

5 65.05

Б26



Қазақстан Республикасының білім және ғылым министрлігі  
С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университеті

## **БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІ ӨЗІРЛЕУ**

050507 «Менеджмент», 050510 «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандықтарының студенттеріне арналған тәжірибелік сабақтарды орындау бойынша әдістемелік нұсқау

Павлодар

865.05  
Б26

Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі

С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университеті

Қаржы-экономика факультеті

Экономика және кәсіпорындағы басқару кафедрасы

## **БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІ ӘЗІРЛЕУ**

050507 «Менеджмент», 050510 «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандықтарының студенттеріне арналған тәжірибелік сабақтарды орындау бойынша әдістемелік нұсқау

Павлодар  
Кереку  
2009

УДК 338.24 (07)

ББК 65.050.2 я7

Р17

**С. Торайғыров атындағы ПМУ-нің қаржы және экономика факультетінің кәсіпорындағы экономика және басқару кафедрасының отырысында басуға ұсынылған**

**Рецензент:**

экономика ғылымдарының кандидаты, доцент Құнязова С.К.

**Құрастырған:** Н.М. Әлнова

- Р 17 Басқарушылық шешімдерді әзірлеу : тәжірибелік сабақтарды орындау бойынша әдістемелік нұсқау/ құраст. Н.М. Әлнова. – Павлодар : Кереку, 2009. – 18 б.

Берілген әдістемелік нұсқауда «Басқарушылық шешімдерді әзірлеу» негізгі мақсаттары практикалық оқуларды қолданып, лекциялық қурыстарда берілген теориялық материалды қалыптастыру сонымен қатар басқару шешіміндегі берілген сұрақтарды шешу барысында зерттей білу.

Әдістемелік нұсқау «Менеджмент» 050507, 050510 «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандықтарының жұмыс оқу жоспарлары негізінде және жұмыс бағдарламасы бойынша құрастырылған.

Б/к



УДК 338.24 (07)  
ББК 65.050.2 я7

© Әлнова Н.М., 2009

© С. Торайғыров атындағы ПМУ, 2009

## Кіріспе

Осы әдістемелік нұсқау «Басқарушылық шешімдерді әзірлеу» пәнінің тәжірибелік сабақтарындағы теориялық материалдарды нығайту мақсатында қолдануға арналған. Сонымен қатар, әдістемелік нұсқау кәсіпорында басқарушылық шешімдерді әзірлеу бойынша мәселелерді шешуде, дағдылық пен ептілікті қалыптастыруда қолданылады. Тәжірибелік сабақ тек қана мәселені шешуді ғана емес, сонымен қатар, іскерлік ойындарды жүргізуде және мәселелерді шешу кезінде студенттерге көмек ретінде пайдаланылады және оларды жылдамдық пен ұқыптылыққа дағдыландырады.

Тәжірибелік сабақтың тиімділігі дәрістік материалдың білімдері және әдістемелік нұсқаудың соңында көрсетілген қолданылған әдебиеттер тізіміндегі оқулықтар, яғни олар бұрын өтілген «Маркетинг негіздері», «Менеджмент теориясы мен тәжірибесі», «Кәсіпорын экономикасы», «Қаржы және несие», «Экономикалық теория негіздері» курстарының материалдық білімдері болып табылады. Сондықтан, әрбір сабақта өтілетін тақырыптарға студенттердің дайындығын сұрау және тексеруден басталады. Ол ауызша немесе тест түрінде болады. Оқытушы нұсқауымен студенттерге өздік жұмыс ретінде жеке тапсырмалар беріледі.

Дәрістік сабақтың тәжірибелік тапсырмаларын орындау, тәжірибелік сабақтың жүргізілу жоспары келесідей болады:

- 1) қарастырылып отырған тақырыптың негізгі сұраулары бойынша студенттермен мини-сұраулар жүргізу;
- 2) тәжірибелік сабаққа тапсырма беру;
- 3) тапсырманың орындалуы;
- 4) тапсырманы орындалғаннан кейін қорғау;
- 5) кейбір жағдайларда үй жұмысына келесі тәжірибелік сабаққа тапсырмалар беру қажеттілігі.

Оқытушы тәжірибелік сабақты жүргізуде студенттердің реферат тақырыптары бойынша дайындығын және жоспар тапсырмаларын келесідей талқылауы мүмкін:

- 1) баяндаманың тақырыбының қысқаша тезисін жасау;
- 2) мәселелі сұрақтарды талқылау;
- 3) реферат тақырыптары бойынша конспекттерді тексеру.

Тәжірибелік сабақтың тапсырмалары ағымдағы бақылаудың материалдары болып табылады.

Тәжірибелік сабақты іске асырудың барысында тәжірибелік тапсырмалардың мәселесін шешу ағымдағы бақылаудың материалдары болып есептеледі.

