

А.Т.БЕКНАЗАРОВА

**СТРАТЕГИЯЛЫҚ КОНСАЛТИНГ, ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ИНСТИТУТТАР
ЖӘНЕ БҰҰ ТДМ (ТҰРАҚТЫ ДАМУ МАҚСАТТАРЫ)**

ТҮРКІСТАН- 2017

Әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университетінің Ғылыми кеңесімен бекітілген (хаттама № 10, 24.05.2018 ж.)

«Нархоз» университеті жанындағы Қазақстан Республикасы Ғылым және Білім министрлігінің «Әлеуметтік ғылымдар, экономика және бизнес» мамандығы бойынша Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі республикалық оқу-әдістемелік кеңесі оқу-әдістемелік бірлестігінің грифі берілген (хаттама № 1, 12.11.2018 ж.)

Рецензенттер: Нұрымбетов Р.А., экономика ғылымдарының докторы, профессор

Бекназарова А.Т., экономика ғылымдарының кандидаты, доцент

Таменова С.С. экономика ғылымдарының кандидаты, доцент

А.Т.БЕКНАЗАРОВА

Стратегиялық консалтинг, Халықаралық институттар және БҰҰ ТДМ (Тұрақты даму мақсаттары) . Оқу құралы. 2017 ж., 100 б. Алматы: «Master Print» баспасы, 2019..

Оқу құралында Басқарушылық консалтинг, консалтингтік қызмет түрлері, жаһандық және аймақтық нарықтарда басқару консалтингінің теориялық-әдістемелік негізіне анықтама берілген. Консалтинг қызметін тиімді ұйымдастыруды басшылыққа алып, корпоративті басқарудағы сапалы нәтижелерді уақытылы алуға бағытталған жобаны басқарудың заманауи әдістері қарастырылған.

Оқу құралы академиялық бағытта білім алып жатқан студенттерге, соның ішінде мемлекеттік және жергілікті басқару, жалпы бизнес және басқару мамандығында оқитын білімгерлерге арналған. Оқу құралы кең ауқымды оқырмандар шеңберіне және экономикалық мамандық оқытушыларына, докторанттары мен магистранттарға және студенттерге қызықты.

МАЗМҰНЫ

Алғы сөз.....	4
Тақырып 1. Консалтингтің қалыптасу тарихы.....	5
Тақырып 2. Консультациялық ұйымдар.....	10
Тақырып 3. Консультациялық қызмет түрлері.....	17
Тақырып 4. Консультациялық қызметтердің ерекше құралдары.....	24
Тақырып 5. Кеңесші-клиенттік қатынастар.....	32
Тақырып 6. Кеңес беру фирмасын таңдау.....	39
Тақырып 7. Әдістемелік қамтамасыз ету және кеңес беру нәтижелері.....	47
Тақырып 8. Тестілеу, тренинг және имитациялық ойындарды өткізу әдістері.....	52
Тақырып 9. Шығармашылық ойлауды белсендіру әдістері.	61
Тақырып 10. SWOT-талдау әдісі.....	66
Тақырып 11. PEST-талдау әдісі.....	69
Тақырып 12. Стратегияны әзірлеу бойынша кеңес беру.....	73
Тақырып 13. Тұрақты даму мақсаттарының түйінді бағыттары.....	75
Тақырып 14. Тұрақты даму мақсаттары.....	86
Тақырып 15. Тұрақты даму мақсаттары және Қазақстан өңірлерінде қабілеттілікке негізделген даму.....	95
Пайдаланған әдебиеттер тізімі.....	99

АЛҒЫ СӨЗ

Басқару консалтингі қызмет түрі ретінде ежелден бері бар және ең сәтті көшбасшылардың тәжірибесін жас жұмысшыларға беруге, мамандар даярлауда, ұйымдардың жұмыс істеуі мен даму проблемалары бойынша зерттеулер жүргізуде көрініс тапты. Қызметтің бір түрі ретінде басқару консалтингі 19 және 20 ғасырдың аяғында - индустриалды революциямен байланысты жедел индустриалды даму мен әлеуметтік қайта құру кезеңінде белсенді түрде пайда бола бастады. Классикалық менеджмент мектебінің негізін қалаушылар Фредерик Уильям Тейлор, Фрэнк және Лилиан Гилбрет, Генри Л. Гант және Харрингтон Эмерсон жинақталған тәжірибені жүйелеу, ұйымдардың тиімділігін арттыруға бағытталған ұсыныстар әзірлеуге, сонымен қатар дәрістер оқуға, кітаптар жазуға және теориялық семинарлар өткізуге мүмкіндік берді.

Оқу құралында дамығын елдердің басқарушылық консалтинг теориясын басқару саласындағы озық тәжірибелері жинақталып, оларды отандық кәсіпорындарда қолдану мүмкіншіліктері қарастырылған.

Оқу құралы «Менеджмент», «Мемлекеттік және жергілікті» басқару мамандығы бойынша оқитын студенттерге, магистранттарға, оқытушыларға және мекеме басшыларына зерттеудің қолданбалы әдістерін өз бетімен оқып үйренушілерге арналған.

Тақырып 1. Консалтингтің қалыптасу тарихы.

Басқару консалтингі қызмет түрі ретінде ежелден бері бар және ең сәтті көшбасшылардың тәжірибесін жас жұмысшыларға беруге, мамандар даярлауда, ұйымдардың жұмыс істеуі мен даму проблемалары бойынша зерттеулер жүргізуде көрініс тапты. Қызметтің бір түрі ретінде басқару консалтингі 19 және 20 ғасырдың аяғында - индустриалды революциямен байланысты жедел индустриалды даму мен әлеуметтік қайта құру кезеңінде белсенді түрде пайда бола бастады. Классикалық менеджмент мектебінің негізін қалаушылар Фредерик Уильям Тейлор, Фрэнк және Лилиан Гилбрет, Генри Л. Гант және Харрингтон Эмерсон жинақталған тәжірибені жүйелеу, ұйымдардың тиімділігін арттыруға бағытталған ұсыныстар әзірлеуге, сонымен қатар дәрістер оқуға, кітаптар жазуға және теориялық семинарлар өткізуге мүмкіндік берді.

Қызметінің соңғы жылдарында Тейлор өзінің негізгі қызметіне кеңестер берді. Яғни, ол менеджменттің кәсіби кеңесшісі болды. Алғашқы басқару консалтингтік фирмасына келер болсақ, Чикагода орналасқан 1914 жылы Edwin Booths фирмасы «Business Research Service» деп аталады. Сол уақыт аралығында тағы бір американдық (Джеймс О. МакКинси), бизнесті мұқият диагностикалауды қолдаушы, 1925 жылы қазіргі кезде жұмыс істейтін, өзінің атын алып, консалтингтік қызметтер нарығында маңызды орын алатын консалтингтік фирманы құрды.

Зейнетке шыққаннан кейін әйгілі американдық менеджер Ли Якокка менеджерлерге кәсіби кеңес бере бастады, дәрістер оқиды, нақты жағдайларды талдай отырып семинарлар өткізіп, кітап жаза бастады. Бірақ келтірілген мысалда алдыңғы тәжірибе қазіргі менеджерлерге берілді. Ғылыми-техникалық прогресс қарқынының өсуімен оқиғалардың қарқыны артып, бұл ақпарат пен адамдардың жинаған тәжірибесінің тез қартаюуына әкеледі. Сондықтан, 20-ғасырдың екінші жартысында бұрын табысты болған тәжірибе алмасуға негізделген кеңес беру әдісінің шектеулері айқын сезіне бастады. Әрекет түрі ретінде басқарушылық консалтингтің одан әрі дамуы

әртүрлі ғылымдар саласындағы мамандардың (жүйелерді зерттеу, психология, менеджмент және т.б.) табысты кәсіпкерлер мен менеджерлердің пайдалы тәжірибесін жинақтау тұрғысынан жасалды. Халықаралық тәжірибені зерттеу процестері: американдық, неміс, жапондық, кеңестік және т.б. ерекше қарқынды болды. Алайда, тәжірибені жалпылау әрдайым оны жекелеген елдерде ғана емес, сонымен қатар белгілі бір салалар мен фирмалар үшін қолдану бойынша ұсыныстармен аяқтаған жоқ. Операцияларды модельдеу және зерттеу, сондай-ақ ірі компаниялар мен әскери мақсатта қолданылатын басқа да жаңа әдістер тез арада әр түрлі көлемдегі фирмалар мен қоғамды басқаруға тез жол ашты, бұл кеңес берушілердің жұмысын байыта түсті. Әлемдік экономиканың қарқынды дамуы және XX ғасырдың екінші жартысындағы трансұлттық корпорациялардың құрылуы ғылым мен техниканың қарқынды дамуымен бірге кеңес беру қызметтеріне сұраныстың артуына әкелді. Осы кезеңде басқарушылық кеңес берумен кәсіби түрде айналысатын көптеген жаңа фирмалар құрылды. Уақыт өте келе сандық өзгерістер сапалық өзгерістерге айналды, бұл қызметтердің әртараптандыруында көрініс тапты. Консультанттардың үшінші толқыны алынған сабақтарды жүзеге асырудың әдістерін жасады. Консультацияның негізгі бағыты шешім қабылдау және ұйымға өзгерістер енгізу процесін ұйымдастыра алатын әдістерге аударылды.

