қаржыны қайтаруға және жоғарлатуға әкеледі.

Тәуекелдің апаттық аймағы бұл – шығын аймағы, ол кәсіпкердің мүлік жағдайына тең шамасына жетеді.

Шешім қабылдау процесінің түсінігі

Басқару қызметі процесінде шешім қабылдау маңызды орын алады. Шешім қабылдау басқару қызметінің міндетті бөлігі болып табылады. Басшының кез келген әрекеті қандайда бір шешім қабылдаудан басталады. Кәсіпорын және оның бөлімшелері қызметінің нәтижелері ең алдымен басшының дұрыс шешімді уақтылы қабылдау мен жүзеге асыра білу қабілетіне, ал оның жеделдігі мен дұрыстығы оның тәжірибесі мен біліміне байланысты. Егер ол өндірісті, технология мен адамдарды жақсы біліп, жұмыс тәжірибесі мол болса, онда оған шешім қабылдау қиынға түспейді.

Басшы жете ойластырып, жоқ мәліметтерді толықтыра білуі, дұрыс қорытынды жасап, соның негізінде жағдайға сәйкес келетін шешім қабылдауы тиіс. Кез келген жағдайда басшы шешім қабылдаудан бас тартпауы тиіс. Ұйымдастырушылық шешімдерді қабылдайтын немесе оны өзге адамдар арқылы жүзеге асыратын адамды ғана менеджер деп атауға болады.

Шешім қабылдау- бұл қолда бар нұсқалар немесе баламалар ішінен ең қолайлысын таңдау. Маңызды ұйымдық шешім қабылдау үшін жауапкершілік басқарудың жоғары деңгейлерінде әсіресе айқын көрінетін ауыртпалық болып табылады. Қабылданған шешім бүкіл ұжымның, әрбір қызметкердің экономикалық және әлеуметтік нәтижелеріне оң немесе теріс әсер етеді. Сондықтан да шешім қабылдаған адам үлкен жауапкершілік тартады.

Ұйымдық шешім- бұл лауазымына байланысты міндеттерді атқару үшін басшы жасауы керек таңдау. Оның мақсаты - ұйымның алдына қойған міндеттеріне жету үшін қозғалысты қамтамасыз ету. Сондықтан да іс жүзінде жүзеге асатын әрі түпкі мақсатқа жетуге барынша көп үлес қосатын таңдау ең тиімді ұйымдық шешім болып табылады.

Басқарушылық шешімдеп ықыласты міндетті таңдаудан тұратын және өндірістік қызметтің нақты өрісіндегі әдістер мен құралдарды анықтайтын басқару органы қызметінің әлеуметтік-экономикалық актісін айтамыз. Басқарушылық шешімнің маңызды белгісі объект, яғни өндіріс немесе басқару жүйесінің өзі болып табылады. Шешім мәселе туындаған жағдайда қабылданады.

Мәселе дегеніміз - жүйенің қажетті (ықыласты) және қазіргі күйі арасындағы өзгешелікті сипаттайтын жағдай. Мінсіз әрекеттесетін жүйелерде (басқарушы және басқарылатын) теориялық тұрғыдан шешім қабылдамаса да болады. Алайда іс жүзінде оған қол жеткізу мүмкін емес, өйткені өндірісте көптеген теріс ықпал ету жағдайлары (ауа-райы, техникалық ақаулар, еңбек тәртібінің нашарлығы және т.б.) болатындықтан, оны түзету үшін шешім қабылдауға тура келеді.

Басқарушылық шешімді қабылдауға жүйелік тұрғыдан қараудың, пайда болған мәселелерді шешуде бірізділікті сақтаудың маңызы зор. Әрбір жаңа шешім алдыңғы шешімдерді өрістету үшін қабылданып, бірыңғай өндірістік міндеттерді кезең-кезеңімен орындауды қамтамасыз етуі тиіс.