Тәжірибелік сабақтың барысында студенттердің рефераттар тақырыптарына дайындығын тексеруде ағымдағы бақылаудың реферат тақырыптарының конспектілері болып саналады.

Студенттің тәжірибелік сабақ басталу алдындағы міндеті:

– сабақ тақырыбына сәйкес келетін дәрістік материалдарды және ұсынылған әдебиеттерді оқу;

– өзіндік жұмысқа берілген тапсырманы орындау.

Тәжірибелік тапсырма толық орындалған түрде тексерілуі үшін оқытушыға беріледі. Тәжірибелік тапсырма шарттарын есепті шешу кезінде орындалған есептің мазмұнын қорытындысын өз ішіне алады.

Студенттің есепті шығарудағы нәтежиелік қорытындысы қорғау үшін ұсынылады.

## 1 Тәжірибелік сабақтардың тақырыптары

Тақырыптың номері	Сабақтың номері	Пәннің тақырыптық жоспары	Сағаттар саны
Тақырып 1	Сабақ 1	Басқару процесін ұйымдастыру методологиясындағы шешімдер	1
Тақырып 2	Сабақ 2	Басқарушылық шешімдер типологиясы	1
Тақырып 3	Сабақ 3	Басқарушылық шешімдерді қабылдау процесі	1
Тақырып 4	Сабақ 4	Шешім қабылдаудың міндетін құру	1
Тақырып 5	Сабақ 5	Мәселелердің рационалды шешімі	1
Тақырып 6	Сабақ 6	Басқарушылық шешімдердің мақсатты ориентациясы	1
Тақырып 7	Сабақ 7	Шешім қабылдау процесін үлгілеу	1

## 2 Тәжірибелік сабақтардың мазмұны

### Сабақ 1

**Басқару процесін ұйымдастыру методологиясындағы шешімдер**

Сабақтың мақсаты:

- басқару шешімдері бойынша басқару процесімен танысу.
- басқару шешімдерінің фактілік жағдайларын басқару шешіміндегі сапасын басқарушының еңбек мәдениетін басқару шешімдерінің формальды және формальды емес аспектілерін оқу;
  - топпен жұмыстық дағдыны игеру.

Сабақтың жоспары:

- теориялық сұрақтарға жауап беру:

- 1) басқарушылық шешімдер мазмұны мен мәні;
- 2) басқарушылық шешімдер субъектілері мен объектілері;

3) басқарушылық шешімдерді өңдеудің басқару процесі.  
Информация және шешім.

- 1,2 тапсырманы орындау, топпен талқылау

### 1-тапсырма

Электрлік құрал-жабдықтарды жұмысқа өндіруді жүзеге асыратын компания басшылық қызметтегі қызметкерлеріне деген барлық артықшылықтарды алып тастады - олар бәрімен бірдей асханадан тамақтанады, көліктерін бір жерге қояды, кәдімгі жолаушы ұшағымен ұшады. Басшыларға деген жеке кабинет жоқ. Жұмыс орындарының барлығы - биіктігі 1,5 метр болатын дыбыс өткізбейтін қабырғалармен ғана бөлінген кішкентай бөлмелер. Осындай бөлмелерде компания президентінен бастап төменгі жұмыскерлердің бәрі бірдей отырады.

### Келесі сұрақтарды кеңірек өз тұрғыңыздан түсіндіріңіз

1. Компания тәжірибесімен келісесіз бе?
2. Ондағы дұрыс және бұрыс жақтар қайсы?

### 2-тапсырма

Менеджер адамдарға ұнай білуі және өзіне деген жылы ілтипат білдіре алуы тиіс. Келесі ұсыныстарды талдап беріңіз:

- 1) Өзіңіздің жаныңыздағыларға деген оңтайлы көзқарас туғызуға тырысыңыз;
- 2) Өзіңізді қоршағандарға қызығушылықпен қараңыз;
- 3) Сұхбаттасушыңызды мұқият тыңдап алыңыз;
- 4) Өзіңізді басқа біреудің орнына қойып көріңіз;
- 5) Біреуге көмектесуге әрдайым дайын болыңыз;
- 6) Басқа адамдардың артықшылығы мен жетістіктерін мойындай біліңіз және ол туралы оған мақтау айта алуға үйреніңіз;
- 7) әңгімелескенде сұхбаттасушы адамның атын жиірек айтыңыз;
- 8) Айналаңыздағылармен сыпайы қарым-қатынаста болыңыз;
- 9) Әңгімелескенде өзіңізді табиғи ұстаңыз;
- 10) Мүмкіндігіңізше көңілді оптимистік тұрғыда болуға тырысыңыз;
- 11) Қажырлы және өз-өзіңізге сенімді болыңыз;
- 12) Өз ойыңызды тура және нақты жеткізіңіз;
- 13) Айналаңыздағылармен сөйлескенде «мен», «біз» есімдіктерін емес, «сен», «сіздер» есімдіктерін жиірек қолданыңыз;
- 14) Сыни ескертпелеріңізді ұстамды, сыпайы түрде жеткізіңіз;

15) Өз біліміңіздің деңгейін үнемі көтеріп отырыңыз. Келесі сұрақтарға жауап беріңіз:

- Жоғарыда айтылғандардың қайсысын қолданып жүрсіз және жақын арада қайсысын қолданбақсыз.