Өткен ғасырдың соңғы онжылдықтарында басқарушылық консалтинг кеңес берушілердің жұмысының әдіснамасын жетілдіру тұрғысынан да, клиенттің кеңес беру қызметіне қатысуы тұрғысынан да дамыды. Клиент те өзгерді: ол теориялық тұрғыдан кеңесшімен бірлескен қызметке жақсы дайындалып, консалтингтік қызметтер нарығын жақсы білді. Басқарушылық кеңес беру өз жақтаушылары үшін қызықты қызмет қана емес, сонымен қатар бизнестің ең тиімді бағыттарының біріне айналды. Екінші мыңжылдықтың аяғында әлемдегі он ірі консалтингтік компаниялардың қызметтері 1-кестеде көрсетілгендей.

Кесте 1 Ірі халықаралық консалтингтік компаниялардың тізімі

№	Консалтингтік фирманың атауы	Қызметтерді сатудан түскен кіріс, млн.	Кеңесшілер саны, адамдар
1	IBM Global Services	9 762	-
2	Andersen Consulting	8 941	51 931
3	Cap Gemini Ernst & Young	8 200	-
4	Pricewaterhouse Coopers	7 600	55 000
5	Deloitte Consulting / DTT	5 050	-
6	Computer Sciences Corporation	3 800	25 000
7	KPMG	3 000	17 000
8	McKinsey & Company	2 900	6 000
9	Mercer Consulting Group	1950	-
10	Arthur Andersen	1400	-

Консультация кеңес беруші мен клиенттің өзара әрекеттесу процесіне айналды, мұнда клиенттің білімі мен кеңесшінің белгілі бір әдістерге ие болу дағдылары біріктіріледі. Консультанттар ұйымдардың проблемаларын анықтау әдістерін, оларды құрылымдау әдістерін, негізгі проблемаларды анықтауды, олардың шешімдерін табуды және олардың орындалуын қамтамасыз ететін шешімдерді нақтылайды.

Экономика және басқару жөніндегі консультанттар қауымдастықтарының еуропалық Федерациясы (ФЕАКО) басқару консалтингін кеңестерді іске асыруға көмекті қоса алғанда, тәуелсіз кеңестер мен басқару мәселелері жөніндегі көмектің жиынтығы ретінде айқындайды. Жоғарыда келтірілген анықтама американдық Экономика және басқару кеңесшілері қауымдастығының (АСМЕ) көзқарастарының мазмұнын көрсетеді.

Өзінің соңғы жұмыстарының бірінде А. И. Пригожин анықтағандай: "басқарушылық консалтинг – бұл басқару саласындағы сараптамалық көмектің бір түрі". Сонымен бірге басқарушылық кеңес беруді процесс ретінде де, сараптама ретінде де, қызмет ретінде де, әдіс ретінде де қарастыруға болады.

- * консультант пен клиент арасындағы өзара әрекеттесу процесі, оның нәтижесі ұйымдастырушылық өзгерістер болып табылады;
- * сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістер жағдайында басқару мәселелерін шешуде клиентке сараптамалық көмек;
- * клиентке диагностикалық көмек көрсету және ұйымды басқару бойынша оның мәселелерін шешуді қамтамасыз ету бөлігіндегі Қызмет;
- * кәсіби кеңесшілердің көмегімен клиенттің басқарушылық әзірлемелерін игеру әдісі.

Ұйымда басқару саласында қызмет көрсету үшін консультанттарды шақыру фактісі клиенттік ұйымның нарық ұсынатын зияткерлік өнімді консалтинг түрінде пайдалану үшін жеткілікті іскерлік мәдениетке ие екендігінің дәлелі болып табылады. Сонымен қатар, қазіргі жағдайда клиенттерді кеңес беру процесіне тарту маңызды бола түсуде, бұл проблемаларды шешу және клиенттік ұйымның оң өзгерістеріне қол жеткізу, сондай-ақ клиентке тәуелсіз даму мүмкіндігін беретін жағдайлар жасау технологиясы болып табылады.

Бұл жағдайда кеңесші деп клиенттің мәселелерін шешуде білімі мен тәжірибесі бар жеке немесе заңды тұлға түсініледі. Клиент дегеніміз - олардың мәселелерін шешу үшін консультантқа жүгінген және келісім-шарт жасасқан жеке немесе заңды тұлға, оның мәні консалтингтік қызметтерді көрсету болып табылады. Клиент кеңес беру объектісі ретінде қызметтерді ұсыну шартында қарастырылған шарттарда консультанттың қызметтерін төлейді.

Консультант, кеңес беру заты ретінде, келісімшартта қарастырылған осы жұмыс үшін сыйақы ала отырып, клиенттің қызметін оңтайландыру бойынша жұмыстарды орындайды. Сыртқы және ішкі кеңес берушілер болып екіге бөлінеді. Сыртқы консультанттар - бұл келісімшарт бойынша клиенттерге қызмет көрсететін тәуелсіз консультанттар немесе консалтингтік фирмалар. Ішкі консультанттар, әдетте, белгілі бір мамандықтың (экономика, психология, бухгалтерлік есеп, менеджмент және т.б.) мамандары болып табылады және мекемеде толық уақытты лауазымды атқару кезінде менеджермен еңбек қатынастарында болады. Консультациялық процесс - бұл клиентке көмек көрсету формасы, онда кеңес берушінің өзі ұйымның жұмыс процесінің қатысушысы болып табылмайды және оның нәтижесіне жауап бермейді, бірақ клиенттің қызметкерлеріне туындаған мәселелерді шешуге көмектеседі. Басқарушылық кеңес беруді кәсіптік қызмет ретінде немесе ұйымға практикалық кеңестер мен нақты көмек көрсету әдісі ретінде қарастыруға болады. Сонымен қатар, бұл сонымен қатар ұйым қызметкерлерінің білімі мен тәжірибесін жетілдіруді және бәсекелестік нарықта сәттіліктің негізгі факторларын қалыптастыруды қамтамасыз ететін әдіс. Өз кеңестерін тұжырымдау кезінде консультанттар ұйымдарға жетекшілік етпейді және ұйымда басқару шешімдерін қабылдауға өкілеттігі жоқ. Сонымен қатар, кеңесшілер тек кеңестің сапасы мен толықтығына жауап береді; Клиенттер оны қабылдаудан туындаған барлық жауапкершілікті өз мойнына алады. Консультанттар клиенттен тәуелсіз:

- консультант клиентке бағынбайды және соңғысынан әкімшілік тәуелсіз;
- Клиенттің қызметкерлері саяси күш пен олардың топтық байланыстарын қолдана отырып, консультантқа әсер ете алмайды;
- консультант өзінің эмоционалды тәуелсіздігін сақтауға тырысады (клиент үшін достық немесе басқа сезімдерден аластату, олар келісімшартты орындау кезінде пайда болуы немесе пайда болуы мүмкін).

Консультациялық әдіс деп клиент алға қойған мақсатқа жетуді қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін, бұрын орындалған консультациялық жұмыстың тәжірибесі негізінде құрылған іс-әрекеттер жиынтығы түсініледі. Басқарушылық консалтинг әлеуметтануда, психологияда, жүйеде, математикада әзірленген әдістерді белсенді қолданады (сұхбат, байқау, сауалнама, тестілеу, болжау, іскери ойындар, сараптамалық бағалау және т.б.). Әрбір консультанттың өзінің арнайы және сүйікті кеңес беру әдістері бар, мәселені шешудің өзіндік әдістерін көреді, бұл басқарушылық консалтингтің белгілі бір салаларында мамандануды түсіндіреді.

