6 Дәріс Адам ресурстарын басқаруды жоспарлауды ұйымдастыру

Сұрақтар:

1. Адам ресурстарын басқаруды жоспарлауды ұйымдастыру
2. Адам ресурстарын басқаруды жоспарлаудың тиімділігі

Кез келген ұйымда басқару жүйесі бар, ол ұйымды басқарылатын жүйе ретінді анықтайды.

Ұйымды басқару – бұл қойылған мақсатқа жетуде аса жақсы нәтижелерге жету үшін қызметкердің, топтың немесе жалпы ұйымның өнімділігіне ықпал етудің үздіксіз процесі.

Ұйымды басқару жүйесі ұйымның барлық қызметтерінің, барлық кіші жүйелердің және олар арасында коммуникациялар, сонымен қатар берілген қызмет етуді қамтамасыз ететін процестер жиынтығынан тұрады. Ұйымды басқару жүйесінде басқаратын және басқарылатын бөліктерді бөліп көрсетеді.

Басқаратын бөлігі басқару буынының жұмысын қамтамасыз ететін ақпараттық бөлімшелерден, менеджерлерден, дирекциядан тұрады. Ол әкімшілік-басқарушылық аппарат деп аталады. Басқаратын бөліктің соңғы өнімі ақпарат болып табылады. Бұл деңгейде басқарушылық шешімдер қабылданады.

Басқарылатын бөлік – бұл өндірістік процесті қамтамасыз етумен айналысатын әртүрлі өндірістік және функционалдық бөлімшелер.

Басқарудың негізгі міндеттері болып табылады:

- әрекеттің жалпы бағытын жоспарлау және соңғы нәтижені алдын ала болжау;

- «ұйымдвстыру», яғни материалдық және адам ресурстарын қолдануды басқару және бөлу;

- жұмысшылар әрекеттерін оңтайлы режимде ұстау үшін бұйрықтар беру;

- жалпы мақсаттарға жету үшін әртүрлі әрекеттерді үйлестіру;

- ұйым мүшелерінің әрекет нормаларын әзірлеу және бұл нормаларды сақтау бойынша шаралады өткізу;

- ұйым мүшелерінің әрекеттерін бақылау.

Басқару процесінің бұл белгілері ХХ ғасырдың басында Г. Файольмен тұжырымдалған болатын.

Қазіргі іскерлік ұйымдарды басқару міндеттері

Басқару жүйесіне заманауи талаптар келесі негізгі міндеттерді көрсетеді:

- жалпы мақсаттарға жету мақсатында ұйым мүшелерінің күштерін үйлестіру мен біріктіру;

- ұйымның жеке мүшелері мен жұмыс топтары арасында қарым-қатынастарды қолдау және өзара әрекеттесуді ұйымдастыру;

- ақпаратты жинау, бағалау, өңдеу және сақтау;

- материалдық және адам ресурстарын бөлу;

- кадрларды басқару (мотивация жүйесін әзірлеу, жанжалды жағдайлармен күрес, ұйым мүшелері мен топтары қызметін бақылау);

- сыртқы ұйымдармен қатынас, көліссөздер жүргізу, маркетингтік және жарнамалық қазмет;

- инновациялық қызмет;

- жоспарлау, шешімдердің орындалуын бақылау, жұмыс шарттарының өзгерісіне байланысты қызметті түзету.

Ұйымның сәттілігі мен сәтсіздігі көбінесе кадр құрамына, ұжым мұшелерінің мінез-құлқына, оның ынтымақтастығына немесе шиеленісуіне байланысты. Ұйымның тұрақтылығы көбінесе кадрлардың біліктілік деңгейіне, жұмысшылардың саналығына, олардың іскерлік белсенділігіне және басқа да көптеген адам факторларына тәуелді. Мұнымен сәйкес басқарудың дәстүрлі міндеттерін шешумен қатар әлеуметтік-психологиялық басқару бағыты арнайы бөлінеді. Бұл бағыттың негізінде басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістеріне ие басшыларды таңдау теориясы, мақсаттарды іске асыру теориясы, қажеттіліктерді қанағаттандыру теориясы және әділеттілік теориясы шегінде тұжырымдалған қағидалар қолданылады.