- «Сырт пішініңізді» қалыптастыруда тағы қандай факторларды маңызды деп есептейсіз?

### **Әдебиеттер [1-5,8,9]**

Сабақтың максималды балы күнтүзбенің бақылау кестесіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### **Сабақ 2 Басқарушылық шешімдер типологиясы**

Сабақтың мақсаты: басқару шешімінің классификациясын коллективтік шешімдерді қабылдау негіздерін бірегейлі басталым принциптерін минимизация сараптау принциптерін келісім принциптерін игеру.

Сабақтың жоспары:

- басқарушылық шешімдер классификациясының принциптері мен белгілерін анықтау;

- 1,2,3 жағдайларды орындау.

Әдістемесі: жеке жұмыс, интерактивті талқылау.

#### **1-жағдай**

Сіз еңбекті аттестациялау кезінде қызметкерді біршама жағымсыз бағаладыңыз. Ол ашуланып, сізге қайта түсіндіргісі келеді. Бәрібір сіз өз бағалауыңызды дұрыс деп есептейсіз. Осындай жағдайда не істейсіз:

1) Қызметкерді жоғалтпас үшін және даудамайға бармас үшін сіз қалай болса да, ренжіштің алдын алғыңыз келді. Сіз оған жол берін, бағалаудың тізбесін өзгертесіз;

2) Сіз өз бағалауыңызды қорғайсыз, және қызметкердің жұмыстан шығып кету мүмкіндігіне қарамастан әңгімені тоқтатасыз;

3) Сіз қызметкерге әрбір адамда жақсы және жаман қылықтары болатынын түсіндіріп, оның өзін қалай бағалайтынын сұрайсыз. Сіз ол өзін жақсырақ танып, ақпейілділік көрсетеді деп үміттенесіз;

4) Шешімнің басқа жолын ұсынасыз, қандай?

#### **2-жағдай**

А.Н. Попов Қарағанды қаласында машинист болып жұмысқа қабылданды. Оның әр түрлі ұйымдардағы еңбек өтілімі 26 жыл



шамасын құрайды. Экскаватор, бульдозер, трубақойғыш ауруханада 8 ай жүргізушісі болып істегеннен кейін А.Н. Попов ауруына байланысты 4 ай болады. Жұмысқа шыққаннан кейін бірінші жұма жұмыс істеп, қайтадан емделулік қағазға шығып кетеді. Одан кейін Алексей Николаевичтің кәсіби ауру мүгедектігі анықталады (вибрациялық ауру). Одан кейін А.Н. Попов басшылыққа экскаватор жүргізушісі болып істегендігі орташа жалақысына сәйкес мүгедектігіне байланысты ай сайын зейнетақы төлеу жөнінде өтініш жазады.

### Ұйым басшысы не істеуі керек?

1. Экскаватор жүргізушісінің орташа жалақысына орташа мүгедектігіне ай сайын зейнетақы төлеу.

2. Оның бұл ұйымдағы істеген уақытына сәйкес экскаватор жүргізушісінің орташа жалақысына сәйкес мүгедектігіне ай сайын зейнетақы төлеу.

3. Вибрациялық ауру 8 айда болмайды деп, оның өтінішін қабылдамау.

4. Басқа шешім.

### 3-жағдай

"Энергетик" профилакториясының сантехнигі О.П. Ивановтың қызметтік міндетіне жабдықты бақылау жатаян. Насос жүйесіндегі олқылықтарды уақытында жоймаған. Осының салдарынан насос істен шығып, жақын жатқан су қоймаларына канализациялық суағыста авариялық бастаулар болды.

Нәтижесінде "Энергетик" профилакториясының қызметі экологиялық бақылау мекемесінің талап етуімен бірнеше күнге тоқтатылып, үлкен соммаға экологиялық айып төленді.

Профилактория басшысы сантехникке қатысты қандай шаралар қолдануы қажет деп ойлайсыз:

- Жалақыдан айып көлемін алу жөнінде шешім қабылдау.
- Сөгіс жариялау уақытша (материалды сыйлықтан айыру)
- Сөгіс жариялау және жыл бойы материалдық айыру.
- Қызметтік міндеттерді орындамағандығы туралы бапқа сәйкес жұмыстан шығару.
- Басқа да әрекетітер ұсану.

