

*М.Г. Егизеков, А.М. Масенова*

***Р.У. ГРИФФИННИҢ «МЕНЕДЖМЕНТ» ОҚУЛЫҒЫН  
ПАЙДАЛАНУҒА АРНАЛҒАН  
ӘДІСТЕМЕЛІК НҰСҚАУ***

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Д.СЕРІКБАЕВ АТЫНДАҒЫ ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН МЕМЛЕКЕТТІК  
ТЕХНИКАЛЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

М.Г. Егизеков, А.М. Масенова

**«Рухани жаңғыру бағдарламасы аясындағы: «Жаңа гуманитарлық білім: Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық» жобасы негізінде әзірленген Р.У.Гриффиннің «Менеджмент» оқулығын Бизнес және кәсіпкерлік мектебінің 5В050600-Экономика, 5В050700 - Менеджмент, 5В050800 - Есеп және аудит, 5В050900 -Қаржы, 5В051100 - Маркетинг мамандықтарына пайдалануға арналған әдістемелік нұсқау**

Өскемен  
2018

Бизнес және кәсіпкерлік мектебінің 5B050600-Экономика, 5B050700-Менеджмент, 5B050800-Есеп және аудит, 5B050900-Қаржы, 5B051100-Маркетинг мамандықтарына «Рухани жаңғыру бағдарламасы аясындағы: «Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық» жобасы негізінде әзірленген Р.У.Гриффиннің «Менеджмент» оқулығын пайдалануға арналған әдістемелік нұсқау. 05.10.2018 ж. – Өскемен: ШҚМТУ, 2018. – 11 бет.

Әдістемелік нұсқауда Р.У. Гриффиннің «Менеджмент» оқулығын пайдалануға арналған нұсқаулықтар берілген. Әрбір тарауға қысқаша түсіндірмелер беріліп, оқулықтың оқу үрдісіндегі орны, мақсаттары мен міндеттері айқындалған.

Әдістемелік нұсқаулар «Инновация менеджменті» кафедрасының әдістемелік семинарында қаралып, мақұлданды  
05.10.2018 ж. №1 хаттама

## КІРІСПЕ

Қазақстан Республикасының Президенті Нұрсұлтан Назарбаев «Болашаққа бағдар: Рухани жаңғыру» атты мақаласында бізге инженерлер мен дәрігерлер ғана емес, қазіргі заманды және болашақты терең түсінетін білікті гуманитарлық сала мамандары да ауадай қажет екенін айтты.

Тарих пен саясаттану, әлеуметтану мен философия, психология, педагогика, экономика, мәдениеттану және филология ғылымдары бойынша студенттерге заманға лайық білім беруге қажетті жағдай жасауды тапсырды.

Бүгінгі күндері осы міндетті іске асыруға мүмкіндік беретін негізгі тетік ретінде «Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық» жобасы қолға алынған болатын.

Менеджмент секілді саланың ел өміріндегі маңызына дәлел келтірудің өзі артық. Аталмыш жобаның негізінде аударылған алғашқы 18 кітаптың қатарына әйгілі Рикки Гриффиннің «Менеджмент» оқулығы енгізілгені де сондықтан.

- Бұл кітап жастарға несімен құнды?

Оқулық 6 тараудан тұрады, әрбір тарауда қысқаша дәрістер берілген, сонымен қатар практикалық тапсырмалар мен нақты кәсіпорындар негізінде кейстер, рөлдік ойындар түрінде рәсімделген.

# 1 ОҚУЛЫҚТЫҢ СИПАТТАМАСЫ, ОНЫҢ ОҚУ ҮДЕРІСІНДЕГІ ОРНЫ

## 1.1 Зерделенетін оқулықтың қысқаша мазмұны

Рикки Гриффиннің «Менеджмент» оқулығы алғаш рет 1984 жылы жарық көрген. Содан бері ол ондаған тілге аударылып, екі миллион данамен таралды. Оқулықтың қазақ тіліндегі алғашқы басылымы ағылшын тіліндегі он екінші басылым негізінде дайындалды. Кітап менеджмент саласында қалыптасқан дәстүрлі түсініктермен қатар, жаңа ұғымдар мен тұжырымдарды да қамтиды.

