

7-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕР

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Менеджмент процесіндегі шешімнің ролін, басқару шешімдері туралы түсінік және олардың классификациясын, шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыру кезеңдерін, модельдер типтері: физикалық, ұқсас және математикалық типтерін студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Менеджмент процесіндегі шешімнің ролі
2. Басқару шешімдері туралы түсінік және олардың классификациясы
3. Шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыру кезеңдері
4. Модельдер типтері: физикалық, ұқсас және математикалық

1.Менеджмент процесіндегі шешімнің ролі

Басқару қызметі процесінде шешім қабылдау ең түйінді мәселе. Шешім қабылдау басқару процесінің міндетті, қажетті бөлігі. Басшының кез келген әрекеті іс жүзінде белгілі бір шешім қабылдаудан басталады.

Кәсіпорынның және ондағы бөлімшелер қызметінің нәтижесі басшының дер кезінде шешімді дұрыс қабылдау қабілетіне, әрі оны жүзеге асыра білуіне, ал оның жеделдігі мен дұрыстығы басшының тәжірибесі мен біліміне байланысты. Егер ол өндірісті, технологияны және адамдарды жақсы білетін болса, жұмыс тәжірибесі мол болса, онда оған шешім қабылдау қиынға түспейді.

Басшы сонымен қоса жете ойластыруы жоқ деректерді болжалдай білуі, дұрыс қорытынды жасай білуі және соның негізінде жағдайға сәйкес келетін шешім қабылдауы тиіс. Басшы кез келген жағдайда шешім қабылдаудан бас тартпауы тиіс.

Қабылданған шешім бүкіл ұжымның экономикалық және әлеуметтік нәтижелеріне, әрбір жұмыскерге қолайлы немесе қолайсыз әсер етуі мүмкін. Сондықтан да шешім қабылдаған адам өзіне үлкен жауапкершілік жүктейді.

«Басқару шешімі» термині екі негізгі мәнде қолданылады. Бірінші жағдайда ол белгіленген басқару актісін, қабылдаған іс-әрекет жоспарын, қаулы-қарарларды т.б. екінші жағдайда – мәселелер мен міндеттер шешімін қабылдаудың және жүзеге асырудың ең қолайлы вариантын білдіреді.

Шешім қабылдау – ақпарат алмасу сияқты кез келген басқару қызметінің құрамдас бөлігі. Шешім қабылдау қажеттігі басқарушының алға қойған мақсатының қалыптасуы мен сол мақсатқа жетуіндегі іс-қимылын түгелдей қамтиды.

Кез келген басқару өнерін игерем деген адам үшін шешім қабылдау табиғатын түсіну, аса маңызды мәселе.

Шешім қабылдау басшы жұмысындағы түбегейлі процедура, ол басқару процесінің кейінгі бүкіл барысын анықтайды.

Адамдардың есейе келе тәжірибе жүзінде шешім қабылдау процесін ұғына алмауы мүмкін емес. Қатынас қабілеті сияқты шешім қабылдау

кабілеті де бірте-бірте тәжірибе жүзінде дамитын ептілік. Біздің әрбіреуіміз күніне жүздеген, ал өмір бойына мыңдаған шешімдерді қабылдаймыз.

Шешім дегеніміз – бұл баламаны таңдау.

Басқару шешімінің ең маңызды белгісі, объекті: өндіріс немесе басқару жүйесінің өзі болып саналады.

Шешім туындаған мәселе болған жағдайда қабылданады. Мәселе дегеніміз, жүйенің қажетті (үміт еткен) және қолданылып жүрген қалпының арасындағы сипатталатын жағдай. Жалпы әрекеттесетін жүйелерде (басқарушы және басқарылатын) шешім қабылдамаса да болады. Алайда іс жүзінде бұлай болуы мүмкін емес, өйткені өндірісте көптеген ауытқу, теріс ықпал ету жағдайлары (ауа райы жағдайы, техникалық ақаулар, еңбек тәртібінің нашарлығы және т.б.) кездесетіндіктен, оны түзету үшін шешім қабылдауға тура келеді.

Басқару шешімін қабылдауға жүйелік тұрғыдан қараудың, пайда болған мәселелерді шешудің жүйелілігін сақтаудың зор маңызы бар. Әрбір жаңа шешім алдыңғы шешімдерді өрістетуге үшін қабылдануы, сөйтіп бірыңғай өндірістік міндеттерді кезең-кезеңімен орындауды қамтамасыз етуі тиіс.