Заманауи бизнестің сәтті дамуының шарты - бұл барлық кәсіпорындарда бола бермейтін ұйымдастырушылық қайта құру мүмкіндігімен байланысты тауарлар мен қызметтерге деген нарық сұранысынан асып түсу мүмкіндігі. Ұйымның басқарушылық қабілеті бар проблемаларды шешу үшін жеткіліксіз болған кезде басқарушылық кеңес беру қажеттілігі артады. Нысан - бұл өз қызметінің нәтижелерінде жағымды өзгерістерді қалайтын ұйым, ал объект - бұл қызмет түрлері және мақсат қою субъектілері (меншік иелері, менеджерлер, қызметкерлер) туралы ойлау тәсілі. Басқарушылық кеңес берудің мақсаты - ұйымдағы оң өзгерістер үшін алғышарттардың қалыптасуын қамтамасыз ету. Құралдар жиынтығы ретінде консультанттар ұйымның мәселелерін шешуді қамтамасыз ететін әдістер, әдістер, әдістерді қолданады. Ұйымдардағы өзгерістер, ең алдымен, ұйым қызметкерлеріндегі өзгерістерді қамтиды. Соңғысы ұйымға жаңа дағдыларды енгізу арқылы немесе кеңес берушілермен бірлесіп клиенттің ұйымның қарқынды дамуын қамтамасыз ететін жаңа дағдыларды игеру арқылы мүмкін болады.

Тақырып 2. Консультациялық ұйымдар

Ұйым, кез-келген жүйе сияқты, энтропияны (белгісіздік дәрежесін) төмендетуге тырысады. Ұйымның белгісіздігі неғұрлым аз болса, оның

стратегиясы ұйымның сыртқы және ішкі ортасының дамуының ықтимал болжамдарын ұстанады. Стратегияның мазмұны ұйымның диагностикасына және оның қызметкерлері жасаған қызмет философиясына негізделген. Ұйымның құрылымында, әдетте, функционалдық міндеттеріне бизнес философиясын диагностикалау және дамыту процесін ұйымдастыру кіретін бөлім жоқ: мұны басқару және ұйымдастырушылық даму жөніндегі сыртқы кеңесшілер жүзеге асырады. Ішінара, бұл дәстүрлі түрде ұйымдардың осындай қызмет түрлеріне (немесе қызмет түрлеріне) қажеттілігі жоспарлы экономика жағдайында, ұйымдардың салыстырмалы түрде тұрақты жұмыс істеуі үшін сенімділік (негентропия) жеткілікті болған кезде болмайтындығына байланысты. Сондықтан елдегі экономикалық реформалардың бүкіл кезеңінде ұйымдардың ұйымдық құрылымы мен әлеуметтік мәдениеті белгісіздік факторына әсер етеді және нарықтық жағдайларға бейімделу арқылы өзгеруге тырысады. Заңнаманы жетілдіре отырып және ұйымдардың жаңа иелерінің корпоративтік мүдделерін үйлестіре отырып, ұйымдастырушылық икемділік пен бейімделу қабілеті мәселесі – ұйымдарда стратегияларды әзірлеу мәселесі бірінші орынға шығады. Бұл Процесс субъективті және объективті қайшылықтармен бірге жүреді. Менеджерлер көбінесе түйсігі деңгейінде ұйымда нені өзгерту керек екенін сезінеді, өйткені олардың осы ұйымда жұмыс істеу нюанстарымен жұмыс істеу тәжірибесі бар, бірақ арнайы білімнің болмауы және "айналымнан" арылу мүмкіндігі олардың алтыншы сезімін жүзеге асыруға мүмкіндік бермейді.

ИЯ, кеңесшіге ұйым жұмыс істейтін саланың ерекшеліктерін білуге уақыт қажет, бірақ оның және басқарушы қызметкерлер кеңесшілердің нақты әдістері мен басқару әдістерімен танысу үшін айтарлықтай ресурстар жұмсауы керек. Қарастырылған қарама-қайшылықты жағдайдан ұтымды шығу кеңесшілердің қызметтеріне мезгіл-мезгіл жүгіну болып табылады (біз дәрігерлерден, мысалы, тіс ауырған кезде тіс дәрігерінен көмек сұраймыз). Консультативтік фирмалардың қызметі көбінесе дәрігердің қызметімен

салыстырылады. Екі жағдайда да бәрінің негізі дұрыс диагноз және дұрыс емдеу әдісі болып табылады. Сонымен қатар, шешім қабылдау саласындағы танымал маман О.и. Ларичев атап өткендей, "медицинамен жоғарыда келтірілген ұқсастықты қолдана отырып, өзін-өзі емдеу көбінесе зиянды екенін атап өтеміз, дегенмен ақылды науқас дәрігерден гөрі денесін жақсы біледі".

Бір жағынан, коммерциялық ұйымдар қысқа мерзімді перспективада ықтимал жоғары пайда әкелетін күрт өзгерістерсіз механизм (сағат сияқты) ретінде жұмыс істеуі керек. Бірақ, екінші жағынан, осы әлеуетті мүмкіндікті іске асыру үшін ұйымға өзгерістер енгізу қажет – тек осылай ғана болашақ пайда әлеуетін құруға және нарықтағы бәсекелестерден озуға немесе, кем дегенде, оған қарсы тұруға болады. Объективті және ұйымның құрылымы (кез-келген жүйенің құрылымы сияқты) тұрақтылық пен тұрақтылықты қамтамасыз ете отырып, өзгерістерге жол бермеуге тырысады. Стратегияны іс-әрекет түрі ретінде әзірлеуді Стратегиялық менеджмент саласында білімі мен тәжірибесі бар қызметкерлер жүзеге асыра алады, бірақ мұндай дағдыларды игеру олардың құндылық бағдарларының өзгеруімен байланысты, бұл ұзақ уақыт бойы және ұйымда жаңа әлеуметтік мәдениеттің қалыптасуымен байланысты. Яғни, негізгі қарама-қайшылық-бұл ұйым тұрақты болып, дамуы керек.

Аталған қарама – қайшылықты жағдайдан шығу жолы ретінде Игорь Ансофф (стратегиялық басқарудың "Патриархы") Қос ұйымдық құрылымның қалыптасуын қарастырды: ұйым құрылымының бір бөлігі механикалық ақша табуды (жедел басқаруды) қамтамасыз етеді, ал екінші бөлігі осы ақшаның бір бөлігін ұйымның дамуын қамтамасыз ете отырып, болашақ пайда әлеуетін құруға жұмсайды (стратегияны әзірлеу мен іске асыруды анықтайды). Жедел басқаруды ұйымның функционалдық бөлімшелері, ал болашақ өзгерістерді дайындауды-функционалдық құрылым (Директорлар кеңесі, даму бөлімі) жүзеге асырады. Субъективті тәртіптің қайшылығы сыртқы кеңесшілердің стратегиялық менеджментінің білімі мен тәжірибесін

енгізу арқылы жойылады. Осылайша, консультанттар топырақты дайындайды, одан бас тартады, ұйым қызметкерлері болашақта алға жылжып, өз ұйымын және өздерін жүйелі түрде өзгерте алады.

Басқарушылық кеңес берудің жүйелілігі ұйымды белгілі бір жолмен өзара байланысты элементтерден тұратын сыртқы ортамен өзара әрекеттесетін тұтас құрылым ретінде талдаудан тұрады. Сонымен қатар, кеңесшілер ұйым қызметкерлеріне кезеңдерден өтпей, проблемалардың жүйелі шешімдерін дәйекті түрде табуға көмектеседі. Олардың көмегімен ұйым қызметкерлері проблемаларды анықтайды, жағдайды талдайды, шешімдер шығарады және оларды жүзеге асырады. Жиырма жыл бұрын голландиялық ғалымдар менеджерлердің көптеген шешімдері маңызды факторлардың бір бөлігін алып тастауға әкелетін және менеджерлердің қарапайым ережелерді қолдана отырып, қиын жағдайларды жеңілдетуге және шешім қабылдауға деген ұмтылысы бар белгісіздікті ескермейтін қарапайым көзқараспен сипатталғанын анықтады. Шешім қабылдаудың күрделілігі шешілетін міндеттердің көп өлшемділігіне, қабылданған шешімдер мен басқа ұйымдарға таралатын салдардың өзара байланысына, сондай-ақ адам өмірі жүйесіндегі технологиялардың тез өзгеруіне байланысты бүкіл әлемде өсті. Мұндай жағдайда басшыларға арнайы дайындалған консультанттарды көмекке тарту маңызды жүйелік міндетке айналады. Өз қызметінде консультанттар клиент (ұйым басшысы) қойған мәселені шешуге ғана емес, сонымен қатар оған ұйым ішіндегі және одан тыс жерлердегі жағдайға жүйелі түрде қарауға көмектесуге тырысады. Сондықтан клиент көбінесе жергілікті мәселені (айталық, еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіру) шешу туралы мәселені бастапқы қойғаннан кейін тараптар алдымен жүйелік мәселелерді анықтау қажеттілігін түсінетін кеңесшімен келіседі ұйымның қолайсыз жағдайының себептері (мысалы, ұйымның дамуы үшін стратегиялық маңызды мәселелерді анықтау), содан кейін оларды шешудің нұсқаларын іздеуді бастаңыз.