Басқарушылық шешімнің маңызды талабы оның уақтылылығы болып табылады. Күрделі өндірістік жағдайда, әсіресе жұмыстың қауырт кезеңінде, егер барлық факторларды ескеруге көп уақыт кететін болса, онда шешім қабылдауды кешіктіріп, жұмыстың орындалуын бөгегеннен гөрі, ең дұрысы тәуекелге бару.

Мақсаткерлік басқарушылық шешімнің маңызды талаптарының бірі болып табылады. Шешім ұжымның мақсатын, басты міндеттерін білдіреді, қайсыбір жұмыстың тікелей орындаушылары мен олардың тапсырмаларын анықтайды. Ірі шаруашылық шешімдері бірнеше мақсатты көздейді.

Кез келген шаруашылық шешімі объективті болуы, яғни шешімді қабылдаған кезде істің нақты жағдайы ескерілуі керек. Сонымен бірге кез келген шаруашылық шешім құзырлы болуы тиіс. Практикалық тәжірибені ғылым жетістіктерімен байланыстыру қажет, яғни кез келген шешім ғылыми негізделген болуы керек. Басқарушылық шешімдер кешенді болуы, яғни шаруашылық мәселелермен қатар әлеуметтік сипаттағы мәселелер де шешілуі тиіс. Кез келген шешім, ол ауызша не жазбаша нысанда қабылданғанына қарамастан, дәл, айқын, түсінікті, нақты, толық болып әрі кімге арналғаны дәл көрсетілуі тиіс. Шешімде тапсырманың мәні, оның көлемі, жүзеге асыру мерзімдері мен тәсілдері, сондай-ақ жауапты орындаушылар көрсетілуі керек.

Басқарушылық шешімдерді жіктеудің теориялық және тәжірибелік маңызы зор. Басқарушылық шешімдердің табиғаты алуан түрлі. Сол себепті оларды бір жүйеге келтіру үшін оларды түрлі белгілер бойынша жіктейді.

1. Функционалдық бағытталуына қарай: жоспарлаушы, ұйымдастырушы, жандандырушы, үйлестiрушi, бақылаушы, ақпараттық.

2. Ұйымның болашағына ықпал ету дәрежесiбойынша:

- стратегиялық – ұйым дамуының негiзгi жолдарын анықтайды және әдетте басқарудың жоғарғы деңгейiнде қабылданады;

- тактикалық – даму жолы бойынша қозғалудың нақтылы тәсiлдерiн анықтайды және төменгi деңгейлерде қабылданады.

3. Шешiмнiң дербестiк дәрежесiбойынша:

- бастамалы – ұйым басшылығы жағдайдың ықпалымен қабылдайды;

- ұйғарылған – жоғарыдан келiп түскен нұсқауды нақтылайды.

4. Ауқымыбойынша:

- ғаламдық – тұтастай ұйымға қатысты;

- жергiлiктi – ұйымның бiр бөлiгiне, қызметiнiң бiр қырына қатысты.

5. Iске асыру кезеңiнiң ұзақтығына байланысты:

- ұзақ мерзiмдi – 5 жылдан астам, әдетте болжамдық сипатта болады, өйткенi әрдайым дәл есептеуге болмайтын болашаққа қатысты; олар барынша тәуекелдi әрi болжамдар ақталмаса, қағаз күйiнде қалып қоюы мүмкiн;

- орта мерзiмдi – 1 жылдан 5 жылға дейiн, оларға сәйкес нақты шаралар жүзеге асырылатын, орындаушылар үшiн мiндеттi жоспарлар мен бағдарламаларда көрiнiс табады;

- қысқа мерзiмдi – 1 жылға дейiн, жедел өкiмдерде бейнеленедi.

6. Уақыт аясынабайланысты:

- перспективалық – салдары ұзақ уақыт бойы сезiледi;

- ағымдық – бүгiнгi күннiң мұқтаждықтарына бағдарланған.