### Әдебиеттер [4,5]

Сабақтың максималды балы күнтүзбенің бақылау кестесіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### Сабақ 3 Басқарушылық шешімдерді қабылдау процесі

Сабақтың мақсаты:

- теориялық білімдерді нығайту және басқарушылық шешімдерді қабылдау процесін қалыптастыруды тәжірибелік дағдылар алу;

- шешімдерді өндіру әдістеріне әсер ететін салалық ерекшеліктерін анықтау;

- шешімдердің қабылдау процесінің факторларын қарастыру.

Сабақтың жоспары:

- теориялық сұрақтарға жауап беру:

1) менеджменттің технологиялық негізгі этаптарын қабылдау;

2) басқару шешіміндегі механизм түсінігі;

3) басқару шешіміндегі параметрлер мен ұсыныстардың сапалығын бағаның өзгеруі және қалыптасуына сатып алушылардың әсері

- 1, 2,3 тапсырмаларды орындау.

Әдістемесі: жеке жұмыс

#### 1 - тапсырма

Менеджмент аясында басқарудың дұрыс шешімдерін қабылдау маңызды роль атқарады. Өйткені бизнестегі жетістіктер осыған байланысты болады. Тәжірибеде келесі варианттар кездеседі:

- Менеджер шешім қабылдайды да, оны неге қабылдағанын хабарлайды;

- Менеджер шешім қабылдайды да, қажет болған жағдайда қол астындағыларға нәтижесін хабарлайды;

- Менеджер шешім қабылдап қол астындағылардың көзқарасын сұрайды, олардың сауалдарын қабылдай отырып, өз шешімін тексереді де, қажет жағдайда өзгерістер енгізеді;

- Менеджер шешім қабылдаған соң топқа аяқтауға жібереді;

- Менеджер мәселенің мәнін ашып, қандай ұсыныстардың болатынын сұрап, осыдан соң шешім қабылдайды. Қабылдауды ұсынады, дегенмен бекіту, бекітпеуді өз мойнына алады;

- Менеджер мәселені топтың алдына қояды да, олар қабылдаған шешіммен келіседі.

Осы ұсынылған варианттардың қайсысын дұрысырақ екеніне жауап беріп, өз тұрғыңызды дәлелдеп беріңіз.

## 2-тапсырма

Фирма қызметкерлерінің еңбекақысы келесі үш бөлімнен тұруы керек деген көзқарас жиі айтылып жүр:

- Лауазымдық міндетін атқарғаны үшін;
- өмір құнын факторлық есепке ала отырып, жұмыс істеген жылдарының еңбегіне қарай;
- өткен кезеңдердегі жұмыста қол жеткен жетістіктеріне қарай.

Бұл тәсілге дау айтуға келмейді деу қиын. Қазіргі Ресейдегі жағдайға сүйеніп отырып, қол жеткен нәтижеге байланысты. Өндірістік фирма қызметкерлерінің еңбекақы мөлшерінің динамикасын анықтайтын моральді және материалды жүйені өз ойыңыз бойынша ұсыныңыз.

## 3-тапсырма

### Келесі сұрақтарға дәлелді түрде жауап бер

1. Сіздің ойыңыз бойынша қызметкерлерге әсер етудің қай тәсілі нәтижелі болады, көз жеткізу, әлде күштеп көндіру?
2. Сіздің мысалыңыздың күші қандай?
3. Фирма қызметкерлеріне әсер етудің қандай жаңа тәсілдерін енгізгіңіз келеді?

## Әдебиеттер [4-6, 8, 9]

Сабақтың максималды балы күнтүзбенің бақылау графигіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### Сабақ 4 Шешім қабылдаудың міндетін құру

Сабақтың мақсаты:

- тапсырмалардың шешім қабылдау мазмұнымен танысу;
- тапсырмалардың шешім қабылдау моделін оқу;
- басқару тапсырмаларының негізгі түрлерін оқу

Сабақтың жоспары:

- шешім қабылдаудың міндетін құру негіздерін қалыптастыру, мүмкіндігін анықтау;
- тапсырмалардың шешім қабылдау моделін анықтау;
- 1,2,3 тапсырмаларды орындау.

Әдістемесі: жеке жұмыс

## **1-тапсырма**

Бөлімше бастығы өзіне инженер-программистті шақырып алып, алда күрделі жұмыстың бір-екі жұма артығырақ отыруға тура келетінін айтты. "Жұмыс - бұл жұмыс деп айтты инженер әрине, мен дайынмын". Ол станокқа күрделі детальдарды дайындау үшін басқарушылық басқарманы (программаны) есептеу керектігін айтты. Жұмыс күн соңына жеткенде инженер-программист сызбаны алып, жұмысқа кірісті. Осы кезде оған оның тікелей бастығы жақындап не қылған жұмыс екендігіне қызығушылық білдірді. Түсініктемені естіген соң, ол ресми түрде талап етті: "Бұл жұмысты орындауға үзілді-кесілді тыйым саламын... Бөлімше бастығының тікелей тапсырмасы ма? Барлығын таста жұмыс кезінде есептейсің".