Сұрақтың тұжырымдалуымен ұйым менеджмент кеңесшілерін қажет етпейтін жағдайды елестету мүмкін емес. Неліктен әр компанияның кеңесшілері бола бермейді? Біріншіден, басқарушылық консалтинг тұрғысынан консалтингтік қызметтер нарығы қанықтырылмаған және консультанттар арасындағы бәсекелестік оларға клиенттерді таңдауға мүмкіндік береді. Міндет, көбінесе, ұйымның және оның қосалқы мердігерлерінің (шикізат пен материалдар жеткізушілері мен ұйымның дайын өнімін сататын фирмалар) тиімділігін жоғарылату тұрғысынан да жұмыс нәтижесінде алатын артықшылықтарды түсіндіру шеберлігіне байланысты. Менеджер, әдетте, ұйымның құрылымында шешім қабылдау үшін қажетті барлық ақпаратты жинап қана қоймай, мәліметтер базасын жүргізіп, ақпаратты талдаумен ғана шектелетін арнайы кросс-функционалды блок жоқ екенін түсінеді, бірақ (ең бастысы) шешім қабылдау процесін ұйымдастыра алады. Бұл проблемаларды бірлесіп талқылау және олардың шешімін іздеу процесі қызметкерлерді қалай біріктіретінін, қызметкерлердің біліктілігі мен олардың уәждемесін қалай арттыратындығын, командалық құрылыс қалай табысты болатындығын және сол мәселелерді қызметкерлердің бірдей түсінетінін түсіндіруге көп күш жұмсамайды. Бірақ бұл мүмкін өзгерістердің мақсаттары көшбасшының мақсаттарымен сәйкес келген жағдайда ғана жұмыс істейді. Екіншіден, көп нәрсе ұйым басшысының субъективті қасиеттеріне байланысты. Кез-келген менеджерге ұйымның басшыларымен сырттай мамандармен кеңесу туралы шешім қабылдау психологиялық тұрғыдан қиын, осылайша жанама түрде ұйымдағы менеджментті тануға болады. Сонымен қатар, бұл қызметтерге ақы төлеу үшін көп ақша қажет (кеңесшілер, бұл директордың өзі және оның бас мамандары туралы көп біледі), ақша жоқ кезде. Уақытша бос ақша таба алатын кәсіпорындарда менеджерлер көбінесе ақша табудың маманы деп санайды, сондықтан оларға кеңес беру қызметтері қажет емес.

Директорлар сындарлы әрекеттерді жиі орындай бермейді, мысалы:

- жалпы экономикалық белгісіздік жағдайында сәттілік мүмкіндігіне сенімсіздік;
- кәсіпорынды басқарудың, әсіресе маркетинг, қаржылық және стратегиялық жоспарлау саласындағы біліксіздігі;
- кәсіпорындардың негізгі проблемасы айналым қаражатының жетіспеушілігі туралы миф; үшінші жақтың инвесторынан кейін оның алдындағы міндеттемелерін орындамай қаражат алу үміті.

Ұйымның басшысы кез-келген тірі жүйе сияқты өзгеруге қарсы тұрады және бұл қарсылық оның басқару процесінің механикалық көбеюі мен өнімді сатуға бағытталған ұйымның дамуына бағытталған мәдениеттен айырмашылығына пропорционалды.

Маркетинг негіздерін игеру тұрғысынан мәдениеттеріндегі өзгерісті жаңа бастаған топ басшылары бұл жеткіліксіз екенін, маркетингті игергеннен кейін ұйымдағы стратегиялық өзгерістер тұрғысынан басқару мәдениетін одан әрі өзгерту (немесе нақтылау) болатындығын түсінбейді. Кешегі сәтті тәжірибеге сүйену психологиялық тұрғыдан ыңғайлы, бірақ өткен тәжірибеге негізделген даму әрдайым ұйымның бәсекелік артықшылығын қамтамасыз ете бермейді.

Ұйым жетекшілері көбінесе кеңес беру жұмысын жеке өзі үшін қосымша қауіп көзі ретінде қабылдайды: мұнда және қызметкерлердің назарында олардың маңыздылығын жоғалтуы мүмкін; және жаңа міндеттерді орындаудан қорқу; шешімдерге әсерін төмендету қаупі. Сондықтан көп нәрсе менеджердің өзгеруге ашықтығына және оның адалдығына байланысты болады.

Топтық мүдделер көбінесе ықпалды, соның ішінде әрқашан заңды іскерлік емес.

Көшбасшының позициясы кеңінен таралған, оның білімдері әр түрлі салада маман ретінде оған ұйымның барлық туындаған мәселелері бойынша кеңес бере алатын білікті мамандары жеткілікті деген дәлелге негізделген. Сонымен бірге, ол стратегияны өзі әзірлейді және ол құпия болмаса, кем дегенде адамдарға жария етілмейді.

Бұл тәсіл әйгілі МакНамара қиылысын еске түсіреді, сол кезде АҚШ қорғаныс министрі стратегиялық жоспарларды әзірлеуді тоқтату үшін жекелеген топтарға стратегиялық жоспарларды әзірлеуді тапсырған, олар мақұлданғаннан кейін Министрліктің тиісті бөлімдеріне тапсырылған. Тәжірибе көрсеткендей, жоспарлау мен іске асыруды бөлу орындаушылардың ынтасын төмендетеді, стратегиялық және операциялық жұмыс арасында қайшылықтар туғызады және қолданыстағы ұйымдастырушылық мәселелерді күшейтеді. Пәнаралық кеңес беру. Жүйелер типологиясында ұйым әлеуметтік, техникалық және экономикалық ішкі жүйелерді қамтитын аралас жүйелерге жатады. Сондықтан проблемаларды талдау және шешім қабылдау процесіне қатысушылар психология, технология, экономика, әлеуметтану, менеджмент саласындағы дағдыларға ие болуы керек.

Ұйымдарда бар зияткерлік потенциал, әдетте, жоспарлау отырыстарында, коллегияларда, кеңестерде және т.б. мәселелерді ұжымдық талқылау кезінде жетекшімен біріктіріледі. Бірақ көптеген функционалды бағыттағы мамандардың топтық жұмысының көптеген түрлері көптеген ұйымдардың сызықтық-функционалды басқару құрылымдары жағдайында функционалды мақсаттылықтың тартымдылығын жеңуге және функционалдық бірліктердің мақсаттары ұстанатын ұйымның мақсаттарына бағытталған ең жақсы шешім шығаруға мүмкіндік бермейді.

Тақырып 3. Консультациялық қызмет түрлері.

Адами практиканың осы саласы бойынша көптеген сарапшылардың пікірінше, басқару консалтингі саласындағы қызметтің нақты жіктемесі жоқ. Дамыған елдерді жіктеуде кеңес беру қызметін сараптамалық, процестік және оқытуға бөлуге болады. Сараптамалық кеңес беру клиент қызметінің кез-келген тақырыбы бойынша мамандандыруға негізделген және технологиялық кеңес беру клиентке диагностика, шешім іздеу және оларды жүзеге асыру процесін ұйымдастыруға көмектеседі. Тренинг бойынша консультанттар клиенттің және оның қызметкерлерінің біліктілігін арттырады. Бұл жіктеудегі менеджменттік кеңес беру, әдетте, ұйым басшысы клиент ретінде әрекет ететіндігімен ерекшеленеді.

Сараптамалық кеңес алу үшін келесі белгілер тән:

Нақты уақыт режимінде сұрақтарға ауызша жауап беру;

- проблемаларды талқылау және оларды шешу жолдарын іздестіру түрінде кеңес беру;
- сұрақтарға жазбаша жауаптар және берілген тақырып бойынша аналитикалық шолулар;

Ағымдағы жағдайға жедел талдау;

- ұйымдарды дамытудың маңызды проблемаларының себеп-салдарлық байланыстарын белгілеу және сипаттау жағдайын терең талдау;
- нақты мәселе бойынша сараптамалық бағалаулар мен пікірлер.