7. Регламенттелу дәрежесiбойынша:

- контурлiк – орындаушыларға кең еркiндiк бередi;

- құрылымдандырылған – болмашы сұрақтарда бастамаға жол бередi;

- алгоритмделген – бастама болуы мүмкiн емес.

8. Шешiм ықпалының бағытталуыбойынша:

- сыртқы – ұйымды қоршаған ортаға қатысты;

- iшкi – ұйымның ішіндегі қызметіне қатысты.

9. Орындау мiндеттiлiгiнiң дәрежес iбойынша:

- директивтiк – әдетте басқарудың жоғарғы органдарымен тұрақты жағдайларда ұйымның барынша маңызды мәселелерiне қатысты қабылданады және мiндеттi түрде орындауды талап етедi;

- ұсыныстық – кеңестiк органдармен дайындалады, оларды орындау ықыласты, бiрақ мiндеттi емес, өйткенi оларға қатысты шешiм қабылданғандар оны қабылдағандарға бағынышты емес;

- бағдарлаушы – осы шешiмдердi қабылдағандарға тәуелсiз субъектiлер үшiн арналған.

10. Күрделiлiк дәрежесiбойынша: қарапайым және күрделi.

11. Шығару әдiстерiбойынша: шаблондық және шығармашылық.

12. Нысаны бойынша: құқықтық және құқықтық емес.

Әзiрлеушiлер санына байланысты:

- жеке-дара – ешкiммен келіспей әрі талқыламай басшының өзi шығарады;

- ұжымдық – қабылдау тәсiлдерiне байланысты олар былайша бөлiнедi:

- консультативтiк – түпкiлiктi шешiм қабылдайтын тұлға айналасындағылармен ақылдасады және олардың ұсыныстарын ескере отырып, жеке-дара шешiм қабылдайды;

- бiрлескен – оларды дайындау барысында қалыптасқан келiсiм негiзiнде барлық қатысушылардың өзара келiсiмi нәтижесiнде қабылданады;

- парламенттiк – оны қабылдауға қатысушылардың көпшiлiк дауысына негiзделедi.

Қамту көлемi бойынша:

- жалпы – барлықтары үшiн бiрдей сұрақтарға қатысты және ұйым қызметiне тұрақтылық элементiн енгiзедi;

- арнайы – тек бiр субъектiге тән мәселелердiң тар аясына қатысты.

Объектiге ықпал ету тәсiлiбойынша:

- тура – тiкелей объектiге ықпал етедi;

- жанама – соның ықпалымен объектiнiң өзi мiнез-құлқын қажеттi бағытқа өзгертетiндей жағдай жасауға ықпал етедi.

Мазмұны бойынша:

- техникалық – ұйым қызметiнiң объективтi факторлары жөнiнде;

- экономикалық – түптеп келгенде ұйымның кететiн шығындарымен және солармен себептелген нәтижелермен байланысты;

- әлеуметтiк – қызметкерлерге қатысты қабылданады және ақы төлеу, жеңiлдiк, кепiлдiк мәселелерiн қозғайды.

Алдын ала болжануытұрғысынан:

- бағдарламаланған – белгілі бірізділікпен жасалған іс-әрекеттерді жүзеге асыру нәтижесі болып табылады. Баламалар саны шектеулі әрі таңдау берілген бағытта жасалады. Бағдарламалауды тиімді ұйымдық шешім қабылдаудағы маңызды көмекші құрал деп есептеуге болады. Шешім қандай болуы керек екендігін анықтап, басшылық қателесу мүмкіндігін азайтады.

- бағдарламаланбаған – бұған дейін кездеспеген жағдайларда қолданылады. Нақты қажетті бірізділікті қадамдарды жасау мүмкін болмағандықтан, басшы шешім қабылдау процесін әзірлеуі тиіс. Мұнда басшының таңдау баламалары көп.