Менеджер жұмысына тікелей де, жанама да әсер ететін этикалық бақылау, қоғамдық жауапкершілік, менеджмент саласының жаһандық сипаты, цифрлық технологиялар, теория мен тәжірибенің ұштасуысынды категориялардың әрқайсысы нақты кейстер негізінде түсіндіріледі. Кітап жоғары оқу орындарының «Экономика», «Менеджмент», «Маркетинг» және басқа да мамандықтарда оқитын студенттерге, оқытушыларға, кәсіп бастаушы бизнесмендерге, кәсіпорын басшыларына, менеджмент жөніндегі білімін арттырғысы келетін кез келген оқырманға арналған және қазақ тіліндегі МВА курсының негізгі оқулықтарының бірі ретінде ұсынылады.

## 1.2 Оқулықты зерделеу нәтижелері

Оқу нәтижелері тиісті білім беру деңгейінің Дублин дескрипторлары негізінде анықталады және құзыреттіліктер арқылы белгіленеді. Сонда бес басты оқу нәтижесі айкындалады:

Студент білу керек:

- басқару қызметі;
- басқарудың негізгі функциялары;
- ұйым ортасын;

Студенттің білім мен ұғымды қолдануы:

- жетекшілік ету;
- ынталандыру шараларын тиімді қолдана білу;
- билік түрлерін ажырата отырып, басқару стилін қалыптастыру;

Студенттің алған дағдылары:

- көшбасшылық қабілетті жетілдіру;
- команда құра білу;
- персоналдарды басқару.

## 2 ОҚУЛЫҚТЫҢ МАЗМҰНЫ

### 1 – ТАРАУ. МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

#### 1 дәріс. Басқару және менеджердің қызметі

Бұл дәрісте, «менеджмент», «менеджер», «ұтымдылық», «тиімділік», «жоспарлау», «шешім қабылдау», «ұйымдастыру», «басқару», «жетекшілік ету», «бақылау» сияқты негізгі терминдерге анықтама берілген.

Менеджердің төрт негізгі функциялары ретінде: мақсат қою, ұйым құру, адамдарды басқару және өнімділікті бақылау деп көрсетілген.

2 дәріс. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер.

Менеджмент – ғылым. Менеджмент – өнер. Білімнің рөлі. Тәжірибенің рөлі. Пайда көздеуші ұйымдардағы басқару. Коммерциялық емес ұйымдардағы басқару.

3 дәріс. Менеджменттегі теория мен тарихтың маңызы және классикалық менеджмент көзқарасы.

Теория мен тарихтың маңызы. Неліктен тарих? Менеджмент теориясының негізін қалаушылар. Ерте заманғы менеджмент. Тұңғыш жол салушылар. Әкімшілік менеджмент. Бүгінгі классикалық менеджмент көзқарасы.

4 дәріс. Менеджмент көзқарастары және оларды біріктіру мүмкіндігі

Менеджерлік көзқарастарды біріктіру мүмкіндігі. Қазіргі заманғы менеджменттің мәселелері мен қиындықтары.

### 2 – ТАРАУ. МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ОРТА ТУРАЛЫ ТҮСІНІКТІҢ МАҢЫЗЫ

5 - дәріс. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Ұйымның ішкі ортасы. Қызметкерлер. Ұйымның мәдениеті қалай пайда болады? Әралуандыққа әсер ететін басқа да факторлар. Орта ұйымға қалай әсер етеді?

6-дәріс. Әлеуметтік жауапкершілік және этика.

Ұйым өз қызметкерлерін қалай қабылдайды? Қызметкерлер ұйымды қалай қабылдайды? Қызметкерлер мен ұйым басқа экономикалық агенттерді қалай қабылдайды? Ұйым контексіндегі этика. Этикалық мінез-құлықты басқару. Табиғат және қоршаған орта. Жалпы әлеуметтік әл-ауқат. Үкімет ұйымдарға қалай ықпал етеді? Ұйымдар үкіметке қалай ықпал етеді? Әлеуметтік жауапкершілікті басқару. Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау.