Технологиялық консалтинг басқару консалтингінің әдісі ретінде 1940-1950 жж. АҚШ-та Курт Левин мен Карл Роджерс. Аталған әдіс клиенттің белсенді қатысуынсыз ұйымды өзгерту үшін әзірленген шешімдерді іске асырудың оң нәтижелерін алу қиын болады деп болжайды. Технологиялық кеңесші қолдағы тапсырманы шешіп қана қоймайды, сонымен қатар клиенттің қызметкерлері бұрын қандай әрекеттерді орындағанын өзгертуге көмектеседі. Яғни, ұйымның өзекті мәселелерін шешу қажеттілігі тәуелсіз міндет ретінде қойылып қана қоймайды, сонымен қатар кеңес беруші

Ұйымнан шыққаннан кейін де клиент ұйымының мәселелерін диагностикалау, талдау және шешу дағдыларын игеру болып табылады.

Технологиялық консалтингтің аясында консультант пен клиенттің өзара әрекеттесуі синергия заңының орындалуын қамтамасыз етеді, өйткені кеңес берушілер талдау және синтез әдістеріне ие, клиентті өз ойлауын белсенді етуге және адам қызметінің белгілі бір саласында, білім мен тәжірибенің барлық әлеуетін белгілі бір ұйымның қызметінде пайдалануға шақырады.

Басқаша айтқанда, сарапшы кеңесші клиентке дайын шешім ұсынады, ал процесс бойынша кеңесші клиентпен бірге өзінің шешімін табады.

Технологиялық кеңес берудің бағыттары мен параметрлерін келесі тізім ұсынуға болады:

- кеңес берушінің талқылауға белсенді қатысуынсыз ұйым мамандары балама шешімдерді іздеу процесін ұйымдастыру;
- клиенттің мәселелері бойынша интерактивті ойындарды ұйымдастыру және өткізу, сонымен қатар топтық жұмыстың басқа түрлерін жүзеге асыру процестерін қалыптастыру;
- клиенттің сарапшысының бірі ретінде шешім қабылдау процесіне қатысу, бірақ талқылау мен шешім қабылдау процесіне белсенді әсер ету;
- жасалған ұсыныстардың орындалуын қамтамасыз ету;
- ұйымдағы өзгерістер процесін түзетуге және енгізуге тікелей қатысу.

Соңғы екі аспектінің маңыздылығы консультант пен клиенттің ұйымды өзгерту процесінің нәтижелері үшін ортақ жауапкершілік алатындығында.

Сонымен бірге, бүкіл кеңес беру кезеңінде кеңес берушінің тәуелсіз (сыртқы сарапшы) болып қалуы маңызды, бұл клиенттің ұйымына өзгерістерді әзірлеу және енгізу үшін қажет шешімдердің объективтілігін қамтамасыз етеді.

Тренингтік консультацияға келер болсақ, оны жүзеге асыру барысында консультант идеяларды жинақтап, шешімдерді талдап қана қоймайды, сонымен қатар лекциялар мен семинарлар, симуляциялық ойындар, нақты жағдайларды талдау (клиент) түрінде теориялық және практикалық ақпаратты клиентке ұсынады. істер ») және т.б. Бұл процестегі клиенттің рөлі оқытуға сұранысты қалыптастыру, мақсаттарды, бағдарламалар мен оқыту формаларын, оқу топтарын саналы түрде таңдау.

Білім беру саласындағы кеңес беру келесі ерекшеліктерге негізделеді:

- тапсырыс беруші дайындалған және стандартты бағдарламалардың ішінен оқу формасын (семинар, симуляциялық ойын, тренинг) таңдайды;
- консультанттар өздерінің арсеналындағы оқу бағдарламасын кәсіпорынның өзі анықтайтын мәселелерге арнайы бейімдейді;
- клиенттің өтініші бойынша консультант оқу тобының құрамын қалыптастырады (жеке құжаттардың мазмұнын талдау, сұхбат, тестілеу әдісі бойынша) және келісілген бағдарламаға сәйкес сабақ жүргізеді;
- клиенттің қызметкерлерін топтық жұмысқа үйрету (тепе-тең топшаларды құру, қатысушылардың әлеуетін анықтау және т.б.);
- клиенттің қызметкерлері арасында ұйымдық мәселелерді шешудің әдістері мен құралдары тұрғысынан дағдыларын дамыту;

- проблемалық мәселелерге топтық жұмыс қатысушыларының терең сұңгуінің әсерін қамтамасыз ету (қысқа уақыт ішінде оқу тобы қажетті минималды ақпаратты игеруі үшін).

Басқару басқарылатын жүйеге мақсатты әсер ету ретінде қойылған мақсаттарға жету процедурасы болып табылады: тұтастай алғанда ұйымның тиімділігін арттыру, басқарылатын жүйені өзгерту немесе оны жою.

Бұл мағынада басқарушылық консалтинг дегеніміз - басқарылатын жүйені өзгерту мақсаттарын анықтауға және өзгерістерді өздері жүзеге асыруға көмектесетін процесс.

Саладағы қызметтер:

- проблеманы шешу;
- ұйымның параметрлерін жақсарту;
- ақпараттық технологиялар саласында, ақпараттық жүйелер мен жүйелік интеграция саласында кеңес беру;
- бірігу, жұтылу және жұтылуды дайындау және өткізу;
- қаржылық-экономикалық қызмет саласындағы кеңес беру және жоспарлау, сондай-ақ инвестициялық жобалар мен жобаларды корпоративті мәдениетті қалыптастыру тұрғысынан талдау.

Аутсорсинг - бұл ұйымның жұмысын басқа жақтарға берудің негізінде, ұйымның өзі басқа жақтағы мамандандырылған ұйымдарға қарағанда нашар орындайтын функциялары (мысалы, қозғалтқыш шығаратын зауыт мамандандырылған құюға алюминий құюға тапсырыс береді және оның құюы) өндіріс жойылады). Немесе ұйым жоспарлы басқару немесе бухгалтерлік операцияларды жүзеге асырумен байланысты функцияларды

стратегиялық маңызды мәселелердің шешімін табуға бағыттау үшін консалтингтік фирмаға береді.

Бұл жағдайда консалтингтік фирма тұрақты түрде ұйымның функцияларын орындайды. Бұрын аталған функцияны орындайтын ұйымның кейбір қызметкерлері консалтингтік фирмада тұрақты жұмысқа жалдана алады, бірақ оларды консалтингтік фирманың мамандандырылған бөлімшелерін құра отырып, ұйымдағы алдыңғы жұмыс орындарына орналастыруға болады.

Бұл мамандарды басқару тәртібі, сонымен қатар клиенттік ұйымның қызметіне тәуелсіз баға беру консалтингтік компанияның қолында. Осылайша, ұйымның нақты жағдайын бағалауда үлкен тиімділікке қол жеткізіледі және бас мамандардың бәсекелі нарықтағы стратегиялық дамуына баса назар аударылады.

Әр клиенттің кеңесші үшін өз міндеті бар екені анық. Сондықтан клиенттің мәселелерін зерттеу және осы мәселелердің шешімін дайындау үшін әртүрлі әдістер қажет. Клиент тұжырымдайтын міндеттерге байланысты консультациялар реттеуші және зерттеушілік болуы мүмкін. Ресейлік «Менеджмент және ұйымдастырушылық дамыту жөніндегі кеңесшілер қауымдастығының» (бұдан әрі - АКУОР) президенті, философия ғылымдарының докторы, профессор Аркадий Ильич Пригожин Басқару кеңесшілері мектебінде (бұдан әрі - ҚБО) дәрістерінде консалтингтік қызмет түрлерінің осындай жіктемесін береді (Кестені қараңыз). 3.1 автордың редакциясымен). Нормативті кеңес беру дегеніміз - заңдармен, заң актілерімен немесе басқа құжаттармен белгіленген нақты стандарттар бар экономика, құқық, қаржы және т.б. саласындағы нақты мәселелер бойынша кеңес беру.

Құндылық бойынша кеңес беру ұйымға жаңа құндылықтар әкелуге арналған:

-қызметкерлердің ұйым мүлкін бірлесіп иелену идеологиясы;

-жалпы сапа менеджменті;

-ұйымның клиенттік бағдары және т.б.

Проблемалық кеңес сұраққа жауап іздейді: сіз оны қандай мәселемен шешесіз?