Шешім қабылдау процесінің 3 сипаты бар:

1) интуициялық шешім - ол тек дұрыс деп сезіну негізінде жасалған таңдау. Шешім қабылдаушы тұлға әрбір балама бойынша артықшылықтар мен кемшіліктерді саналы түрде салыстырумен шұғылданбайды, тек сезім негізінде шешім қабылдайды.

2) пайымдауларға негізделген шешім - білімге немесе жинақталған тәжірибеге негізделген таңдау. Қазіргі жағдайдағы таңдаудың баламалы нұсқаларының нәтижелерін болжау үшін тұлға осыған ұқсас жағдайларда бұған дейін не болғандығы жайлы білімдерін пайдаланады.

3) ұтымды шешім - бұрынғы тәжірибеге тәуелсіз, объективті талдау процесіне негізделеді.

Басқарушылық шешiмдер қабылдаудың барлық әдiстерiн үш топқа бiрiктiруге болады:

1) бейресми (эвристикалық) әдiстер;

2) ұжымдық әдiстер;

3) сандық әдiстер.

Басқарушылық тәжiрибе көрсеткенiндей шешiм қабылдау кезiнде басшылардың белгiлiктi бөлiгi басқарушылық шешiм қабылдайтын тұлғалардың талдау қабiлетiне негiзделетiн бейресми әдiстердi пайдаланады. Бейресмиәдiс – бұл жинақталған тәжiрибенi ескере отырып, баламаларды теориялық талдау жолымен басшының оңтайлы шешiмдердi таңдауының логикалық тәсiлдерi мен әдiстемесiнiң жиынтығы. Көбiне бейресми әдiстер менеджердiң интуициясына негiзделедi. Жедел қабылдануы олардың артықшылығы болса, қате (тиiмсiз) шешiмдердi таңдаудан кепiлдiк бермеуi кемшiлiк болып табылады, өйткенi кейде интуиция менеджердi отырғызып кетуi мүмкiн.

Басқарушылық шешiмдердi қабылдаудағы ұжымдық әдiстiң негiзгi жайы осы рәсiмге қатысушылар аясын анықтау болып табылады. Әдетте, бұл құрамына басшылар да, орындаушылар да кiретiн уақытша ұжым. Мұндай топты қалыптастырудың басты критерийлерi құзырлылық, шығармашылық мiндеттердi шешу қабiлетi және коммуникабельдiлiк болып табылады. Топтық жұмыстың ұжымдық нысандары әр түрлi болуы мүмкiн: отырыс, мәжiлiс, комиссиядағы жұмыс және т.с.с.

Басқарушылық шешiмдердi ұжымдық дайындаудың «ми шабуылы» сияқты әдiсi кең таралған. Егер күрделi мәселенi шешу қажет болса, оны шешудiң кез келген өз шешiмдерiн ұсынатын адамдар тобы жиналады. «Ми шабуылының» негiзгi шарты – идеяларды еркiн генерациялау үшiн барынша қолайлы жағдай жасау. Оған қол жеткiзуi үшiн алғашқыда қандай болып көрiнгенiне қарамастан идеяны сынауға тыйым салынады. Барлық идеялар жазылып, содан соң мамандармен талданады.

Дельфи әдiсi өз атын онда өмiр сүрген болашақты болжаушы-даналарымен танымал болған гректiң Дельфы қаласынан алған. Дельфи әдiсi – бұл көп турлық анкеталау рәсiмi. Әрбiр турдан кейiн анкеталаудың деректерi түзетiледi және алынған нәтижелер бағалардың орналасуын көрсете отырып, сарапшыларға хабарланады. Бiрiншi турда анкеталау негiздеусiз жүргiзiледi, екiншiде - өзгелерден оқшауланатын жауап негiзделуi тиiс немесе сарапшы өз бағасын өзгерте алады. Бағалар тұрақтанған соң сұрау салу тоқтатылады және сарапшылар ұсынған немесе түзетiлген шешiм қабылданады.