Біраз уақыттан соң бас технолог істің қалай жүріп жатқанын сұрады. Бәрі орнында қалғанын біліп, инженер-технологқа дауысын оқыс көтереді: "Сен үшін бөлімше бастығының жарлығы түкке тұрмай ма? Беретін болса, мен арқылы берсін".

## **Тапсырма**

1. Проблемалық жағдайды мұқият оқып, мына сұрақтарға жауап беріңіз. Программистке келіп түскен тапсырманың қандай ерекшелігі бар? Неліктен тапсырма тікелей бастықтың айтуымен орындалмады? Инженер-программист қандай әрекет жасауы керек еді?

2. Дау-дамайдың себебі неде?

3. Бұл даудан қалай шығу керек?

## **2-тапсырма**

Жаңалықтарды енгізуге байланысты екі топ арасындағы келіспеушіліктері бар музыкалық мектептің еңбек ұжымына сырттан шақырылған басшы келеді.

Сіздің ойыңызша, ол ұжымдағы психологиялық жағдайды бірыңғайландыру үшін не істеуі керек?

1. Алдымен ескі тәртіп жақтастарының дәлелдерін шындап зерттеп алып, жаңаны жақтаушылармен іскерлі байланыстары қалыптастыру, қарсы жаққа өзінің үлесінің және басқалардың үлесінің ықпалына әсер етіп, жаңа тәртіпті енгізу бойынша жұмыс жүргізу.

2. Алдымен жұмыс қызметкерлері жақтаушыларды илан-дыруға тырысу, олармен пікірлесу барысында көз жеткізу арқылы әсер ету.

3. Алдымен белсенді жұмыскерді тандап алып, оған жағдайды реттеу және бірыңғайландыру бойынша шаралар ұсыну, белсенді жұмыскерге әкімшіліктің, қоғамдық ұйымдардың қолдауына сүйену.

4. Ұйымның даму перспективасын білімнің сапасын жақсартуды қарастыру, ұйымның алдында бірлескен еңбек әрекетінің жаңа перспективалық тапсырмаларын қою, ұйымның әдет-ғұрпы мен ең жақсы жетістіктеріне сүйену, жаңаны ескіге қарама-қайшы қоймау.

5. Басқаша әрекет жасау, дәлірек айтқанда қалай?

### **3-тапсырма**

Кадрлар бөлімінің бастығы ретінде маған өзімнің қызметтесіме белгілі себептерге байланысты сын айтуға тура келді. Жұмыстан кейін көрші тұрғандықтан автобуска бірге барамыз. Қызметтесіне қызметтік ескертулерді жеке бастық реніші ретінде қабылдаған болар. Кейін ол мені оның беделін түсіруге, не зарарға ұшыру ойым бар деп кінәлады...

### **Тапсырма**

1. Бұл тұлға аралық даудың себебі неде?
2. Бұндай дау-дамайлық жағдайдан қалай шығу керек?
3. Қызметшіге сын айтуда оның жағымсыз халге түсіріп алмауды ойластыру.

### **1-жағдай**

Сіздің тікелей басшыңыз, сізге айтпай, басқа бір жауапты тапсырманы орындаумен қолы бос болмаған. Сіздің қол астыңыздағы жұмыскерге шұғыл тапсырма береді. Сіз оны сіздің бастығыңыз өздеріңіздің тапсырмаларыңызды кейінгіге қайтаруға болмайды деп есептейсіңдер.

Өзіңізге ең қолайлы шешімді тандап, өзіңіздің таңдауыңызды қойдыңыз.

1. Бастықтың тапсырмасын дауламай, қызметтік субординацияны катал ұстанып, қол астындағыға күнделікті жұмысты кейінгіге қалдыруды ұсынамын.
2. Барлығы мен үшін бастығымның қаншалықты беделді екендігіне байланысты.
3. Қол астындағыға бастықтың тапсырмасымен келіспейдіндігімді білдіремін мұндай жағдайда алдағы уақытта оған менімен келіспей берілген тапсырмалардың бұзылатынын ескертемін.
4. Шешімнің басқа жолы.

### **2-жағдай**

Сіз бір уақытта екі тапсырма алдыңыз: сіздің тікелей жәнә жоғары тұрған бастығыңыздан. тапсырмаларды орындау

мерзімдерінің кешігуге еіздің уақытыңыз жоқ, жұмысты шұғыл бастау қажет.

1. Кімді көп сыйласам, соның жұмысын бірінші орындай бастаймын.

2. Алдымен өзімнің ойымша ең маңыздырақ деген тапсырманы орындаймын.

3. Алдымен жоғары тұрған бастықтың тапсырмасын орындаймын.

4. Өзімнің тікелей бастығымның тапсырмасын орындаймын.