Бұл жағдайда жобалық тәсіл нақты бір нәрсені жасау міндеті болып табылады: өнімді жасау, белгілі бір жұмысты орындау, нақты жобаны пысықтау. Проблемалық тәсіл ұйымның мәселелерін зерттеудің аналитикалық бөлігін қарастырады, содан кейін - ең маңыздысын таңдау және оны шешуді ұйымдастыруды қарастырады. Проблемалық кеңес беру А.И. Пригогин сонымен қатар оны «тірі» әдіс деп атайды, өйткені нақты нәтижелерге клиент пен консультанттар кеңес беру барысында бірлескен жұмыста қол жеткізеді.

Консультант зерттеулерді іс-қимыл арқылы жүзеге асырады. Егер сараптамалық кеңес беру кезінде нәтиже бір мәнге ие болса, онда процесс бойынша проблемалық кеңес беруде бәрі консультанттың тек өзінің сараптық білімін көрсетіп қана қоймай, сонымен бірге клиенттің шешімін табу процесінде толықтай қатысуына және зерттеліп отырған проблема бойынша өзінің сарапшылық әлеуетін пайдалануға көмектесуіне байланысты болады.

Кеңес беру типологиясы

Аты	Нормативті	Құнды	Проблемалық	
			Жоба бойынша	Процесс бойынша

Жұмыс әдістері	<ul style="list-style-type: none"> • Ақпараттандыру • Есептеулер • Даму • Құжаттама • Аудит • Оқыту 	<ul style="list-style-type: none"> • Оқыту • Топтық жұмыс • Келіссөзде р технологиясы • Оқыту 	<ul style="list-style-type: none"> • Оргдиагностика • Даму • Проблемалық семинарлар • оқыту 	<ul style="list-style-type: none"> • Ордидиагностика Өзара оқыту • Сценарий әдісі • Рефлексивті әдіс • Топпен жұмыс • Ойын әдістері • Проблемалық семинарлар • Келіссөздер технологиясы • Социодрама • Оқыту әдістері
Консультанттың функциялары	<ul style="list-style-type: none"> • Сарапшы • Аудитор • Әзірлеуші • эдвайзер • Мұғалім • Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог • медиатор • жаттықтырушы • Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> * Диагностик * Сарапшы * Әзірлеуші * Оқытушы * Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> * Диагностик * Сарапшы * Модератор * Фасилитатор * Методолог * Игротехник

				* Инноватор
Кеңесші-клиенттік қатынастар	Консультант клиентке нақты өзгерістер бойынша ұсынымдар береді.	Консультант клиенттік ұйымға жаңа құндылық бағдарларын "үйретеді".	Консультант диагностика жүргізеді және проблемалар бойынша өз шешімдерін ұсынады.	Консультант клиенттік ұйымға диагностика жүргізеді және онымен бірге ұйымдастырушылық мәселелерді анықтау және шешу әдістерін ұсынады.

Тақырып 4. Консультациялық қызметтердің ерекше құралдары.

Консультант, жақсы психолог сияқты, «сұрақтармен жұмыс істейді», сондықтан ол тіл білімін жетік білуі керек. Нейрингвистикалық бағдарламалау (NLP) - бұл адам тәжірибесінің құрылымы мен функциясының көп өлшемді моделі. NLP жүйке жүйесінің, физиологияның, тілдің және мінез-құлық бағдарламалауының динамикалық өзара әрекетін бір деңгейде сипаттайды, яғни субъективті тәжірибе тудыратын негізгі компоненттер. NLP-нің негізгі болжамдары:

- Сана мен дене бірдей кибернетикалық жүйенің бөліктері.
- Барлық өмірлік тәжірибелер жүйке жүйесінде кодталған.
- Субъективті тәжірибе визуалды суреттерден, дыбыстардан және сезімдерден тұрады.

- Менің қарым-қатынасымның мәні - ол тудыратын реакция және т.б.

Тілді тәжірибенің көрінісі ретінде қарастыра отырып, NLP байланыс, кодтау және декодтау процесінде оның жартылай жоғалуына әкеледі деп санайды.

Бұрмалану туралы айтатын болсақ, олар заттар әлемінің моделінде көрініс табады, бірақ адамның іс-әрекеті қандай да бір түрде шектеулі болатындай етіп бұрмаланады. Семантикалық қателік, ақыл оқу және номинализация сияқты құбылыстарды алдымен есте ұстаған жөн.

Әрекетсіздік - бұл бастапқы тәжірибенің бөліктері алынып тасталатын процесс. Модельдеудің бұл режимінің көрінісі әдепкі, нақты емес етістіктермен, модальдық операторлармен және типтік класстармен анық және айқын түрде салыстыру арқылы жасалады.

Жалпылау - бұл түпнұсқадағы егжей-тегжей мен байлықтың жоғалуына әкелетін және адамдарға таңдаудың неғұрлым толық жиынтығын беретін айырмашылықтарды болдырмауға әкелетін тәжірибелерді жинақтау процесі. Бұл процесс өзіне тән емес зат есімдер, әмбебап сандық және ерекше емес етістіктер арқылы көрінеді.

Ұқсас әдістер мен тәсілдер клиент пен консультанттың өзара әрекеттесуінде қолданылады.

1. Басқа адамның өкілдік жүйелерінің жиі қолданылатын сөздері мен предикаттарын тану және оларды жақындастыру және өзара түсіністікті қамтамасыз ету үшін оларға түзету.

2. Әңгімелесушімен жақындасу үшін «айна» және қалып, қимыл, бет әлпеті, бастың орналасуы, қарқыны және дауыс ырғағы арқылы сәйкестендіру.

3. Егер адамдар арасындағы қарым-қатынаста проблемалар туындаса, жеке адамдар немесе адамдар тобы арасындағы түсінуді жақсарту үшін мәлімдемелерді бір өкілді жүйеден басқасына аудару.

4. Өз тәжірибесін және басқа адамдардан алған хабарламаларын жүйелеу және түсіну үшін өзара түсінушілікті жақсарту және басқа адамның типтік ойлау стратегиясына бейімдеу үшін сенсорлық қол жетімділік кілттерін, сондай-ақ микро қозғалыстарды байқау және пайдалану.

5. Белгілі бір емес сөздік карталарды сындырып, жоғары сапалы ауызша сипаттамаларды және, ең бастысы, мінез-құлық көріністерін, мысалдарды жасау арқылы адамның қолданатын және байқалатын сенсорлық тәжірибесі мен нәтижелерінің үлгісін жасау.

6. Позитивті ниет пен оның пайда болу себептерін анықтау арқылы проблемалық мінез-құлық пен жауаптың мазмұны мен мазмұнын өзгерту. Мұның мақсаты - мінез-құлықты неғұрлым тапқыр ретінде қабылдау үшін қабылдауды мінез-құлыққа деген оң көзқарасқа өзгерту. Бұл қабылдаудың өзгеруі адамдарға көмектеседі:

- «өзін» оң ниетпен біріктіру үшін тұлғаның осы бөлігін нығайту және тану арқылы «өзін» «мінез-құлықтан» бөлу;

Проблемалық мінез-құлықтың позитивті ниетін сақтауға, тіпті егер осы мақсатқа жету үшін пайдаланылған мінез-құлық өзгерсе де;

- Жүйенің экологиясын сақтауға көмектесетін проблемалық мінез-құлықтың немесе реакцияның екінші пайдасын сақтау және нығайту, сонымен қатар жағымсыз мінез-құлықты өзгерту арқылы «өзіне» қолдау көрсету.

7. Топтық және жеке нәтижелерді немесе олар қолданатын нақты жүйеге жақсы қалыптасқан, практикалық және экологиялық таза күйде болатын

жоғары сапалы сипаттамаларды және көрсетілімдерді айқындау және нақтылау.

NLP тұрғысынан қарым-қатынастың негізгі модельдерін және олардың пайда болуының нақты мысалдарын қарастырайық; консультанттың алға қойған мақсаттары және оның респондентке әсер ету жолдары.

Түрі бойынша семантикалық қате: себеп-салдар. Бұл түрдегі сөйлемдер бір адамның қандай да бір іс-әрекетті немесе әрекетті жасайтын жағдайларды сипаттайды, ал екіншісі белгілі бір сезімдерді бастан кешіреді. Сонымен бірге, біреудің әрекеті мен екіншісінің реакциясы арасында қажетті байланыс жоқ. Мұндай сөйлемдер респонденттің өз эмоцияларына жауапкершілікті өзінің бақылауынан тыс адамдарға немесе күштерге жүктейтін моделін сипаттайды.