Басқару шешімінің маңызды талаптарының бірі – мақсаткерлік. Шешім ұжымның мақсатын, басты міндеттерін білдіреді, кез келген жұмысты тікелей орындаушыларға берілетін тапсырмаларды айқындайды. Ірі шаруашылық шешімдері бірнеше мақсатты айқындайды.

Кез келген шаруашылық шешімі әділ болуы, яғни шешімді қабылдаған кезде істің нақты жағдайы ескерілуі тиіс. Сонымен қоса, кез келген шаруашылық шешімі дәйекті болғаны жөн. Ғылыми тәжірибе жетістіктеріне сүйенетін болсақ, яғни кез келген шаруашылық шешімі ғылыми негізделеді. Басқару шешімі жан-жақты болуы, яғни шаруашылық мәселелерімен қоса әлеуметтік сипаттағы мәселелерде шешілуі тиіс.

Кез келген шешім, ол ауызша, мейлі жазбаша түрде қабылданса да, дәл нақты, айқын, дәлелді болуы, толық қамтылуы әрі кімге арналғаны дәл көрсетілуі тиіс. Шешімде тапсырманың мәні, оның көлемі, мерзімі, жүзеге асыру әдісі, сондай-ақ орындауға жауаптылар көрсетілуі қажет.

2. Басқару шешімдері туралы түсінік және олардың классификациясы

Басқару шешімдерін жіктеудің теориялық және тәжірибелік мәні зор. Басқару шешімдерінің табиғаты алуан түрлі. Олардың алуан түрлілігін жүйелеу, реттеу үшін түрліше белгілері бойынша жіктейді. **Басқару субъектісі бойынша** шешімдерді былайша бөлуге болады: әкімшілік шешімі, қоғамдық ұйымдар шешімі және т.б.

Басқару объектісі бойынша шешімдерді жалпы және жекелей, күрделі және қарапайым деп бөледі. **Жалпы шешім**, әдетте, бүкіл шаруашылықтың мүддесін қозғайды. **Жекелей шешімнің** жедел сипаты болады, бұл көбінесе басқарудың төменгі буынына тән.

Ықпал ету объектісі бойынша шешімді *сыртқы және ішкі* деп бөледі. **Сыртқы шешім** халық шаруашылығы өндірісінің ерекшелігін айқындайды, әрі сол шаруашылықтың жоғарғы ұйымдармен және органдармен, сондай-ақ

ауыл шаруашылық өнімдерін өңдейтін кәсіпорындармен қарым-қатынасын қарастырады.

Ішкі шешім ауыл шаруашылығы кәсіпорынның өзіндегі қызмет саласына жатады.

Уақыт өлшеміне қарай шешімді: *перспективалық, күнделікті (ағымдағы) және жедел деп бөледі.* Болашақ шешімнің орындалуына ұзақ уақыт (3-5 жыл және одан астам) керек. Мәселен, ірі мал шаруашылық кешендерін салу, кәсіпорынды дамытудың әлеуметтік-мәдени жоспарлары және т.б. **перспективалық шешімге жатады.** Мұндай мәселелер күрделі қаржы бөлуді, еңбек, материалдық және басқадай ресурстарды қамтиды. Перспективалық шешім бағдарламалық сипат алатындықтан, перспективалық жоспарларда көрсетіледі. Ауыл шаруашылығы кәсіпорындары үшін күнделікті шешім көбінесе бір-екі жыл аралығында жүзеге асырылады. **Жедел шешім**, әдетте, қысқа уақыт ішінде (*бірнеше апта, күн, ай*) жүзеге асырылады.

Басқару шешімі ұйымдастырылуына қарай **жекелей алқалы және ұжымдық болып бөлінеді.** **Жекелей шешім** – бұл басшының ұжыммен, немесе жекелеген адамдармен келісімінсіз, әрі ешбір талқылаусыз жеке өзінің шығарған шешімі. Бұл көбінесе ұсақ-түйек мәселелерді қозғайтын жедел шешім немесе өндірісті дамытудың принципті мәселелерін қозғамайтын шешім. Төтенше жағдайда мұның өзі ерекше маңызды шешім болуы мүмкін. Жекелей шешімнің сипаты мен мазмұны басқарудың орталықтану деңгейіне қарай айқындалады.

Алқалы шешім – бұл мамандар тобымен және тиісті басшылармен (алқа, кенес т.б.) бірлесіп, ақылдасып отырып жасалатын шешім. Мұндай шешімге әдетте мұқият әзірленеді, әрі онда көптеген мәселелер қамтылады. Алқалы шешімде әр түрлі басшылардың жекелей жауапкершілігіне нұқсан келтіретін жайттар болмауы тиіс.

Ұжымдық шешім барлық ұйым мүшелерінің жалпы жиналысында қарастырылып, сонда қабылданады.