7-дәріс. Жаһандық ортаға бейімделу

Халықаралық бизнес трендтері. Жаһандану процесін басқару. Әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар. Өзге экономикалар. Жаһандық экономикадағы менеджмент қиындықтары. Жаһандық экономикадағы жоспарлау мен шешім қабылдау. Жаһандық экономикадағы ұйымдастыру. Жаһандық экономикадағы басқару. Жаһандық экономикадағы бақылау.

### 3-ТАРАУ. ЖОСПАРЛАУ ЖӘНЕ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ

#### 8-дәріс. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

Шешім қабылдау және жоспарлау процесі. Ұйымның мақсаттары. Көп мақсат қою және соны орындау. Жоспар құрайтын қызметкерлер. Тапсырма бөлуді жоспарлау. Директорлар кеңесі. Бас атқарушы директор. Атқарушы комитет. Тікелей менеджмент. Тактикалық жоспарлау. Операциялық жоспарлау. Мақсат қою мен жоспарлау процесін басқару.

#### 9-дәріс. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Бизнес деңгейіндегі стратегияларды тұжырымдау. Портердің жалпы стратегиясы. Майлс-Сноу типологиясы. Бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асыру. Корпоратив деңгейдегі стратегияларды тұжырымдау. Корпоративтік деңгейдегі стратегияларды жүзеге асыру. Жаңа өнімдерді әзірлеу. Жабдықтаушылар мен клиенттерді ауыстыру. Халықаралық және жаһандық стратегия құру

#### 10-дәріс. Басқарудағы шешім қабылдау

Ұйымда топтық және командалық шешім қабылдау.

### 4-ТАРАУ. ҰЙЫМДАСТЫРУ ПРОЦЕСІ

12-дәріс. Ұйымдастыру элементтері: жұмыс орындарын жобалау және топтау

Мамандандырудың артықшылықтары мен шектеулері. Мамандандыруға балама. Клиенттерге қызмет көрсету негізінде бөлімшелер құру. Бөлімдерге бөлудің басқа да түрлері.

13-дәріс. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

Бағыну жүйесін орнату. Бұйрықтар тізбегі. Өкілеттікті бөлу. Орталықсыздандыру және орталықтандыру. Іс-әрекетті үйлестіру. Электронды үйлестіру. Лауазымдар арасындағы айырмашылық. Әкімшілік қарқыны.

#### 14-дәріс. Ұйымдық дизайнды басқару

Ұйымдық дизайн дегеніміз не? Ұйымдық дизайнға әмбебап көзқарас. Бюрократиялық модель. Мінез-құлық моделі. Технологиялық өзек. Ұйымдық орта. Ұйымның өмір циклі. Стратегия және ұйымдық дизайн. Ұйымдық дизайнның негізгі формалары. Ұйымдық дизайнда туындайтын мәселелер. Халықаралық ұйымдар дизайнындағы мәселелер.

#### 15-дәріс. Ұйымдық өзгерістер

Өзгеріске итермелейтін күштер. Жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістер. Ұйымдағы өзгерістерді басқару. Өзгеріс процесіндегі қадамдар. Өзгеріске қарсылықты түсіну. Белгісіздік. Өз мүдделеріне қауіп. Өртүрлі түйсіну-қабылдау. Айырылып қалу сезімі. Өзгеріске қарсылықты еңсеру. Қызметкерлерді қатыстыру. Білім беру және коммуникация. Оңайлату.

Факторларды сараптау. Ұйымдық өзгерістер ауқымы. Бизнес-процестерді өзгерту.

#### 16-дәріс. Ұйымдық инновация

Инновацияны дамыту. Инновацияны қолдану. Қолдануды іске қосу. Қолданудың өсуі. Инновацияның кемелденуі. Инновацияның құлдырауы. Инновация формалары. Сәтсіз инновация. Ресурстардың жетіспеуі. Мүмкіндіктерді тану қабілетінің болмауы. Өзгеріске қарсылық. Ұйымдағы инновацияларды ілгерілету. Марапаттау жүйесі. Ұйымдық мәдениет. Үлкен ұйымдардағы фирмаішілік кәсіпкерлік.