«Кингисё» – жапондық, сақиналық деп аталатын, шешiм қабылдау жүйесi. Оған сәйкес қарастыруға жаңашылдық жобасы дайындалып, талқылау үшiн басшы құрастырған тiзiм бойынша тұлғаларға берiледi. Әркiм ұсынылған шешiмдi қарастырып, жазбаша түрде өз ескертпелерiн беруi тиiс. Содан соң мәжiлiс өткiзiледi. Оған, әдетте, басшыға пiкiрi онша түсiнiктi емес мамандар шақырылады. Сарапшылар өз шешiмiн жеке қалауларына сәйкес таңдайды. Егер де олар сәйкес келмесе, қалаулар векторы пайда болады. Ол келесi қағидалар бiрiнiң көмегiмен анықталады:

- дауыстардың көпшiлiгi қағидасы – жақтаушыларының саны ең көп шешiм таңдалады;

- диктатор қағидасы – топтың бiр тұлғасының пiкiрi негiзге алынады;

- Курно қағидасы – коалиция жоқ, яғни сарапшылардың санына тең шешiмдер саны ұсынылатын, жағдайда пайдаланылады. Бұл жағдайда жеке-жеке алғанда ешкiмнiң мүддесiне қысым жасалмайтын дара ұтымдылық талабына сай келетiндей шешiмдi табу қажет.

- Парето қағидасы – барлық сарапшылар бiрыңғай тұтастықты, бiр коалицияны құрған кезде шешiм қабылдау үшiн пайдаланылады. Бұл жағдайда жалпы мақсатқа жетуде оларды бiрiктiретiндiктен топтың барлық мүшелерiне бiрден өзгерту тиiмсiз болатындай шешiм оңтайлы болып табылады.

- Эджворт қағидасы – егер топ бiрнеше коалициядан тұрып, олардың әрқайсысына өз шешiмiн бұзу ұтымсыз болатын жағдайда пайдаланылады. Коалициялардың қалауларын бiле отырып, бiр-бiрiне нұқсан келтiрмей, оңтайлы шешiм қабылдауға болады.

«Кингисё» – жапондық, сақиналық деп аталатын, шешiм қабылдау жүйесi. Оған сәйкес қарастыруға жаңашылдық жобасы дайындалып, талқылау үшiн басшы құрастырған тiзiм бойынша тұлғаларға берiледi. Әркiм ұсынылған шешiмдi қарастырып, жазбаша түрде өз ескертпелерiн беруi тиiс. Содан соң мәжiлiс өткiзiледi. Оған, әдетте, басшыға пiкiрi онша түсiнiктi емес мамандар шақырылады. Сарапшылар өз шешiмiн жеке қалауларына сәйкес таңдайды. Егер де олар сәйкес келмесе, қалаулар векторы пайда болады. Ол келесi қағидалар бiрiнiң көмегiмен анықталады:

- дауыстардың көпшiлiгi қағидасы – жақтаушыларының саны ең көп шешiм таңдалады;

- диктатор қағидасы – топтың бiр тұлғасының пiкiрi негiзге алынады;

- Курно қағидасы – коалиция жоқ, яғни сарапшылардың санына тең шешiмдер саны ұсынылатын, жағдайда пайдаланылады. Бұл жағдайда жеке-жеке алғанда ешкiмнiң мүддесiне қысым жасалмайтын дара ұтымдылық талабына сай келетiндей шешiмдi табу қажет.

- Парето қағидасы – барлық сарапшылар бiрыңғай тұтастықты, бiр коалицияны құрған кезде шешiм қабылдау үшiн пайдаланылады. Бұл жағдайда жалпы мақсатқа жетуде оларды бiрiктiретiндiктен топтың барлық мүшелерiне бiрден өзгерту тиiмсiз болатындай шешiм оңтайлы болып табылады.

- Эджворт қағидасы – егер топ бiрнеше коалициядан тұрып, олардың әрқайсысына өз шешiмiн бұзу ұтымсыз болатын жағдайда пайдаланылады. Коалициялардың қалауларын бiле отырып, бiр-бiрiне нұқсан келтiрмей, оңтайлы шешiм қабылдауға болады.