Қызметтік мақсатына орай шешімдерді *жоспарлау-экономикалық, технологиялық қаржы және әкімшілік сипатта бөледі.*

А.И.Пригожин «Басқарудың әлеуметтік жағдайлары» кітабында басқару шешімдерін былайша жіктейді.

1. Мұқият айқындалған типтік шешім, оның мазмұнына басшының дербес ерекшеліктері әсер етпейді немесе шамалы әсер етеді. Бұған кадр мәселелері (жұмысқа қабылдау және шығару), агрономиялық, инженерлік және зоотехникалық-малдәрігерлік жұмыстарды ұйымдастыру және т.б. жатады. Мұндай шешімдерді ойластырғанда алдыңғы тәжірибелер міндетті түрде ескеріледі.

2. Ынталы шешім, яғни онша айқындалмаған шешім, мұнда басшының жекелей үлесі басым болуы мүмкін.

3. Шығармашылық шешім белгілі бір стратегиялық мақсатты және соған жетуді көздейді. Әдетте, мұндай шешім ұжымның алдында тұрған күрделі мәселелерді қозғайды. Мұндай шешімнің мысалына кәсіпорындағы ғылыми-

техникалық прогресті, оның әлеуметтік жағдайын дамыту бағдарламалары жатуы мүмкін. Атап көрсететін жайт, мұндай мәселелер бойынша шешім әзірлеуге міндетті түрде сол шаруашылықтың жұмыскерлері, оның қоғамдық ұйымдары кеңінен қатыстырылуы тиіс.

Ұйымдық шешім дегеніміз лауазымды адамдардың өздеріне берілген міндеттерді орындауы үшін тандай білу қабілеттіліктерінің болуы. Оның мақсаты ұйымның алдында тұрған мәселелер қозғалысын қамтамасыз ету. Сондықтан да тиімді ұйымдық шешім деп қабылданған және орындалған мақсатты айтуға болады.

Ұйымдық шешімдерді бағдарланған және бағдарланбаған деп бөлуге болады. **Бағдарланған шешім** – математикалық теңдеулерде қолданылатын әрбір қадам мен қимылдың белгілі бір сәйкестілігін жүзеге асырудың нәтижесі болып табылады. Немесе іс-қимылдың айқын, белгілі бір қисынға сәйкес, нәтижелі түрде жүзеге асырылуы.

Мұнда альтернативаның мүмкіндік саны шектеулі және таңдаулар ұйымдар белгіленген бағыттарда жүзеге асырылады. *Мысалы, аурухана инспекторы, мейірбикелер мен санитарлар жұмысының кестесін жасағанда қызмет көрсететін жеке адамдар құрамы мен емдеушілер санының бір-бірімен сәйкестігін талап ететін формулаға сүйенуі мүмкін. Егер 5 емделушіге 1 мейірбике болса, онда шешімдер автоматты түрде қабылданады.*

Бағдарлау – тиімді ұйымдық шешімдер қабылдаудың көмекші құралы. Шешімдердің қабылдауына қарай басшылар кемшіліктерді жояды.

Бағдарланбаған шешімдер. Мұндай шешімдер белгісіз фактормен ілесе жүретін анықталған өлшемде жаңа болатын жағдайларда талап етіледі. Сол себепті қажетті қадамдардың нақтылы реттілігін алдын-ала құру мүмкін емес. Бағдарланбаған шешімдер қатарына мына типтегі шешімдер жатады: *ұйым мақсаттары қандай, өнімді қалай жақсартуға болады, бөлімшенің құрылымын қалай жетілдіру қажет, бағыныштыларды қалай ынталандыру керек.*

Шешім қабылдау процесінің интуитивтік, пайымдауға негізделген немесе тиімді сипаты болады.

Интуитивтік шешім – бұл бір нәрсенің дұрыстығын сезуге негізделген таңдау. Мұндайда шешім – бұл бір нәрсенің дұрыстығын сезуге негізделген таңдау. Мұндайда шешім қабылдайтын адамдар әрбір балама варианттарға «келісу» және «қарсы болу» жағын қарастырып жатпайды. Мұны адамның өз таңдауы біледі.

Пайымдауға негізделген шешім – бұл білімге немесе жинақталған тәжірибеге негізделген таңдау. Бұрынғы ұқсас жағдайларда не болғанын біліп, нақты жағдайда балама варианттардың нәтижесін болжалдау үшін білімін пайдаланады. Сөйтіп, ол бұрынғы жеткен табысы бойынша балама варианттарды таңдайды.

Пайымдау негізінде шешімді тікелей басшының өзі қабылдайтындықтан, оны қабылдаудың біршама артықшылықтары бар.