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістеріне ие басшыларды таңдау теориясы екі қағидаға негізделеді:

- бірінші қағида – персоналдың белгілі бөлігі өз еңбегін ұйымдастыруды ұнатпайды. Оларда атаққұмарлық және ықылас жоқ. Мұндай адамдарға бағыныштылардың еңбегін ұйымдастыру және тыным таппай жұмыс істеу қажеттілігіне оларды сендіру қабілетіне ие қатаң, өктемшіл, қатал және батыл басшылар қажет.

- екінші қағида – өзіндік намыс сезімі күшті дамыған, үлкен шығармашылық потенциалы бар, ықыласы бар адамдарға қатысты. Мұндай қызметкерлерге икемді, әдепті, биязы демократиялық басшылар қажет.

Мақсаттарды іске асыру теориясы келесіге негізделеді: ұжымда егер басшы қойған мақсаттарға қол жеткізілген жағдайда, яғни адамдардың үміттері ақталған жағдайда ғана жақсы жұмыс істейтін адамдар бар. Бұл теорияға сәйкес басшы мұнай адамдарға тез орындалатын тапсырмаларды таңдау және олар орындайтын жұмыстың пайдасы туралы үнемі хабарлап отыруы керек.

Қажеттіліктер теориясы адамдардың қажеттіліктері мен мүдделерін қанағаттандыру жолымен олардың қызметін ынталандыруға негізделген.

Әділеттілік теориясы әрбір адам өзінің жұмысы үшін әріптестеріне қатысты сәйкестендіре отырып мадақтауды субъективті күтуіне негізделеді. Теория басшыдан басқа жұмысшыларға қатысты оның әрекеттеріне бағыныштылардың үңіле назарын ескеруді талап етеді.

5.3 Басқарудың ұйымдық құрылымдары

Басқарудың ұйымдық құрылымы – басқару функциясын орындайтын жеке лауазымдар мен дербес басқарушылық бөлімшелердің құрамы, өзара байланысы және бағыныштылығы.

Басқару құрылымы оны құрайтын буындармен және басқарудың иерархиялық сатыларымен анықталады.

Басқару буыны – қатаң белгіленген функциялармен бөлек бөлімше. Басқару буыны ретінде басқару функцияларының бөлігін, басқарудың барлық функциясын немесе басқару функцияларының жиынтығын орындайтын жеке бөлімше болуы мүмкін. «Буын» түсінігіне басшыларды да жатқызады.

Басқару сатысы – бұл басқару иерархиясының белгілі деңгейіндегі буындардың жиынтығы.

Департаменттеу жеке жұмыстарды орындаудың ұйымдық жекелеу процесі, яғни ұйымды анық белгілі нақты міндеттер мен мақсаттарға ие жеке облыстарға (бөлімдерге, секторларға немесе бөлімшелерге) бөлу процесі.

Басқару (департамент) буындары арасындағы қатынастар байланыстар (өзара қатынастар, коммуникациялар) арқылы сақталады. Олар ең алдымен тігінен және көлденең болып бөлінеді.

Көлденең байланыстар (басқарудың тең құқылы буындардың кооперация мен үйлестіру байланыстар) келістіру сипатына ие және әдетте бірдеңгейлі болып табылады. Олар ұйым бөлімшелері арасында пайда болатын проблемаларды шешу кезінде олардың аса тиімді өзара әрекеттесуіне мүмкіндік береді.

Тігінен байланыстар (субординациялық иерархиялық байланыстар) – бұл басшылық пен бағыныштылық байланыстар, олардағы қажеттілік иерархиялық басқару кезінде, яғни басқарудың бірнеше деңгейлерінің болуы кезінде пайда болады. Бұл байланыстар жарғылық және есептік ақпараттарды беру арналары болып табылады.

Сызықтық байланыстар, яғни сұрақтардың барлық тобы бойынша бағыну байланыстары – бұл басшы өз биліктік өкілеттіктерді іске асыратын және бағыныштыларды тікелей басқарумен жүзеге асыратын қатынастар.