Сандық әдiстердiң негiзiнде ақпараттың көп көлемiн өңдеу арқылы оңтайлы шешiм таңдауды ұйғаратын ғылыми-тәжiрибелiк көзқарас жатыр. Үлгiлер негiзiне қаланған математикалық функциялардың тұрпатына байланысты олар былайша жiктеледi:

- сызықтық үлгiлеу – сызықтық тәуелдiлiктер пайдаланылады;

- динамикалық бағдарламалау – мiндеттi шешу барысында қосымша айнымалыны енгiзуге мүмкiндiк бередi;

- ықтималдық және статистикалық үлгiлер – бұқаралық қызмет көрсету теориясының әдiстерiнде қолданылады;

- ойындар теориясы – түрлi бөлiмшелер мүдделерiнiң үйлеспеуiн ескеруi тиiс шешiм қабылданатын жағдайды үлгiлеу;

- елiктеме үлгiлер – шешiмдердi iске асыруды тәжiрибе түрiнде тексеруге, бастапқы алғышарттарды өзгертуге, оларға қойылатын талаптарды нақтылауға мүмкiндiк бередi.

Ұйым күрделі объект болып табылады, ал әрбір ұйымдастырылған іс-әрекеттерге қиындықтар тән. Басқарушылық шешімдер адамдармен қабылданып, оларға әсер ететін болғандықтан шешім қабылдаған кезде алуан түрлі факторларды ескеру қажет.

асшының жекелік бағалауымаңыздылықты, сапаны субъективті тізуден тұрады. Шешім қабылдауға қатысты бағалау баламалы іс-әрекеттердің арасынан таңдау жасау үшін ықыласты бағытты көрсетеді. Әрбір адамның іс-әрекетін анықтап, оның шешім қабылдауына әсер ететін өз құндылық жүйесі бар. Зерттеулер көрсеткеніндей, құндылық бағдарлаулар шешім қабылданатын тәсілге әсер етеді. Мәселен, пайданы арттыруды бірінші орынға қоятын басшы көбіне жұмысшылардың демалыс бөлмесін жақсартуға қаржы жұмсамайды.

Жекелік бағалаудағы өзгешеліктерден басқа оңтайлы баламаларды анықтаған кезде шешім қабылданатын ортақиындық туғызады. Басқарушылық шешімді қабылдаған кезде әрдайым тәуекелді ескеру қажет. Тәуекел нәтижені болжауға болатын анықтылық дәрежесіне жатады. Баламаларды бағалау мен шешім қабылдау барысында басшы түрлі жағдайлардағы мүмкін болатын нәтижелерді болжауы тиіс. Негізінен, шешімдер түрлі жағдайларда тәуекелге қатысты қабылданады. Бұл жағдайлар анықтылық, тәуекел немесе белгісіздік жағдайлары деп жіктеледі.

Басшы әрбір баламалы нұсқаның нәтижесін дәл білген жағдайда шешім анықтылық жағдайында қабылданады. Біршама аз ұйымдық немесе жеке шешімдер анықтылық жағдайында қабылданады (мысалы, жалгерлік ақы).

Нәтижелері анық емес, бірақ әрбір нәтиженің ықтималдығы белгілі шешімдер тәуекел жағдайында қабылданғандарға жатады. Ықтималдық аталмыш жағдайдың іске асу мүмкіндігінің дәрежесі ретінде анықталады әрі 0-ден 1-ге дейін өзгеріп отырады. Барлық баламалар ықтималдығының қосындысы 1-ге тең болуы тиіс. Ықтималдықты анықтаудың ең ықыласты тәсілі - объективті. Егер ықтималдықты математикалық әдіспен немесе жинақталған тәжірибені статистикалық талдау жолымен анықтауға мүмкін болса, онда ол объективті. Мәселен, өмірді сақтандырумен шұғылданатын ұйымдар халықтың өлім деңгейін болжай алады. Статистикалық тұрғыдан болжам шынайы болуы үшін ақпарат жетерліктей келіп түссе, ықтималдық объективті анықталады. Көптеген жағдайда баламаны объективті бағалау үшін жеткілікті ақпарат болмайды, бірақ басшылық тәжірибесі өте жоғары дәлдікпен не болатындығын айта алады. Мұндай жағдайда басшы қандай да бір субъективті немесе болжанатын ықтималдықпен баламаларіың іске асуы жөніндегі пайымдауды қолдана алады. Мысалы, ат жарысына қойылатын ставкалар.