Шешімдерді қабылдау процесін қарастыра отырып, ондағы екі мәселені немесе жағдайды қарастырған жөн. Оның біріншісі, шешім қабылдау қиын емес, бұл кезекте адам барлық іс-қимылын таңдауға негіздейді. Жақсы шешім қабылдау қиын.

Ал екіншісі, шешім қабылдау – психологиялық процесс. Адамның іс-қимылы, әрекеттері әрқашанда қисынды бола бермейді. Бізді кейде логика (қисын) билесе, кейде сезім билеп кетеді. Басшы қабылдаған ұйғарымдарға осындай екі тұрғыдан қараған дұрыс.

Әрине нақтылы бір ұйғарымды ажыратқан екі түрдің тек біреуіне жатқызу дұрыс болмас. Екеуі де қатар қолданылуы мүмкін. Дегенмен, мәселені тек сезім арқылы ғана шешем деген адам, күтпеген көптеген кедергілерге тап болады.

Статистика мынаны анықтаған, қисынсыз (логика) қабылдаған ұйғарымнан шығатын нәтиже шамалы. Сезінуге негізделген шешімдер – бұл оның дұрыс екендігін түсінік-түйсігі негізінде жасалған таңдау. Шешім қабылдаушы бұл жағдайда «қостаушылар» және «қарсыластар» тәрізді сапалы өлшемдермен айналыспайды, олармен санаспайды. Ол тек таңдауға ғана сүйенеді.

Жалпы және жеке басқарушылық шешімдердің арасында тығыз байланыс бар. Әдетте, жеке шешімдер жалпы басқарушылық шешімдерді нақтылаудың және оларды орындаушыларға жеткізудің тәсілі болып қызмет етеді.

Шешімнің жүзеге асырылуы, ұзақтығы жөнінен шешімдердің мынандай негізгі түрлерін: ұзақ мерзімді (перспективалық), орташа мерзімді (ағымдағы), қысқа мерзімді (оперативті) шешімдер деп бөлу керек.

Ұзақ мерзімді шешімдерге жүзеге асырылуы бірнеше жылдарды керек ететін шешімдер жатады. Орташа мерзімді шешімдер бір жыл ішінде жүзеге асырылады және әдетте өндірістің жылдық циклімен байланысты болады. Қысқа мерзімді шешімдер мәселелердің неғұрлым шағын тобын қамтиды да, өзінің сипаты жағынан көбінесе жеке шешімдер болады.

Ықпал ету объектілері жөнінен сыртқы және ішкі шешімдер деп бөлуге болады.

Сыртқы шешімдер белгілі бір шаруашылықтың жоғарғы ұйымдармен, басқа кәсіпорындармен қарым қатынастарын қамтиды.

Жалпы және жеке басқарушылық шешімдердің арасында тығыз байланыс бар. Әдетте, жеке шешімдер жалпы басқарушылық шешімдерді нақтылаудың және оларды орындаушыларға жеткізудің тәсілі болып қызмет етеді.

Функциялық сипаты жөнінен экономикалық, технологиялық, қаржылық, әкімшілік шешімдер болады.

Экономикалық шешімдер жоспарлардың нормалар мен нормативтердің еңбекке ақы төлеудің бүкіл жүйесін жасаумен, бағамен, өнімді өткізу және табыстарды бөлумен байланысты.

Технологиялық шешімдер өндіріс процестерін ұйымдастыру мәселеліріне қатысты. Бұл шешімдер әрбір салада тиімді технологияны

таңдап алуды, жұмыстарды материалдық техникалық жағынан қамтамасыз етуді белгілеп береді.

Қаржылық шешімдер жоспарлық және есеп беру қаржы баланстарын белгілеп, бекітуге, түрлі қорларды бөлуге, несиелер алып, оларды өтеуге бағытталады. Ол шешімдерге ақшалай есеп айырысудың бүкіл жүйесі жөніндегі шешімдер де жатады.

Әкімшілік шешімдер, әдетте басқару аппаратының өз жұмысына қатысты болады және қызмет бабындағы адамдардың бөлімшелердің құқытары мен міндеттерін реттеп отыруға, олардың жұмыс істеуі мен өзара қарым-қатынасының тәртібін белгілеуге бағытталады.

3.Шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыру кезеңдері

Басқарушылық шешім – бұл басқару жүйесінің қызмет етуінің объективті заңдарын білуге және мәселені шешу бойынша ұжым қызметінің мақсатын, бағдарламасын және әдістерін таңдау алдында тұрған қызмет туралы ақпаратты талдау негізіндегі басқару субъектісінің шығармашылық еркін іс әрекеті.