Функционалдық байланыстар, яғни юасқарудың белгілі функцияларын іске асыру шегінде бағыну байланыстары, кеңесші, ұсыныстық сипатқа ие. Олар ақпарат пен басқарушылық шешімдердің қозғалыс сызығы бойынша орын алады.

Ұйымдық құрылымды құру келесі әрекеттерді ескереді:

а) құрылымның микро-, мезо-, макродеңгейлерін бөліп көрсетуге болады:

1) миркодеңгей – бұл ұйымның қатысушыларының топтары, оның ең шағын құрылымдық бөлімшелері;

2) мезодеңгей – салыстырмалы түрде автономды ұйымдық құрылымдар, мысалы, бөлімшелер, филиалдар және т.б.;

3) макродеңгей – бұл ұйым ішінде бүтін ретінде мультиұйымдар, мысалы, министрлік, комитет және т.б.;

ә) ұйымның толық элементтік құрамы айқындалады, ондағы белсенді және қолдаушы элементтер бөлінеді;

б) белгілі уақыттық және кеңістіктік пішінмен элементтер арасында тұрақты байланыстардың қамтамасыз етілуі тексеріледі;

в) құрылымға кіретін қатынастар мен байланыстардың ерекшеліктері анықталады;

г) ұйымдық құрылымдардың барлық қабаттары сипатталады (ұйымның құрылымдық бейнесі);

ғ) барлық ұйымдық құрылымның және бөліктерінің тиімділік, стандарттар (эталондар), процедуралар көрсеткіштері тұжырымдалады.

Құрылымдарды құру кезінде ұйымның жалпы сипаттамаларының қатарын анықтау және ескеру керек: көлемі, күрделілік немесе дифференциация, ресімдеу, бақылау, әкімшілік компонент, бюрократизация, орталықтандыру, билік деңгейлері, дәстүрлік пен пішін.

Ұйымның көлемі онда жұмыс істейтін қызметкерлердің санымен (ал кейде құрал-жабдықтар санымен, материалдық құндылықтар, ақпарат көлемімен және т.б.) өлшенеді.

Әкімшілік компонент – бұл өндірістің техникалық жағымен тікелей байланысты емес персоналдың бөлігі, бұл ұйым менеджерлері, мамандары – штабтың қызметкерлері мен клерктер.

Мамандану – көптеген лауазымдар арасында ресми міндеттемелерді бөлуді қоса отырып, ұйымды басқаруда еңбекті бөлу.

Дифференциация – бөліктерге бөлу жағдайы: көлденең (бір деңгейдің бөліктерінің саны) және тігінен (бағыну деңгейлерінің саны).

Интеграция – бірлескен жұмыста элементтердің қатысу көрсеткіші және олардың ұйымдық нысандары. Мұнын барлығы ұйымның күрделілігін сипаттайды.

Стандарттау – бұл үнемі өткізілетін, берілген ұйымда танылған, ережелермен сипатталатын және әрдайым қолданылатын процедуралардың болуы, сонымен қатар субъектілер немесе объектілер және олардың қызметінің пәндері арасында мұндай қатынастардың болуы. Ережелер неғұрлым көп болса, стандарттау соғұрлым жоғары болады.

Дәстүрлік – құжатта жазылмаған, бірақ әрекет ететін қатаң реттелген ережелердің болуы.

Ресімдеу – құжаттарда, нұсқаулықтарда және т.б. ережелердің жазылуы.

Орталықтандыру – «орталық» ретінде артықшылық алатын элементтердің біреуі айналасында ұйымдық құрылым элементтерінің шоғырлануын білдіреді. Билік, ақпарат, ұйымның географиялық бірліктері, жоспарлау, сараптау және т.б. орталықтануы мүмкін.

Пішін – элементтер мен байланыстардың кеңістіктік немесе уақыттық реттілігін сипаттайды.

Басқарудың ұйымдық құрылымдарының екі үлкен тобын бөліп көрсетуге болады: иерархиялық және бейімделген ұйымдық құрылымдар.