#### 17-дәріс. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару және дамыту

Адам ресурстары менеджментінің стратегиялық маңызы. Адам ресурстары менеджментінің (HRM) құқықтық ортасы. Әлеуметтік өзгерістер және адам ресурстары менеджменті. Адам ресурстарын тарту. Адам ресурсына сұраныс пен адам ресурсы ұсынысына болжам жасау. Адам ресурстары ұсынысы мен оған сұранысты сәйкестендіру. Қызметкер іздеу. Қызметкерлерді іріктеу. Адам ресурстарын дамыту. Оқу қажеттігін бағалау. Ортақ оқыту әдістері. Оқытуды бағалау. Өнімділікті бағалау. Қызметкер жұмысына пікір айту.

18-дәріс. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару мен сақтау, еңбек қатынастарын басқару

Жеке еңбекақы тағайындау туралы шешім. Үстемеақы тағайындау. Карьераны жоспарлау. Еңбек қатынастарын басқару. Кәсіподақтар қалай құрылады? Ұжымдық саудаласу. Жұмыс орнын ауыстырғанда туындайтын жаңа сын-қатерлер. Білімді қызметкерлерді басқару. Білімді қызметкерлерді басқару және еңбек қатынастары. Шартпен жұмыс істейтін және уақытша қызметкерлер. Уақытша қызметкерлер тренді. Уақытша қызметкерлерді басқару.

### 5-ТАРАУ. ЖЕТЕКШІЛІК ЕТУ ПРОЦЕСІ

#### 19. Ұйымдардағы жеке тұлға мінез-құлқының базалық элементтері

Ұйымдағы жеке тұлғаларды түсіну. Тұлға-қызмет сәйкестігі. Жеке тұлға және жеке мінез-құлық. Майерс-Бриггс типологиясы. Жұмыстағы өзге дербес қасиеттер. Көзқарас және жеке тұлға мінез-құлқы. Қабылдау және тұлғаның мінез-құлқы. Стресс және жеке мінез-құлқы. Стрестің салдары. Стресті басқару. Ұйымдардағы креатив. Тәжірибенің қалыптасуы және креатив. Жеке қасиеттер және креатив. Когнитив қабілеттер мен реатив. Ұйымдардағы креативті күшейту. Жұмыс орнындағы мінез-құлқы түрлері.

#### 20. Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

Мотивацияға тарихи көзқарас. Адами қарым-қатынас ұстанымы. Адам ресурстары ұстанымы. Мотивацияға мазмұндық көзқарас. Қос факторлы теория. Жеке тұлғаның қажеттіліктері. Мотивациядағы процестік көзқарас. Портер-Лоулер кеңейтуі. Әділдік теориясы. Мақсат қою теориясы. Мотивациядағы нығайту көзқарасы. Танымал мотивациялық стратегиялар.



Жұмыстың балама формалары. Өнімділікті арттыру үшін марапаттау жүйесін қолдану. Марапаттаудың өнімділікке негізделген жаңа ұстанымдары.

#### 21. Басқарудағы жетекшілік ету және ықпал ету процесі

Басқарушы немесе жетекші билікті қалай пайдаланады? Жетекшілікке қатысты басты ұстанымдар. Жетекші қасиеттері. Жетекші мінез-құлқы. Мичиган зерттеулері. Огайо штатының зерттеулері. Жетекшілік торы. Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымдар. LPC теориясы. Жол-мақсат (Path-Goal) теориясы. Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы. Жетекшілік алмасу (LMX) ұстанымы. Жетекшілікке қатысты жаңа ұстанымдар. Ұйымдардағы саяси мінез-құлық.

#### 22-дәріс. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

Ұйымдағы тұлғааралық қатынас табиғаты. Коммуникация және менеджердің жұмысы. Ұйымдағы коммуникация түрлері. Тұлғааралық коммуникация. Желілердегі және жұмыс топтарындағы коммуникация. Ұйымдық коммуникация. Цифрлық коммуникация. Ұйымдардағы бейресми . коммуникация. Ауызекі емес коммуникация. Коммуникациядағы кедергілер.