«Басқару шешімі» термині екі негізгі мәнде қолданылады. Біріншісі – белгіленген басқару актісін, қабылдаған іс-әрекет жоспарын, қаулы-қарарларды, екіншісі – мәселелер мен міндеттер, шешім қабылдау және жүзеге асырудың жағдайында. Басқару шешімдерінің келесідей қасиеттері бар:

- басқару шешімі іс-қимылдың мүмкін түрінің, жағдайының болуын білдіреді ;
- іс-қызмет түрін, тәсілін, жолын таңдау және қабылдау адамның саналы ойлы-психологиялық қызметінің нәтижесі;
- басқару шешімінің қажеттілігі және негізгі мазмұны, оның мақсатымен анықталынады және оның мазмұнына бағытталады;
- басқару шешімдері ұйымдастырушы және жандандырғыш күште болады.

Басқарушылық шешімдердің дайындау процесі: басқару шешімінің түсініктемесі және белгілері; мемлекеттік тұрғыда шығарылатын шешімдердің ерекшеліктері; басқару шешімін қабылдаудың негізі; нормативті құқықтық актілерді сыныптау; нормативті құқықтық актілердің жобаларын даярлау және келістіру түптері.

Нормативті құқықтық актінің реквизиттері, құрылымы және мәтінін белгілі бір түтіппен жазу. Нормативті құқықтық актілерді қабылдау және жариялау түптері.

Орталық атқарушы органдардың нормативтік құқықтық актілерін мемлекеттік тіркеу. Басқару шешімін жүзеге асыру, қабылданған шешімнің орындалуына бақылау жасау. Орындалған шешімге баға беру.

Басқару қызметіндегі ең маңызды кезеңі – басқарушылық шешім қабылдау болып табылады. Шешім басқару органдарының актілерін және басқарушыларды білдіреді. Онда тек мақсаттар қойылып қана қоймай, сондай-ақ міндеттер қалыптасқан, атқарушылар қарастырылған, ресурстар

(еңбек, материалды, қаржылай) бөлінген, жауапкершілік бекітілген. Басқарушылық шешім қабылдау себептері:

1. Мәселелі жағдай туындайды. Бұл жағдай жан-жақты зерттеледі: пайда болудың себептері, себеп-салдардың ықтималдылығы, оның жоюылына қатысты мүмкін болатын мәселер. Мұнда ресурстардың болуы, кадрлардың біліктігін көтеру сияқты ішкі сипаттарда қиындықтар туындауы мүмкін. Және де сыртқы сипат – бұл сыртқы әлеммен, жеткізушілермен, тапсырыс берушілермен байланысты. Әрбір мәселеде оның шешілуіне белгілі үлгі сәйкестендіріледі.

2. Басқарушылық шешім қабылдаудың өзін бірнеше сатыларға бөлуге болады: жиынтық талдау, ішкі және сыртқы жағдайлар туралы ақпараттарды өңдеу. Бұдан басқа шешім қабылдауды дайындауға әртүрлі техникалық құралдар, зерттеу әдістері, модельдеу, электрлік-есептеу техникаларын қолданады.

Коммуникациялық процес сияқты, шешім қабылдау да басқарудың барлық аспектілерінен орын алады. Шешім қабылдау бейнесінде Минцберг басшының төрт кейіпте болатынын атап көрсеткен: кәсіпкер, жұмыстағы жауапкершіліктің бұзылуын жөндеуші, ресурстарды бөлу маманы және келісімдерді жүргізуші маман.

Әрбір басшы маман осы бейнелер арқылы өз жұмысын толықтырып отырады. Әрбір басқару қызметі өмірде жүзеге асыруды талап ететін жалпылама және тіршілікке қажетті маңызды шешімдермен байланысты.

Басқарушылық шешім қабылдау процесі бірнеше сатылардан тұрады:

1) икемделу. Онымен байланысты мәселелер мен қиындықтарды анықтау.

2) мақсаттар. Барлық мүшелердің шешім қабылдау үшін анық мақсаттарды қою.

3) жетістіктердің белгісі. Шешім қабылдауда жетістіктердің белгісі мен бағасын ескеру қажет.

4) ақпарат. Мәселелерді шешу үшін жеткілікті ақпараттармен қамтамасыз етілуі.

5) іс-әрекет. Жоспардың жүзеге асырылуы.

6) іс-әрекеттерді талдау.

Іс-әрекет аяқталғаннан кейін ары қарайғы басқару тиімді болу үшін оның жетістікке жеткені және жетпегені жөніндегі себептерге баға беру қажет.