Иерархиялық ұйымдық құрылымдар (ресми, механикалық, бюрократиялық, классикалық, дәстүрлі) ұйымда биліктің қатаң иерархиясымен, қолданылатын ережелер мен процедураларының ресімдеуімен, орталықтандырылған шешім қабылдаумен, қызметте тар белгіленген жауапкершілікпен сипатталынады.

Бейімделген ұйымдық құрылымдар (органикалық, икемді) басқару иерархиясының айқынсыздығымен, билік құрылымының икемділігімен, ресми процедураларды және ережелерді әлсіз немесе орташа қолданумен, шешім қабылдаудың орталықсыздандырумен, қызметте кең белгіленген жауапкершілікпен сипатталады.

Басқарудың иерархиялық құрылымдардың көптеген түрлері бар. Иерархиялық типтегі заманауи ұйымдық құрылымдардың түрлері – басқарудың сызықтық және функционалдық ұйымдық құрылымдары болып табылады.

Басқарудың сызықтық құрылымы өз мәні бойынша өте қарапайым: оны құрудың негізгі қағидасы тігінен иерархия болып табылады, яғни төменнен жоғарыға дейін басқару буындарының бағынуы.

Артықшылықтары:

- басқарудың бірлігі, бағынудың қарапайымдылығы мен айқындығы;

- басшының оған бағынатын бөлімшелер қызметінің нәтижелері үшін толық жауапкершілігі;

- шешім қабылдаудағы жеделдік;

- орындаушылар әрекеттерінің келісімдігі.

Кемшіліктері:

- басшының үлкен ақпараттық жүктелуі, құжаттардың үлкен ағыны, бағыныштылармен, жоғары тұрған және шектес буындармен қатынастардың көптігі;

- басшыға жоғары талаптар;

- құрылым икемді емес және қызмет етудің үнемі өзгеріп отыратын шарттармен ескерілген міндеттерді шешуге мүмкіндік бермейді.

Басқарудың сызықтық құрылымы төменгі өндірістік буындарда ғана (топтарда, бригадаларда және т.б.), сонымен қатар шағын кәсіпорындардың қызмет етуінің бастапқы кезеңінде ғана қоданылады.

Басқарудың функционалдық құрылымы үшін құрылымдық бөлімшелерді құру тән, олардың әрбіреуі өзінің анық белгіленген нақты міндеті мен міндеттемелеріне ие. Басқарудың әрбір органы, сонымен бірге орындаушы басқарушылық қызметтің дербес түрлерін орындауға маманданған.

Артықшылықтары:

- нақты функцияларды орындау үшін жауапты мамандардың жоғары құзыреттілігі;

- басқарушылық қызметтің белгілі түрлерін орындауға бөлімшелердің мамандануы, жеке қызметтермен басқару міндеттерін орындауда қайталауды жою.

Кемшіліктері:

- дербестік қағидасының бұзылуы;

- шешім қабылдаудың ұзақ процедурасы;

- әртүрлі функционалдық қызметтер арасында тұрақты өзара байланыстарды қолдану қиындықтары;

- жұмыс үшін орындаушылар жауапкершілігінің төмендеуі;

- «жоғарыдан» орындаушылар алатын бұйрықтар мен нұсқаулардың қайталануы мен келіспеушілігі.

Басқарудың сызықтық-штабтық құрылымы негізінде сызықтық құрылым жатыр, бірақ сызықтық басшылар жанында белгілі басқарушылық функцияларды орындауға маманданатын арнайы бөлімшелер (штабтық қызметтер) құрылады. Бұл қызметтер шешім қабылдау құқығына ие емес, сызықтық басшының өз міндеттерін аса кәсіби орындауды ғана қамтамасыз етеді. Функционалды мамандардың қызметі міндеттерді шешудің ең рационалды нұсқаларын іздеуден тұрады. Соңғы шешім қабылдауды және орындау үшін оны бағыныштыларға беру сызықтық басшымен жүзеге асырылады.

Бұл құрылым кезінде дербестік қағидасы сақталады. Сызықтық басшылардың маңызды міндеті функционалдық қызметтердің (буындардың) әрекеттерін үйлестіру және ұйымның жалпы мүдделеріне оларды бағыттау болып табылады.