5. Басқа шешім.

### **Әдебиеттер [4,5,6,12]**

Сабақтың мақсатманды бағы күнтізбеліні бақылау графигіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### **Сабақ 5 Мәселелердің рационалды шешімі**

Сабақтың мақсаты: шешім проблемалары процесі ретінде, классификациялық проблема, методикалық қорытынды және шешім проблемасын ойластыру.

Сабақтың жосары:

- мәселелердің рационалды шешімдерін қарастыру;

- Кейс қарастыру;

- 1,2,3 жағдайларды қарастыру.

Әдістемесі: топтық жұмыс, интерактивті талқылау.

### **Кейс**

Сіздің көп астыңыздағы екі жұмыскердің арасында сәтті жұмыс жасауға бөгет жасайтын дау пайда болды. Олардың әрқайсысы жеке-жеке келіп, еіздің түсінуіңізді және оң жақты қолдауыңызды сұрады. Бұл жағдайды өзіңіздің мінез-құлқыңызға қарай талдап алып және оны сарптаңыз:

1) Менің міндетім жұмыстағы дауламайдыц алдын алу, ал даулық қарым-қатынастарды шешу, олардың өздерінің жұмыстары.

2) Бәрінің де жақсылығы қоғамдық ұйым өкілдерін даулы шешуге шақыру.

3) Алдымен даудың себебін табуға және екеуіне достасудың қолайлы тәсілін тауып беруге өзіңіз тырысыңыз.



4) Дауласулар үшін ұйым мүшелерінің ішіндегі ең беделді кім екендігін анықтап, сол арқылы бұл адамдарға әсер етуге тырысу;

5) Мінез-құлықтың басқа жолы .

### **1-жағдай**

Сіз - аудандық аурухананың бас дәрігерісіз. Қайта ұйымдастырудан кейін сізге жедел түрде жаңа штаттық кестеге сәйкес бөлімшелерді қайта толықтыру қажет.

1. Істі өз қолыма аламын бөліністер жұмыскерлерінің жеке істерімен барлық тізімдерін қарастырамын, ұжым жиналысында өз жобамды ұсынамын.

2. Бұл сұрақты кадрлар бөліміне шешуге ұсынамын. Себебі бұл олардың жұмысы.

3. Дауды алдын алу үшін барлық ынталы тұлғалардың өз тілектерін айтуларын ұсынамын, жаңа бөлімшелерді қайта толықтыру бойынша комиссия құрамын.

4. Алдымен жаңа бөлімшелерді және қызмет орындарын кімдер басқаратындарын белгілеймін содан кейін сол адамдарға бөлімшелер құрамы жөнінде өз ұсыныстарын беруді тапсырамын.

5. Басқа жолмен қандай?

### **2-жағдай**

Сізге төрт талапкерден өзіңіздің орынбасарларыңызды тандау ұсынылған. Егер олар бір-бірінің жоғары тұрған бастықпен өзара қатынастың келесі өзгешелігімен ерекшеленетін болса, қай кандидатты таңдар едіңіз және неге деді?

1. Біріншісі бастықтың пікірімен тез келіседі, оның барлық тапсырмаларын белгіленген мезгілде және сөзсіз нақты орындауға тырысады.

2. Екіншісі бастықтың пікірімен тез келісіп, оның барлық тапсырмалары мен тапсырыстарын қызығушылықпен және жауапкершілікпен орындай алады, бірақ тек қана сол үшін бастық жедел болған жағдайда ғана.

3. Үшіншісі қай кәсіби тәжірибеге және білімге ие, қабілетті ұйымдастырушы бірақ қатынаста күрделі және сыйымсыз.

4. Төртіншісі өте тәжірибелі және сауатты маман бірақ жұмыста түсініссіздікке және дербестікке тырысады, оған кедергі жасағанды ұнатпайды.

5. Сізді олар да талапкер қанағаттандырмайды, неліктен? 8-жағдай

Сіздің «Теолог» спорт кешеніңіздің бөлімшесінде бір жұмыскерді босатуға, ал қызметкерді соған ұқсас еңбек шарттары бар бөлімшеге аударуға мүмкіншілік туды. Басқа бөлімшеге аударуға қандай жұмыстарды таңдар едіңіз? Өз таңдауыңызды дәлелдеңіз.

1. Өзіңіз (қымбат) салалы деп есептейтін және өз мамандығын игерген жас және жақсы қызметкерді. Сіздің ойыңызша, басқа бөлімшеде де оның жоғары нәтижелері болады.

2. Бұрыннан құтылғыңыз келіп жүрген қызметкерді, себебі ол үнемі ісін қағынып, дау-дамайлық жағдайлар тудырады.

3. Ауруына байланысты көптен жұмыста жок және құнды жұмыскер болуы екі талай.