Шешім қабылдау – азды көпті ұзақ процесс. Бұл процес бірнеше сатыларды **әзірлік сатысын, негізгі сатыны, қорытынды** сатыны қамтиды.

Әзірлік сатысы жағдайға жалпы сипаттама берумен және оны бағалаумен, мақсатты айқындап алу, шешім қабылдау үшін қажетті бүкіл ақпараттармен танысу және шешімнің болуы мүмкін варианттарын белгілеумен байланысты.

Негізгі саты – шешімнің түрлі варианттарын өзара салыстыра отырып, олардың ішінен ең жақсысын тандап алу және оны құжат түрінде тұжырымдау үшін қажет.

Қорытынды саты – шешімді орындаушыларға жеткізу жөніндегі жұмыстар: шешімнің орындалуын ұйымдастыру; шешімнің орындалу барысын бақылау және оның қорытындыларын шығару жөніндегі жұмыстардың кешені болып табылады.

Қабылданған шешімнің қалай жазылу формасына қарамастан, шешімнің тұжырымдалуы мына төменгі мақсатты белгілеуде айқындық болу, кімге арналғандығы, орындалу мерзімі, орындалу жолдары мен құралдарын көрсету тәрізді міндетті талаптарға сай болуға тиіс.

Басқару процесінің жоғары тиімділігін қамтамасыз ету үшін басшы шешімдер қабылдаудың сол бір уақыт аралығында мейілінше тиімді болатындай жөн жобасын ұйымдастыруға тиіс. Шешімдердің варианттарын зерттеу, әдетте түрлендіру, әсіресе имитациялық түрлендіру, экстрополяциялау, эксперттік бағалау және т.б. әдістері арқылы жүзеге асырылады. Уақыт пен мүмкіндіктер бар жағдайда эксперименттер, ғылыми тәжірибелер қолданыла алады.

Басшы тарапынан қабылданған шешім максималды тиімді болу үшін неге болса да соған баруға ынталы. Бұл үшін шешім қабылдауға әсер ететін факторлар ескеріледі:

- 1) ақпараттық факторлар;
- 2) мотивациялық факторлар;
- 3) сипаттамалық факторлар;
- 4) технологиялық факторлар.

Шешім қабылдауда адам барлық уақытта да біреуге немесе бір нәрсеге бейімделеді: іске, қоршаған ортаға, жоғарғы басшыларға, өзіне.

Әрбір шешім қабылдану үшін өзінің белгілі бір кезеңдері қажет. Сол себепті оны қолдан шығарып алмау қажет, керісінше күтілетін шешім онша да тиімді болмайды.

Шешімді жасау процесі үш негізгі кезеңнен тұрады: шешімді әзірлеу, қабылдау және жүзеге асыру. Төменде басқару шешімін жасау, қабылдау және орындау кезеңдерінің үлгі схемасы келтірілген: шешім қабылдауың қажеттілігін анықтау

Шешім қабылдауың қажеттілігін анықтау

- ⇒ **Шешім қабылдаудың қажеттілігін анықтау**
- ⇒ **Проблемалар мәселесін қою.**
- ⇒ **Жинақталған мәліметтерді талдау**
- ⇒ **Шешім мәселелерінің негізделуін бағалау**
- ⇒ **Мәселе бойынша шешімді таңдау және қабылдау**
- ⇒ **Шешімнің орындалуын ұйымдастыру**
- ⇒ **Орындалу барысын бақылау және нәтижені бағалау**

Мәселені шешу үшін бір ғана шешім емес біріккен талғам жасалуы қажет. Сондықтан, мәселені шешу процесі 5 кезеңнен тұрады деп болжауға болады.

1. Мәселенің диагностикасы. Мәселені шешу жолындағы алғашқы қадам анықтау немесе толық және дұрыс диагноз қою. Мәселені

қарастырудың екі әдісі бар. Біріне сәйкес алға қойған мақсатқа жетпеген жағдайда ситуация мәселе болып саналады. Болатын жағдай болмаған жағдайда сіз проблеманы біле бастайсыз. Осылай істей отырып сіз нормадан ауытқуды түзейсіз.

2. Альтернативаны анықтау. Мақсатта шыққан мәселенің себебін табу үшін барлық іс-әрекетті жасап мекеменің мақсатына жетуіне жағдай жасау қажет. Тәжірибеде басшы әр альтернативаны бағалап және қорытындылап шығуға уақыты да білімі де жетпеуі мүмкін. Өте көп альтернативаны қарастыру реалисті болса да шатысуға әкеледі. Сондықтан басшы қалаулы дейтін бірнеше альтернативаны қарастыруға қалдырып тандаудың нұсқаларына шектеу қояды.