Бұл тұжырымдарды формулалар арқылы оңай білуге болады: X бір нәрсені сезінеді (сезінеді); X бірақ Y; X деген мағынаны білдіреді. Номинализация дегеніміз - зат есім ретінде процедуралық мағынасы бар сөздерді қолдану, ал процедуралар жойылатын сияқты. Әрекет статикалық түрде ұсынылады. Қарапайым сөзбен айтқанда, егер затқа қол тигізуге, естуге, көруге немесе иіске немесе дәмге ие болмасаңыз, онда бұл номинализация болып табылады.

Жаттықтырушылар тиімділікке апаратын жол дәл осы шеттен тыс және өз болмысындағы шындықты түсіну деп санайды, дегенмен бұл ақпараттың шекаралары үнемі кеңейе түсетінін мойындайды (NLP тұрғысынан бұл картаны егжей-тегжейлі етіп өзгертуді білдіреді, бірақ NLP-де сіздің ойыңыз - «қара жәшік» «, Коучингте - әрекет ету аумағы және сіздің мақсаттарыңыз үшін күресу). NLP көзқарасы бойынша ең тиімді адамдар - бұл мүмкін болатын таңдау мен перспективаның ең көп санын анықтауға мүмкіндік беретін әлемнің картасы бар адамдар. Сонымен қатар таңдау шектеулері біздің ішімізде және сыртта емес. Бұл тұжырымдама NLP-ны коучингке

байланысты етеді, дегенмен NLP мінез-құлық модельдерін зерттейді, ал коучинг адамның психикалық дамуы мен өзін-өзі тану мәселелерімен айналысады (NLP құралдар тізімін ұсынады, ал коучинг даму бағыты мен философиясын ұсынады).

NLP-тің жаттықтырушысы алдымен рапорт құру қабілетін біле алады, өйткені оның қалыптасуы физиологиялық, одан әрі жаттықтырушы қарым-қатынас жасайтын адамдарға қарап жаңа көзқарасқа ие болады. Кішкентай тәжірибе арқылы микромаскулярлы бет-әлпетті оқуды бастау оңай, ол сіздің хабарламаңыздың қалай қабылданғанын дәл айтады. Екіншіден, бақылаушы тұрғысынан не болып жатқанын түсіну маңызды. NLP-дің өте күшті бөлімі мақсат қоюға және оған жету стратегиясына арналған. Тағы бір маңызды жайт - өзіңізді қалыпта, жақсы жұмыс тәртібінде ұстау.

Коучинг менеджмент кеңесшілерінің коучинг қызметінің түрі болып табылады. Коучинг - бұл жеке және корпоративті оқытуды белсендірудің, қолдаудың және сүйемелдеудің жоғары тиімді құралдарына негізделген адами қолдаудың ерекше жүйесі. Жаттықтырушының (осы саланың маманы) міндеті - клиенттің қанағаттанушылығын тудыратын өмір сапасын құруға көмектесу. Осылайша, коучинг - бұл серіктестік, оның арқасында адамның әлеуеті ашылып, іске асады және оның қызметінің нәтижелеріне қол жеткізіледі. Коучинг - бұл жаттықтырушы мен клиенттің өзара әрекеттесуінің бір түрі, соның арқасында жаттықтырушы клиенттің (оқушының) уәждемесі мен жауапкершілігін арттырады. Басқаша айтқанда, жаттықтырушы - белсенді тыңдау қабілеті, сұрақ қою қабілеті және клиенттің кері байланысын қамтамасыз ететін кәсіби коммуникатор. Тренер сыртқы кеңесші бола алады, ол тәлімгер ретінде ұйым басшысымен өзара әрекеттеседі. Ұйымның басшысы өзі орынбасарларымен және бас мамандармен өзара әрекеттескен жағдайда жаттықтырушы бола алады. Командада топтық жұмыс жасау кезінде орынбасарлар мен бас мамандар бір-біріне қатысты жаттықтырушы бола алады.

Бұл жағдайда жаттықтырушы кеңесші, жаттықтырушы және психолог мамандықтарына сәйкес келетін қасиеттерді біріктіруі керек. Консультант ретінде жаттықтырушы ұйым қызметкерлеріне мансапты жоспарлау бойынша кеңестер береді. Жаттықтырушы ретінде ол клиентке белгілі бір дағдыларды сіңіруге тырысады және клиенттер өздеріне қажетті шешімді өз бетінше таба алатындай жағдай жасауға тырысады. Жаттықтырушы ретінде тәлімгер бөлімнің қай бағытта дамуы керектігін түсінуге көмектеседі (жетекші сұрақтар мен түрлі мысалдар көмегімен), клиент өзін тапқан жағдайларды талдайды.

Біздің жағдайда көшбасшы-жаттықтырушының маңызды қасиеті клиенттерді белсенді тыңдау болып табылады, ол өзін қамқоршылардың айтқандарын ғана емес, сонымен бірге оларға айтылмайтын нәрсені де түсіну қабілетімен көрсетеді. Менеджер қатты сұрақтар қоя білуі керек, соның арқасында клиент жаңа мүмкіндіктер ашады, іздеу мәселелеріне балама шешім таба алады. Бұл сұрақтар қызметкерлерді алға ұмтылуға және белсенді болуға итермелейді. Көбінесе, күшті сұрақтар кез-келген адамға бұрын қол жетімді емес нәрсені байқайды, жағдайды әр түрлі жағынан көруге көмектеседі. Психолог ретінде тренер-лидер не болып жатқанын түсіну тұрғысында жұмыс істейді және психоаналитиктер мен психотерапевтер жұмыс істейтін адамның мұндай терең сезімдерін көтермейді. Жаттықтырушы мақсат қою, мақсатқа жету, нәтижеге жету жазықтығында, яғни жетістікке жету жазықтығында жұмыс істейді, сондықтан жаттықтырушының тілі жағымды және оптимистік болады. Жаттықтырушының міндеті - клиентке өзін-өзі қамтамасыз етуге көмектесу, ондағы шығармашылықты дамыту. Менеджер мен клиент арасындағы жүйелі кездесулер сізге мәселелерге жаңаша көзқараспен қарауға, стандартты емес, жаңа шешім қабылдауға және оны теориялық тұрғыдан негіздеуге мүмкіндік береді. Коучинг саласындағы сарапшылар бұл жаңа нәрсені үйренуді жеңіл әрі жағымды етеді дейді. Шешілмейтін болып көрінетін мәселелер қарапайым әрі түсінікті бола

бастайды. Көшбасшы қолданатын әдістер мен әдістер іздеу қабілеттерін оқытуға және клиент тұлғасының әлеуетін дамытуға бағытталған, сонымен қатар осы әлеуетті барынша ашуды және тиімді іске асыруды қамтамасыз етеді. Дегенмен, белгілі бір дағдыларды қарапайым дайындаудан айырмашылығы, коучинг практикасы студенттердің өз бетінше қажетті шешімін таба алатын жағдай жасауына негізделген.

Клиенттер нұсқаулық түрінде емес, менеджермен сұхбат нәтижесінде не істеу керектігі туралы білім алуы керек. Бұл жағдайда өзін-өзі ынталандыру артуы керек, клиенттің әлеуеті қамтамасыз етіледі, ал объективті қажеттіліктен жұмыс диссертацияда жақсы орындалған жұмыстың қанағаттану көзіне айналады. Коучинг ұйым басшысы үшін жұмыс стилі ретінде жаттықтырушының клиентке мақсат қоюға, проблемаларды дұрыс тұжырымдай білуге, нақты оқиғаларды зерттеуге, тыңдауға және дайын рецептілерді жазуға уақыт бөлуге деген ұмтылысынан көрінеді.

Бұл жерде жас мамандарды даярлаудың ерекшелігі көптеген жылдар бойы жоғары оқу орындарының студенттеріне мойынсұнушылық пен ережелерді үйрететіндігінде, ал ұйымдарда тәуелсіз қызмет ету процесінде олардан мүлдем басқа дағдылар қажет болғанда, олар өздерін ақыры табатындығында. Бұл тұрғыда жетекші жаттықтырушы мамандардың тәлімгерлері оларды белгілі бір ұйымның дамуының негізгі проблемаларын шешуге қатысуға бағытталған негізгі рөл ойнауға шақырады.