Сызықтық-функуционалдық құрылым иерархиялық типтің ең таралған құрылымы болып табылады, бүкіл әлемде кеңінен қолданылады. Функционалдық бөлімшелер төменгі тұрған буындарға өздері бұйрық бере алады, бірақ барлық сұрақтар емес, олардың функционалдық мамандануымен белгіленген сұрақтардың шектеулі тобы бойынша ғана.

Бұл құрылымның негізін басқарушылықтың сызықтық қағидасынан басқа, ұйымның функционалдық бөлімшелері бойынша басқарушылық қызметтің мамандануынан (маркетинг, өндіріс, қаржы, экономика, персонал және т.б.), сонымен қатар құрудың «шахталық» қағидасынан тұрады. «Шахталық» қағидасы әрбір функционалдық қосалқы жүйеде ұйымды жоғарыдан төменге дейін өтетін қызметтердің иерархиясы («шахтасы») қалыптасады.

Басқарудың сызықтық-функционалдық құрылымы кемшіліктерінің бірі – «шөлмектің мойыны әсері». Оның мәні: функционалды тәсіл шегінде тігінен байланыстардың көбінесе дамуы басқарудың әртүрлі деңгейлерінің проблемаларын шешуді оның бас басшысына дейін көтереді. Нәтижесінде басшының стратегиялық міндеттерді шешуге шоғырлану әрекеті оперативтік жұмыста, күнделікті істе батады.

Басқарудың сызықтық-функционалдық құрылымы басқару аппараты жиі қайталанатын және сирек өзгеретін міндеттер мен функцияларды орындаған кезде аса тиімді, яғни стандартты басқарушылық проблемаларды шешу жағдайында қызмет ететін ұйымдарда тиімді.

Дивизионалдық құрылымдар иерархиялық типтің ұйымдық құрылымның ең заманауи түрі болып табылады. Оны құру қажеттігі: ұйым көлемінің өсуі, технологиялық процестің күрделенуі, олардың қызметінің диверсификациясы мен интернационализациясы, сыртқы ортаның өзгерісі.

Дивизионалдық құрылым – бұл бөлімшелерге оперативтік-өндірістік дербестікті берумен және берілген деңгейге пайда алу үшін жауапкершілікті бөлумен ірі автономдық өндірістік-шаруашылық бөлімшелер мен оларға сәйкес басқару деңгейлерін бөлуге негізделген құрылым.

Бөлімше (дивизион) – бұл ішінде қажетті өз функционалдық бөлімшелері бар ұйымдық бірлік. Бөлімшеге белгілі өнім өндірісі мен өткізуге жауапкершілік және пайда алу жүктеледі.

Дивизионалдық құрылыммен ұйымдарды басқаруда ең маңызды орынды функционалдық бөлімшелердің басшылары емес, өндірістік бөлімшелерді басқаратын басшылар алады.

Ұйымды бөлімшелер бойынша құрылымдау үш қағида бойынша жүргізіледі:

- өнімдік бойынша (шығарылатын өнім немесе көрсетілетін қызмет ерекшеліктерін ескерумен);

- нақты тұтынушыға бағытталуға байланысты;

- аймақтың мамандануы бойынша (қызмет көрсететін аймақтар бойынша).

Осыған сәйкес дивизионалдық құрылымның үш типі бар:

- дивизионалдық-өнімдік құрылым;

- тұтынушыға бағытталған ұйымдық құрылымдар;

- дивизионалдық-аймақтық құрылым.

Дивизионалдық-өнімдік құрылым. Қандай да өнім немесе қызмет өндірісі мен өткізу басшылығы бойынша өкілеттік өнімнің берілген түрі үшін жауапты болатын бір басшыға беріледі.

Функционалдық қызметтердің (өндірістік, қамсыздандырушы, техникалық, бухгалтерлік, маркетингтік және т.б.) басшылары бұл өнім бойынша басқарушы алдында есеп береді.