#### 23-дәріс. Жұмыс топтарын және командаларды басқару

Адамдар неліктен топтар мен командаларға бірігеді? Тұлғааралық тартымдылық. Топтық іс-әрекеттер. Топтың мақсаттары. Топтар пен командалар дамуындағы сатылар. Мінез-құлық нормалары. Үйлесім. Ресми және бейресми жетекшілік. Бейресми жетекшіліктің пайдасы зор ма?

Тұлғааралық және топаралық конфликт. Конфликт себептері. Топаралық конфликт. Ұйым мен орта арасындағы конфликт. Ұйымдардағы конфликтіні басқару.

### 6-ТАРАУ. БАҚЫЛАУ ПРОЦЕСІ

#### 24-дәріс. Бақылаудың негізгі элементтері

Жағдайлардың өзгеруіне бейімделу. Қатені азайту. Ұйымдық күрделілікпен жұмыс істеу. Шығындарды азайту. Бақылау деңгейлері. Бақылау жауапкершілігі. Бақылау процесінің кезеңдері. Операциялық бақылау. Қаржылық бақылау. Қаржылық бақылаудың өзге құралдары. Құрылымдық бақылау. Стратегиялық бақылау. Ұйымдардағы бақылауды басқару. Бақылауға қарсылық. Бақылаудағы қарсылықты еңсеру. Қызметкерлердің араласуын марапаттау. Тексеру ретін қалыптастыру.

#### 25-дәріс. Операцияларды, сапаны және өнімділікті басқару

Өнеркәсіп және өндіріс операциялары. Қызмет көрсету операциялары. Ұйымдық стратегиядағы операциялардың рөлі. Операциялық жүйелерді құру. Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі. Өндіріс қуатына қатысты шешімдер. Нысан таңдауға қатысты шешімдер. Ұйымдық технологиялар. Өнеркәсіп технологиясы. Қызмет көрсету технологиясы. Операциялық жүйелерді жеткізу тізбегін басқару арқылы енгізу. Операциялық менеджмент – бақылаудың бір түрі. Сатып алу менеджменті. Түгендеу менеджменті. Тұтас сапаны басқару. Өнімділікті басқару. Өнімділіктің формалары. Бизнес

немесе өнеркәсіп өнімділігін қалай жақсартады? Қызметкердің жұмысқа атсалысуын арттыру.

## ҚОРТЫНДЫ

Мемлекет басшысы Нұрсұлтан Назарбаевтың «Рухани жаңғыру» мақаласы жарияланғаннан кейін елімізде үлкен рухани қозғалыстар болып жатыр.

Оқулық дегеніміз – ұлттың санасын қалыптастыратын дүние. Әлемнің озық деген оқулықтарын аудару арқылы біз білім, ғылым саласындағы озық ойды жастардың санасына құйып, алдыңғы қатарлы мемлекеттермен тең ойлай алатын, бәсекелесе алатын ұлтты қалыптастырамыз.

Р.У.Гриффиннің «Менеджмент» оқулығының бұған дейін шығарылып жүрген оқулықтардан айырмашылығы көп. Мәселен, жалпы басқару ғылымын тәжірибеде пайдалану, оның ішінде ірі кәсіпорындарда басқаруды, яғни менеджментті дұрыс пайдалана отырып, айтулы жетістіктерге қалай жетуге болатыны туралы кейстер молынан берілген. Сонымен қатар, әлемдік ірі кәсіпорындардың сәтсіздікке ұшыраған жағдайлары да жазылған. Жалпы, кәсіпорын неліктен сәтсіздікке ұшырады? Қандай қиындықтарға кездесті? Соның ішіндегі басқару жүйесінде болған кемшіліктерді, толық мәліметті туынды жіліктеп тұрып алдыңызға жайып береді.

«Менеджмент» студенттер қауымына ғана емес, Елбасының өзі айтқандай мемлекеттік органдарда қызмет атқаратын, бизнесте жүргендерге, магистранттар мен докторанттардың бәріне таптырмас білім көзі.

Бұл оқулықтың осынған дейінгі оқулықтардан басты айырмашылығы, менеджменттің теориясы мен тәжірибесі ұштастырылған.

## ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

<https://openu.kz>

<https://kitap.kz>

Гриффин Р.У. Менеджмент. <https://100kitap.kz/ru>