Әлеуеттік нәтижелердің ықтималдығын бағалау мүмкін болмаған жағдайда шешім белгісіздік жағдайында қабылданады. Бұл есепке алынуы тиіс факторлар тым жаңа әрі күрделі болғандықтан, олар жайлы жетерліктей релевантты ақпарат алу мүмкін болмаған жағдайда орын алады. Нәтижесінде белгілі салдардың ықтималдығын шынайылықтың жетерліктей дәрежесімен болжау мүмкін болмайды. Белгісіздік тез құбылатын жағдайларда кабылдануы тиіс шешімдерге тән. Іс жүзінде өте аз басқарушылық шешімдер мүлдем белгісіз жағдайларда қабылданады. Белгісіздікпен кезіккесін басшы екі негізгі мүмкіндікті пайдалана алады. Біріншіден, қосымша релевантты ақпаратты алуға тырысып, мәселені қайыра талдай алады. Екіншіден, қосымша ақпарат жинауға уақыт жетпегенде немесе оның шығындары тым жоғары болғанда бұрынғы тәжірибе, пайымдау немесе интуицияға сәйкес әрекет етіп, жағдайлардың ықтималдығы жөнінде болжам жасау.

Ақпараттық шектеулер. Ақпарат ұтымды шешім қабылдау үшін қажет. Алайда кейде дұрыс шешім қабылдау үшін қажетті ақпарат қол жеткісіз немесе өте қымбат болуы мүмкін. Ақпараттың құнынаоны жинауға кеткен басшылар мен бағыныштылардың уақытын, сондай-ақ іс жүзіндегі шығындарды да қосу керек. Сондықтан да басшы қосымша ақпараттан келетін олжа елеулі ме, және ол ұйым ресурстарының әжептәуір немесе шағын үлесімен байланысты екендігін шешуі тиіс. Егер ақпаратты қолайлы бағамен алу оңай емес, ал мұндай мүмкіндік жуық арада пайда болатын болса, басшы үшін ең дұрысы шешім қабылдауды кейінге қалдыру. Алайда бұл уақыт қыспаған немесе шешімнің кешіктірілуі салдарынан келетін шығынның орны, қосымша ақпараттың негізінде барынша сапалы шешім қабылдаудан келетін олжаның есебінен артығымен толатын болған жағдайда ғана мүмкін.

Жүріс-тұрыстағы шектеулер. Жекелік және ішкі ұйымдық коммуникацияны қиындататын факторлардың көбі шешім қабылдауға әсер етеді. Мәселен, басшылар көбіне мәселенің болуы мен күрделілігін түрліше түйсінеді. Олар сондай-ақ шектеулер мен баламаларды да түрліше түйсінуi мүмкін. Бұл болса шешім қабылдау процесіндегі түсініспеушілік пен жанжалға әкеледі. Басшылар: ақпарат пен ағымдық жұмыстан қол тимейтіндіктен, ашылғалы отырған мүмкіндікті түйсіне алмауы да мүмкін. Басшы қандай да бір іс-әрекеттегібағытты жекелік құмарлықтың немесе біреуге қатысты адалдықтың салдарынан қолдамауы мүмкін. Ол біреуді ұзак жылдар бойы қолдап келгендіктен, оның күмәнді жобасын тоқтатпауы да мүмкін. Нәтижесінде жобаны игеру жайын объективті бағалау оған қиын болады.