3. Альтернативаны бағалау. Ықтимал альтернативаны тапқан жағдайда алдын-ала бағалау қажет. Зерттеу тұжырымды ойдың бағасынан алғашқы ойдың генерациясы бөлінген жағдайда альтернативалық ойдың саны да, сапасы да өсетінін көрсетті.

4. Альтернативаны тандау. Егер мәселе дұрыс анықталса, ал альтернативалық шешімдер түпкілікті таразыға салынып, бағаланса, талғам альтернативаны тандайды. Бірақ егер мәселе қиын және көп мәселені ескеруге тура келсе, егер ақпарат пен қорытынды субъективті болса, бірде-бір альтернатива дұрыс талғамды болмауы мүмкін. Бұл жағдайда басты рөл тәжірибе мен пікірге беріледі.

5. Тарату. Осыны іске асырғаннан кейін ғана шешімнің нағыз құндылығы белгілі болады. Альтернативаны тандаумен мәселелерді шешу процесі аяқталмайды. іс-әрекеттің бағытына қарапайым тандау жасау мекеме үшін құндылығы аз болып саналады. Қолда бар мүмкіндіктен пайда табу немесе мәселені шешу үшін шешім таратылуы қажет.

4. Модельдер типтері: физикалық, ұқсас және математикалық

Басқару шешімдерін көптеген әдістер арқылы қабылдауға болады. Солардың бірілері.

1. Декомпозиция жасау. Күрделі мәселені қарапайым мәселелер жиынтығы ретінде қарастыру.

2. Диагностика жасау. Мәселеде ең алдымен шешілетін маңызды детальдарды іздеу. Шектеулі ресурстар болған жағдайда қолданады.

3. Эксперименттік бағалаулар. Бір идеялар қалыптасады, қарастырылады, бағаланады, салыстырылады.

4. Делфи әдісі. Болашақта болатын оқиғаларды болжау мақсатымен жүзеге асырылатын зерттеу әдісі. Ол сұхбат немесе кездесу, «сарапшылар» тобынын қарастырылып отырған мәселенің тенденцияларын бағалау бойынша пікірлерін іріктеуді қамтиды. Әдістің негізі, біртіндеп жасалған іс-қимылдар арқылы, сауалнама, сұхбат, ой-талқы арқылы, шешімді дұрыс тұжырымдау. Бір-бірін танымайтын, және ортақ істері жоқ сарапшылар мәселені сынап, шешімді ұсынады. Субъектілері: сарапшылар тобы, әрқайсысы, жеке, хат түрінде жауабын береді және ұйымдастырушы топ – сарапшылардың шешімін тұжырымдайды. Кезеңдері: сарапшы тобын құру; мәселені қою; сұрақтар тізімін жазу; жақсарылған тізім жасау; тізімді,

сарапшылар келісімге келгенше, не керісінше ортақ ойдын болмағанша дейін қайталау.

5. Маман емес әдісі. Бұл мәселемен мүлдем айналыспаған, бірақ шектес салаларда маман болатын тұлғалар мәселені шешеді.

6. Сызықтық бағдарлама жасау.

7. Имитациялық модель жасау.

8. Ықтималдық теориялар әдісі.

9. Ойындар теорияларының әдісі. Толық белгісіздік жағдайда міндеттер шешіледі.

10. Ұқсас әдісі. Басқа объектілерін басқарудан алу негізінде мәселелердің мүмкінді шешімдерін іздеу.

Басқаруда қолданылатын кез келген шешім қабылдау әдістерін модельдеудің бір түрі ретінде қарастыруға болады. Бірақ дәстүр бойынша «модель» термині жалпы сипаттағы әдістерге жатады. Басшының шешім қабылдауында бірнеше баламалардың ішінен объективті негізделген шешім қабылдауға мүмкіндік беретін әдістер бар, оларға есептесу матрицасы мен «шешімдер ағашы» жатады. Бұл әдістердің қолданылуын жеңілдету үшін басшылық болжамдаудан пайдаланады.