### 3-жағдай

Қазактелеком өндірістік бөлімінің қызметкері М.Захарова баланы бағуға байланысты 3 жылға кезекті демалыс сұрауы бойынша өтініш жазып, декреттік демалысқа шығады. М.Захарованың декреттік кезекті демалысы кезінде еңбек шарты бойынша 3 жылға А.Архилова алынған болатын. М.Захарова босану кезінде баласынан айырылып босанудан кейінгі демалыстың (өтуіне) анықталуымен қайта жұмысқа шықпақшы болады.

Жағдайды шешу үшін қандай әрекеттер жасау қажет:

- 1) М. Захароваға үш жылдан кейін жұмысқа шығуды ұсыну;
- 2) А.Архиловаға орнын босатуды, істеген сағаттары үшін ақша алуды ұсыну;
- 3) Екеуін жарты ставкаға қалдыру;
- 4) Егер компанияда бос орын болатын болса, М.Захароваға сол орынды ұсыну;
- 5) М.Захароваға басқа кәсіпорында жұмыс табуға көмек көрсету;
- 6) Басқа шешім

### Әдебиеттер [7,10,11,12]

Сабактың максималды балы күнтүзбенің бақылау графигіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### Сабак 6 Басқарушылық шешімдердің мақсатты ориентациясы

Сабактың мақсаты: теориялық материалдарды бекіту және «мақсат», «шешім» түсініктеріне анықтама беру.



Сабақтың жоспары:

- мақсатын классификациялық және альтернативтік көрсеткіштерінің оқу;
- сұрақтарға жауап беру.

### Талқылауға берілген сұрақтар

1. «Мақсат» түсінігінің әртүрлі анықтамаларын айт
2. «Мақсат» категориясын анықтайтын сипаттамасына қарап, мақсаттың негізгі түрлері қалай топтастырылады?
3. Кез келген мақсат түрін мысалға келтіріп, ұсынылған тұжырымдау ережесіне сай келетіндігі туралы өз көзқарасыңызды негіздеңіз?
4. Шаруашылық ұйымның мақсаттар тармағы ағашын «өсіріп», алынған қорытындының «ағаштың» бұтағына сай келуін дәлелдеңіз?
5. «Мақсат» және «басқарымдалық» категорияларын өзара байланысын жүзеге асыратын механизмдерді талдаңыз?
6. Белгілі саясаткерлердің, ірі бастықтар мен басқарушылардың ресми жариялаған мақсаттары (бағдарламалары, уәделері, сенімдері) олардың нақтылы мінез – құлықтарына сай ма?
7. Нақты мысалман мақсат қоя білу және мақсатты тұжырымдау ережелерінің қолданбалы мәнісі ұйымның жақсы жұмыс істеуіне қандай әсерін тигізеді?

### Әдебиеттер [4,5,6,8,9]

Сабақтың максималды балы күнтүзбенің бақылау графигіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

### Сабақ 7 Шешім қабылдау процесін үлгілеу

Сабақтың мақсаты: үлгі түсінігі, үлгілеу қажеттілігін, түрлерін және олардың мінездемесін оқу. Басқарушылық шешімдерді өңдеу процесстерін үлгілеудің, үлгілеу мәселелерін, үлгілеу әдістерін, шешімдерді өңдеудің үлгілерін бағалауын қарастыру.

Сабақтың жоспары:

- а) 1,2,3 жағдайларды қарастыру.

#### 1 жағдай

Теориялық механика кафедрасының доценті А.П.Ширяев семинарлық сабақтарға мае күйде келеді. Сондай-ақ ол оқытушылық

қызметте үлкен тәжірибесі бар бағалы қызметкер болып табылады. Одан басқа, оқу жылының ортасында оның орнына басқа біреуді табу өте қиын.

Кафедра меңгерушісінің орнында доцент А.П.Ширяевке қатысты сіздің әрекеттеріңіз:

1. А. П. Ширяевті егер осылай жалғасатын болса, оны жұмыстан шығаруға тура келетінін ескерту.

2. Көпшіліктің алдында сөгіс айту.

3. Жеке сөйлесуде болып жатқан жағдайдың еңбектерін білу, сынау мерзімін беру және керек бола қалған жағдайда орнына басқа адам іздестіру.

4. Ескерту және керек болған жағдайда өз еркімен жұмыстан кетуі жөнінде өтініш жасауды ұсыну.

5. Қайталанған жағдайда жұмыстан шығару:

- 33- бап бойынша;

- оның мас қалпын көргендерді іздестіресіз;

- өз еркімен жұмыстан шығару жөнінде өтініш жазуын ұсынасыз;

6. Басқа да шешімдер.

## 2 жағдай

Валют-транзит банктің банк саласындағы үлкен еңбек өтілі бар тәжірибелі жұмыскері 40000 тенгені жалған ақшаға ауыстырып береді.