Артықшылықтары:

- бәсекелестік, технологиялар мен тұтынушылық сұраныс жағдайларының өзгерістеріне тез жауап беру;

- жұмысты үйлестіру жақсарады.

Кемшіліктері:

- өнімнің әралуан түрлері үшін бірдей жұмыстарды қайталау салдарынан шығындардың жоғарлауы;

- әрбір өнімдік бөлімде өз функционалдық бөлімшелер құрылады.

Тұтынушыға бағытталған ұйымдық құрылымдар. Бұл құрылым кезінде бөлімшелер тұтынушылардың белгілі тобы (әскер, азаматтық салалар, өндірістік-техникалық және мәдени-тұрмыстық мәндегі өнімдер) айналасында топтасады.

Құрылымның мақсаты – нақты тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру: жеке клиенттер, ұйымдар, банктер, халықаралық қаржылық ұйымдар.

Дивизионалдық-аймақтық құрылым. Егер ұйым қызметі бірнеше аймақтарға таралған болса, қолданылады. Бұл жағдайда белгілі аймақта ұйымның барлық қызметі ұйымның жоғары басқару органы алдында ол үшін жауап беретін сәйкес басшыға бағынуы керек.

Артықшылықтары:

- жергілікті әдет-ғұрыптармен, аймақтың әлеуметтік-экономикалық орта мен заңдылығының ерекшеліктерімен байланысты проблемаларды шешу жеңілдейді;

- тікелей ортада бөлімшенің (дивизион) басқарушылық персоналын дайындау мүмкіндігі.

Ұйымдардың дамуы, олардың халықаралық нарықтарға шығуы, олардың ұлттық корпорациялардың трансұлттық корпорацияларға айналуы салдарынан басқарудың халықаралық, содан кейін ғаламдық дивизионалдық құрылымдар құрылады:

- басқарудың ғаламдық өнімдік (тауарлық) құрылым;

- ғаламдық аймақтық құрылым;

- аралас құрылым.

Ғаламдық өнімдік (тауарлық) құрылым өнімдік белгі бойынша бөлімшелерге ие, оның әрбіреуі барлық әлемдік нарыққа дербес жұмыс істейді.

Ғаламдық аймақтық құрылым құрудың географиялық қағидасын қолдануға негізделеді. Ұлттық нарық аймақтық бөлімшелердің бірі ретінде қарастырылады.

Аралас құрылым білгілі өнімге көңіл бөлумен қатар аймақтық және функционалдық типтің құрылымдық байланыстарын жасаумен сипатталады.

Басқарудың бейімделген (икемді, органикалық) құрылымдары үшін басқару органдары қызметін бюрократиялық реттеудің жоқтығы, жұмыс түрлері бойынша еңбекті бөлудің жоқтығы, басқару құрылымының икемділігі, шешімдерді қабылдаудың орталықсыздануы, қызметтің жалпы нәтижелері үшін әрбір қызметкердің дербес жауапкершілігі тән.

Оларға келесі белгілер тән:

- өз формасын салыстырмалы жеңіл өзгерту, өзгеріп отыратын жағдайларға бейімделу қабілеті;

- күрделі проблемаларды шешуге, кешенді бағдарламаларды, күрделі жобаларды жедел іске асыруға бағыты;

- уақыт бойынша шектеулі әсері, яғни проблеманы шешу, жобаны, бағдарламаны орындау кезеңіне қалыптасуы;

- басқарудың уақытша органдарын құру.

Бейімделген типтегі құрылымдарға жатады: жобалық, матрицалық, бағдарламалық-мақсаттық, проблемалық-мақсаттық, командалық, проблемалық-топтық, бригадалық, желілік ұйымдық құрылымдар.

Жобалық құрылымдар – қызметтің кешенді түрлерін басқару құрылымдары. Ол бір жағынан арнайы техникалық, экономикалық, әлеуметтік сұрақтарды шешуді, басқа жағынан әртүрлі функционалдық және сызықтық бөлімшелердің қызметін қамтитын ұйымдық жобаларды әзірлеу мен іске асыру қажеттілігі пайда болғанда қолданылады.