Келеңсіз салдар.Басқарушылық шешімдерді қабылдау көбіне тиімді ымыра табу өнері болып табылады. Бір жердегі ұтыс әдетте өзгедегі шығындар есебінен болады. Өнімнің сапасын барынша жақсарту жайлы шешім қабылдау шығындарды арттырады. Кейбір тұтынушылар риза болғанмен өзгелері қымбатырақ бағамен сатып ала алмайды. Шешім қабылдаған кезде осындай келеңсіз салдарды ескеру қажет. Шешім қабылдау процесінің мәселесі барынша жалпы ұтысқа ие болу үшінартықшылықтар мен кемшіліктерді салыстырудан тұрады.

Шешімдердің өзара тәуелділігі.Ұйымдағы барлық шешімдер өзара тәуелді. Маңызды бір шешімді қабылдау жүздеген мейлінше маңыздырақ шешімдерді қабылдауды талап етуі мүмкін. Ірі шешімнің сол шешім тікелей қозғайтын сектор үшін ғана емес, тұтастай ұйым үшін әкелетін салдары бар

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Тоқаев Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам". - Астана, 2022 ж. 1 қыркүйек 2022 ж.

2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.

3. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы //ҚР Заңы (01.07.2021)

4. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы

5.Қазақстан Республикасының жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы

6. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдеп кодексі// ҚР Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 153 Жарлығы

7. Бабкина О.Н. Управление изменениями-Ставрополь, 2019-264 с.

8. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник для бакалавров-М.: Дашков и К, 2020 - 304 c.

9. Васильенко Т.М. Социальное управление: Современные тренды и технологии. Учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления - М.: Проспект, 2021-240 с.

10. Васильенко Л. Управление изменениями во взаимодействии органов власти и социума. Учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления-М.: Проспект, 2021-232 с.

11. Владимир Спивак Управление изменениями.Учебник для академического бакалавриата-М.: Юрайт, 2022-93 с.

12. Воронина Л.И. Управление изменениями в административной сфере - Екатеринбург : Изд‑во Урал. ун‑та, 2020 - 91 с.

13. Дәйв Ульрих Эффективное управление персоналомү Новая роль HR-менеджера в организации-М.: Вильямс, 2021-304 с.

14. Жатканбаев Е.Б. Государственное регулирование экономики: курс лекций. – Алматы: Қазақ университеті, 2021 – 206 с

15. Иванова Е.А., Шлеин В.А. Управление изменениями -М.: Российский университет транспорта, 2020 -138 с.

16. Куликова Е.В., Зайдуллина Ч.Н., Захарова Ю.Н. и др. Управление изменениями-М.: КноРус, 2021-352 с.

17. Константиниди Х.А., Соболев Э.В., Папушенко М.В. Управление изменениями в коммерческой и публичной сферах-М.: Центркредит, 2021-304 с.

18. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере  - Екатеринбург : Изд‑во Урал. ун‑та, 2020 - 91 с.

19. Резник Р.С., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022-379 с.

20. Harvard Business Review Управление изменениями- М.: Альпина Паблишер, 2022-226 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2.Мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер лауазымдарның тізілімін бекіту туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 20 сәуірдегі №560 Жарлығы

3. Президенттік жастар кадр резерві туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 мамырдағы №580 Жарлығы

4. ҚР қалалық және ауылдық билік деңгейлерінің дербестігі мен жауапкершілігін кеңейту мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 30 маусымдағы №60-VIIҚРЗ

5. Оксфорд  **экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.**

**6.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.**

**7. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.**

**8. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж**   
**Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.**

**9. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.**

**10. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.**

**11. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.**

**12. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.**

**13. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.**

Ғаламтор ресурстары:

1. https://www.kaznu.kz

2. https://adilet.zan.kz › kaz

3. https://egemen.kz