Банк басқарушысының орнында бұл жұмыскермен не істер едіңіз:

1. Сенімсіздік бойынша жұмыстан шығару.

2. Еңбек кітапшасын бүлдірмеу үшін өз қалауы бойынша жұмыстан шығаруын ұсынасыз.

3. Қатаң сөгіс айту және сыйдан айырып, жұмыскерді бұрынғы орнында қалдырасыз.

4. Қызмет бабы бойынша төмендетесіз.

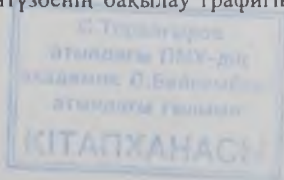
5. Жұмыскерді бұрынғы орнында қалдырып, шығынды қайтаруды ұсынасыз.

6. Басқаша әрекет етесіз, қалай?

## Әдебиеттер [5,8,9]

Сабактың максималды балы күнтізбенің бақылау графигіндегі ағымдық үлгерімінде көрсетілген.

8/н



**Негізгі**

- 1 Рахымбаев А.Б. Менеджмент : оқу құралы/ А.Б. Рахымбаев. – Алматы : Заң әдебиеті, 2006. – 287 с.
- 2 Қашықов Ш.Қ. Басқару теориясы/ Ш.Қ.Қашықов, Е.М. Арын. – Павлодар : С.Торайғыров атындағы ПМУ, 2003. – 267 б.
- 3 Рахметов Б.А. Персоналды басқару / Б.А. Рахметов. – Алматы : Экономика баспасы, 2005. – 288 б.
- 4 Юкаева В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. – М. : Дашков и К, 2006. – 290 с.
- 5 Лафта Дж.К. Управленческие решения / Дж.К. Лафта. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
- 6 Гончаров В.И. Менеджмент/ В.И.Гончаров. – Минск : Миссанта, 2003. – 155 с.
- 7 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М. : Новое издание, 2005. – 284 с.

**Қосымша**

- 8 Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения/ Н.Л. Карданская. – М. : Юнити, 1999. – 407 с.
- 9 Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения / Э.А. Смирнов. – М. : Юнити - ДАНА, 2000. – 271 с.
- 10 Райзберг Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
- 11 Фатхутдинов Р.А. Организация производства / Р.А. Фатхутдинов. – М. , 2003. – 670 с.
- 12 Переверзев М.П. Менеджмент / М.П. Переверзев. – М.: Инфра, 2004. – 287 с.

## Мазмұны

	Кіріспе.....	3
1	Тәжірибелік сабақтардың тақырыптары.....	5
2	Тәжірибелік сабақтардың мазмұны.....	5
2.1	Сабақ 1.....	5
2.2	Сабақ 2.....	7
2.3	Сабақ 3.....	9
2.4	Сабақ 4.....	10
2.5	Сабақ 5.....	13
2.6	Сабақ 6.....	15
2.7	Сабақ 7.....	16
	Әдебиеттер.....	18

Н.М. Әленова

## **БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІ ӘЗІРЛЕУ**

050507 «Менеджмент», 050510 «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандықтарының студенттеріне арналған тәжірибелік сабақтарды орындау бойынша әдістемелік нұсқау

Техникалық редактор Г.Н. Сейтахметова  
Жауапты хатшы Г.К. Камзинова

Басуға 16.02.2009 ж.

Әріп түрі Times.

Пішім 29,7 x 42 ¼. Офсеттік қағаз.

Шартты баспа табағы 0,71 Таралымы 30 дана

Тапсырыс № 0853

«КЕРЕКУ» Баспасы

С.Торайғыров атындағы

Павлодар мемлекеттік университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64

**БЕКІТЕМІН**

С. Торайғыров атындағы  
ТМУ-дың оқу ісі

жөніндегі проректоры  
Н.Э. Пфейфер



Құрастырушы: аға оқытушы М.М. Н.М.Әленова

**Кәсіпорындағы экономика және басқару кафедрасы**

Басқарушылық шешімдерді әзірлеу : тәжірибелік сабақтарды орындау бойынша әдістемелік нұсқау

Кафедра мәжілісінде бекітілді 2009 ж. « 5 » 01 №: 5 хаттама

Кафедра меңгерушісі С.К. С. К. Құнязова

Қаржы-экономика факультетінің оқу әдістемелік кеңесінде мақұлданған 2009 ж. « 14 » 01 № 6 хаттама

ОӘК төрайымы Л.А. Л. А. Сидорова

**КЕЛІСІЛДІ**

ҚЭФ деканы Т.Я. Т.Я.Эрназаров 2009 ж. « 14 » 01

СМ бөлімі н/б Г.С. Г. С. Баяхметова 2009 ж. « 10 » 02

**МАҚҰЛДАНДЫ**

ОУЖ ж ОӘҚ бастығы А.А. А.А. Варакута 2009 ж. « 10 » 02