Жобалық құрылым – бұл бір командаға мамандықтары әртүрлі ең білікті қызметкерлерді тартумен, жұмыстың барысын орталықтан басқаруды қамтамасыз етумен нақты кешенді міндетті шешу үшін құрылатын басқарудың уақытша құрылымы. Жоба бойынща жұмыс аяқталғаннан кейін құрылым таратылады, ал персонал жаңа жобалық құрылымға ауысады немесе өз тұрақты қызметіне оралады.

Ұйымды ұйымдық құруда матрицалық құрылым басқарудың екі бағытын анықтайды:

- тігінен бағыты – ұйымның функционалдық және сызықтық құрылымдық бөлімшелерін басқару;

- көлденең – жеке жобаларды, бағдарламаларды, өнімдерді басқару, оларды іске асыру үшін ұйымның әртүрлі бөлімшелерінің адами және т.б. ресурстары таратылады.

Бұл құрылым кезінде бөлімшелерді басқаруды жүзеге асыратын менеджерлер мен жобалардың орындалуын басқаратын менеджерлердің құқықтары бөлінеді. Осыған сәйкес жұмысшыларда біруақытта бірдей құқықтарға ие екі басшы пайда болады. Бір жағынан орындаушы функционалдық қызметтің тікелей басшысына, басқа жағынан жоспарланған мерзіммен, бөлінген ресурстармен сәйкес басқару процесін жүзеге асыру үшін қажетті жобалық өкілеттіктерге ие жоба басшысына бағынады.

Матрицалық құрылым жобалық құрылымның берілген ұйым үшін тұрақты басқарудың сызықтық-функционалдық құрылымына қосу арқылы көрсетіледі.

Бұл құрылымның негізгі міндеті – белгілі проблеманы тиімді шешу немесе қандай да жобаны іске асыру мақсатында жеке құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттерін жақсарту.

Бақылау сұрақтары

1. Іскерлік ұйымның басқарылатын және басқаратын бөлімдеріне қандай бөлімшелер кіреді?

2. Ұйымның қызмет етуін қамтамасыз етуде басқару жүйесі қандай орын алады?

3. Басқару жүйесінің міндеттері.

4. Персоналдың өнімді еңбегіне түрткі болатын қағидаларды атаңыз.

5. Басшыларды іріктеу теориясының мәні неде?

6. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдісі ретінде үміттену теориясының мәні қандай?

7. Қажеттіліктер теориясы неге негізделген?

8. Адамның өндірістік қызметін ынталандыру үшін әділеттілік теориясын қалай қолдануға болады?

9. Ұжым мүшелері жағынан басшының шешімдерін толық қолдау не туралы дәлелдейді?

10. Келіспеушіліктердің негізгі сатыларын атаңыз.

11. Келіспеушіліктерді қалай басқаруға болады?

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев ""Әділетті Қазақстан: заң мен тәртіп, экономикалық өсім, қоғамдық оптимизм" -Астана, 2024 ж. 2 қыркүйек

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
5. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
6. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
7. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

9. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами-- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. -143 с.

10. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 309 с.

11. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами -М.: ИТК Дашков и К, 2023. – 204 с.

12. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.

13. Искаков Б.М., Бекбусинова Г.К. Адам ресурстарын басқару – Алматы: ADAL KITAP, 2022. - 175 б.

14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами - М.: НИЦ ИНФРА, 2023. -235 с.

15. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 406 с.

16. Одегов Ю.Г., Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами - М.: КноРус, 2024.- 224 с.

17. Пугачев В.П., Опарина Н.Н.Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. (Магистратура). Учебное пособие- М.: КноРус, 2022.- 208 с

18. Санталова М.С., Борщева А.В. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: М.: ИТК Дашков и К, 2023. -388 с.

19. Суслова И.П., Говорова А.В., Серпухова М.А. и др. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент». Выпуск 1- М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. - 80 с.

20. Шапиро С.А. - М.: Управление человеческими ресурсами -М.: КноРус, 2023.- 348 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

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

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

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

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

5. 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.

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

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

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/536380>
2. URL: <https://urait.ru/bcode/531992>

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 227

2. Дәріс залы – 228