Математикалық матрица – бұл шешімдердің статистикалық теориясының бір әдісі болып, басшыға бірнеше баламалардың біреуін таңдауда көмек беру мүмкін болатын әдіс болып табылады. Бұл әдіс басшының мақсаттарға жетуде қандай стратегия дұрыс болатынын анықтауда тиімді. Егерде есептерді кесте түрінде көрсететін болсақ, есептілік матрицасына ие боламыз. Мысалы:

Тұман (0,1) Ашық аспан

(0,9)

Стратегия 1: Самолет	+ \$2000	+ \$4500
Стратегия 2: Поезд	+ \$3000	+ \$3000

Бұл жерде сауда агентінің жағдайы қарастырылған. Ол тұтынушыға самолетпен ұшқаны дұрыс па, немесе поездбен барғаны дұрыс па, сол туралы шешім қабылдауы керек. Егер ауа райы жақсы болса, ол ұшақпен ұшып және барлық жолға 2 сағат жұмсауы мүмкін, ал егерде поездбен барса – 7сағат. Егерде поездбен барса, ол жұмыс орнынан 1 күнді жоғалтады, оның бағалауымен ол өтімді 1500 долларға жоғарлатуы мүмкін еді. Бағалау бойынша тұтынушы оған 3000 долларға тапсырыс беруі керек, егерде ол онымен жеке өзі кездессе. Егерде ол клиентке ұшып баруды жоспарласа, содан кейін тұманға байланысты самолет жерге оралуға тиісті болса, онда жеке кездесуді телефон арқылы қоңырау шалумен ауыстыру керек. Бұл жағдай клиенттің тапсырысының 500 долларға азаюына алып келеді, бірақ агент үйде 1500 долларға тапсырысты қамтамасыз етуі мүмкін.

Математикалық матрицасы келесі жағдайларда тиімді:

1) баламалардың немесе стратегия варианттарының шектеулі санының болуы;

2) не болатыны анық емес;

3) шешімдердің нәтижесі қандай балама таңдап алынуына байланысты болады.

«Шешімдер ағашы» - қолда бар варианттардың ішінен ең жақсы іс әрекеттердің бағытын таңдау үшін қолданылатын басқару ғылымының бір әдісі болып табылады. Математикалық матрицасы сияқты «шешімдер ағашыда» басшыға әр түрлі іс әрекеттер бағытын есепке алуға, олармен қаржылық нәтижелерді салыстыруға, оларды алдын ала белгіленген мүмкіндікпен жөндеу, сондай-ақ баламаларды салыстыруға мүмкіндік береді. «Шешімдер ағашын», сондай-ақ күрделі жағдайларда, есептілік матрицасын қолданған жағдайларда, бір шешімнің нәтижесі келесі қабылданатын шешімнің нәтижесіне әсер етуі мүмкін. «Шешімдер ағашы» тізбектелген шешімдерді қабылдауда тиімді құрал болып табылады.

«Ойындар теориясы». Ұйымның табыстылығы тәуелді болатын өзгермелінің біреуі – бұл бәсекеге қабілеттілік. Бәсекелестердің іс-әрекетін болжамдай алу қабілеттілігі кез келген ұйым үшін ерекшелік болып табылады.

«Ойындар теориясы» - бұл моделдеудің, қабылданған шешімдердің бәсекелестерге әсерін бағалау әдісі. «Ойындар теориясын» бастапқыда әскерилер өз қарсыластарының мүмкін болатын іс-әрекеттерін стратегияда есепке алу мүмкіндігі үшін өңдеген. Бизнес теория ойын модельдері бәсекелестер бағаларының өзгеруіне, өтімді қолдаудың жаңа компанияларына, қосымша қызметтер ұсынуға, жаңа өнімдерді модификациялауға реакцияларын болжамдауда қолданады. Егерде, мысалы, ойындар теориясының көмегімен басшылық бағаны көтерген кезде, бәсекелестер оны қайталамауы мүмкін, мұндай жағдайда, оларда бұл қадамнан бас тартулары қажет. Себебі, бәсекелестік күресте пайдасыз жағдайға түсіп қалмауы керек. Ойындар моделі басқа модельдер сияқты көп қолданылмайды.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыру кезеңдерін түсіндіріңіз.
2. Менеджер және оның функцияларын атап көрсетіңіз.
3. Басқарудың экономикалық әдістеріне сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. Басқару шешімдері туралы түсіндіріңіз және олардың классификациясын анықтаңыз
2. Модельдер типтері: физикалық, ұқсас және математикалық арасындағы айырмашылықтарды ашыңыз
3. Басқарудағы шешімдерді қабылдау мен жүзеге асыру кезеңдерін түсіндіріңіз

3-деңгейдің сұрақтары

1. Бағдарланған және бағдарланбаған шешімді салыстырыңыз және өзгешелігін табыңыз.
2. Шешім қабылдау процесінің интуитивтік, пайымдауға негізделген немесе тиімді сипатын айқындаңыз.

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Басқару шешімінің мәні, қасиеті және ролі тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Модельдер типтері: физикалық, ұксас және математикалық-реферат

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

Негізгі әдебиеттер:

1. Рикки У. Гриффин. Менеджмент. Алматы:«Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018ж. 768бет
2. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182 б.
3. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
4. Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. Основы менеджмента. Нижний новгород. 2013