Коучинг бұл жағдайда өзара әрекеттесудің үлгісі болып табылады, соның арқасында лидер өзі үшін де, өзі басқаратын қызметкерлер үшін де ынталылық пен жауапкершілік деңгейін арттырады. Консультанттың (жаттықтырушының) және сұрақтар жүйесінің жетекшісінің бірлескен іс-әрекеті процесінде қолданылатын сұрақтар жүйелері, кері байланыс алу әдістері, топтық жұмыс саласындағы технологиялар кеңес берушіге клиенттің іс-әрекетінің нақты жоспарын құруға мүмкіндік береді,

нәтижесінде ол өз жұмысының мәнін жақсырақ түсінуге көмектеседі. Сарапшылардың пікірінше, адамдар ортақ мақсат, құндылықтар біріктіріп, тиімді қарым-қатынас моделіне ие болған кезде ғана кезектен тыс міндеттеме пайда болады және үнемі бақылау қажеттілігі жоғалады. Алайда, сіз төлеуге тиісті бағаны түсіну керек

коучинг стилінде жұмыс істеуге деген ұмтылыс үшін - бұйрықтардың орындалуын бақылаудың әлсіреуі (өйткені өзін-өзі басқару жұмысқа кіреді), клиенттің және кеңес берушінің тарапынан үнемі өзін-өзі жетілдіру қажеттілігі. Жалпы алғанда, басқару стилі келесідей:

ізденіс жұмыстарына бағытталған шағын топтарды құруға, пікірлес адамдар тобын құруға, клиент пен кеңес беруші арасындағы тиімді өзара әрекеттестіктің қажетті шарты ретінде пайым жасауға бағытталған.

Басқарушылық консалтингтің қарастырылған элементі - коучинг - бұл көбінесе менеджер мен сыртқы консультанттың өзара әрекеттесуіне байланысты, бірақ болашақта (ұйым қызметкерлерінің әлеуметтік мәдениеті өзгерген сайын) ұйым жұмыскерлерінің өзара әрекеттесуінің ішкі деңгейлерінде өзара әрекеттесу жазықтығында ығысулар болады. Коучинг көбінесе көмек құралы, басқа адамға өз шешімін табуға көмектесу немесе тәлімгерлік (коучинг) ретінде ұсынылады. Коучинг сонымен қатар жеке және топтық кеңес берудің дамуы мен формасына бағытталған арнайы көшбасшылық стиль ретінде түсініледі. Қазіргі коучинг - бұл серіктестердің өзара әрекеттестігі, бұл жерде синергияның әсері бапкер мен клиент арасындағы командалық жұмыс процесінде көрінеді. Жаттықтырушының міндеті - клиентке өзінің әлеуетін үйлесімді түрде ашудың мүмкіндіктерін көруге көмектесу және оны жаңаша ойлауға үйрету. Адамның зияткерлік қабілеттерін 1912 жылы неміс психологы Уильям Штерн қазіргі кезде кеңінен танымал «IQ» коэффициентін қолдана отырып өлшеуге ұсынды. Алайда, 83 жылдан кейін Даниэль Големан тағы бір керемет коэффициент -

«EQ» зияткерліктің эмоционалды индикаторы «IQ» -тен гөрі маңызды рөл атқаратынын мәлімдеген кезде, ол өз сезімдерін басқару және басқа адамдардың сезімдерін дұрыс қабылдау қабілеті интеллектіні дәлірек сипаттайды. логикалық ойлау қабілетінен гөрі. Оның зерттеулеріне сәйкес (1998 ж.) Басқарушылық жұмыстың тиімділігі үшін EQ өте маңызды - оның жетістігі 85% осы коэффициентпен және тек 15% IQ анықтайды.

Аталған зерттеу басқаларды тыңдау мен есту қабілеті сіздің жеке біліміңізді қолдану қабілетіне қарағанда әлдеқайда маңызды, және дұрыс сұрақтар қою мүмкіндігі тікелей және нақты нұсқаулар беру қабілетіне қарағанда әлдеқайда маңызды деген ойды растады. Мәселен, мысалы, NLP метамодельдеу әдісін қолданады, ол келесі ережелерге негізделеді:

1. Біз қолданатын сөздер саналы тәжірибемізді білдіреді.
2. Адамның тәжірибесі оның саналы бөлігіне қарағанда әлдеқайда кең, бірақ бұл тәжірибенің көптеген аспектілері түсіну деңгейіне жетпейді.

Бұл әмбебап модельдеу процестерінің біреуінің әрекетіне байланысты - алып тастау. Ерекшелік - бұл сөйлеу процесінде субтекстте қалатын ақпарат (түсінілмейді), дегенмен, бірқатар жанама белгілер арқылы адамның подсознание тәжірибесінде оның болуын анықтауға болады. Коучинг философия ретінде өмір салты және оған деген көзқарас болып табылады, сондықтан коучингті «тереңдетілген» жаттығулардан немесе бірнеше кітапты оқу арқылы тез үйренуге болмайды. Коучингті тек коучинг парадигмасында өмір сүріп, жұмыс істей бастағаннан біле аласыз.

Тақырып 5 . Кеңесші-клиенттік қатынастар.

Консультант-клиенттің өзара іс-қимылының негіздері

Консультацияларға екі серіктес, кеңесші және клиент қатысады. Клиент - кеңес беру объектісі - консультанттың қызметтеріне ақы төлейді,

консультациялық қызметтерді көрсетуге арналған шартта айқындалады. Консультант кеңес беру субъектісі ретінде белгілі уақыт аралығында жұмыс істейді, ұйымның қызметін жақсарту бойынша жұмыстарды орындайды және осы үшін консультациялық қызметтерді көрсетуге арналған шартта айқындалған сыйақы алады. Басқарушылық кеңес берудің негізгі көзқарастары. Егер консультантқа белгілі бір немесе жүйелік мәселені шешу тұрғысынан қызмет көрсетуді таңдау мүмкіндігі болса, екінші бағытты таңдау кезінде кеңесші мәселенің неғұрлым күшті шешімін және тіпті проблемалар класын алуға мүмкіндік алады. Ұйымның жетекшісі шешілетін негізгі проблема туралы өз сезімін білдіруге тырысқанда жиі болатын белгісіздік, осы кезеңде консультантқа алдағы жұмыс тақырыбын тұжырымдау тұрғысынан клиентке кәсіби қызмет көрсетуді бастауға мүмкіндік береді. Жұмыс аяқталғаннан кейін консалтингтік жұмыстың тиімділігі мен тиімділігі ұйымдардың сәтті дамуын қамтамасыз ететін нақты өзгерістерде көрінеді. Бірақ консультант-клиент қарым-қатынасына қатысты мәңгілік сұрақтардың ішінде келесі сұрақтар біржақты жауапсыз қалады: Клиентті аз шығынмен консалтингтік жұмысқа келісім-шарт жасасуға қалай сендіруге болады? Клиентті маңызды, бірақ аралық нәтиже алғаннан кейін тоқтамауға қалай сендіруге болады?

Ұйымдағы өзгерістерге қарсылықты басқару қызметкерлерінен қалай жеңуге болады? Консультациялық қызметтер көрсету кезінде сіз қалай пайдалы кеңесші болудан аулақ бола аласыз? Жаңа клиентті ұйымдастырудағы алдыңғы жұмыстың сәтті тәжірибесін қалай бейімдеуге болады?

Әр түрлі кеңесшілермен клиенттік ұйымның жағымсыз тәжірибесімен қалай күресуге болады?

Ұйым өміріндегі өзекті мәселелерді шешуге қалай қатысуға болмайды?

Кеңес беру процесін концептуалды қарастыруда А.И. Пригожин үш тәсілді анықтайды: «Бұл қатынастарға алғашқы көзқарас коммерциялық тәсіл болып табылады, мұнда консультант өз қызметін (әдіснамасы, қолданылуы, нәтижесі) клиентке сатады.

Екінші тәсіл - мұғалімдердің ұстанымы: «Біз олардың басқарушылық ойларын өзгерттік» - мұғалімдердің кеңесшілері осылай дейді.

Үшінші тәсіл - клиникалық. Яғни, клиникалық тұрғыдан ойлайтын консультант мұндай фактіні түсіну үшін емес, ұйымнан терең терең себеп-салдарлық байланыстарды алуға тырысады ».

Басқаша айтқанда, клиникалық тәсіл аурудың өзін-өзі анықтау және ұйымның одан әрі емделуі тұрғысынан қызмет көрсетуге бағытталған. Бұл басқарушылық кеңес берудің әдіснамалық негізі. Бұл жағдайда алдымен тапсырыс беруші мен клиент арасындағы айырмашылықты түсіну керек, өйткені егер аталған тұлғалар бір адам болмаса, онда қиындықтар туындайды. Сонымен қатар, клиенттің өзі ғана емес, оның кеңесшілердің қызметінен күткен түрі де маңызды.

Мазмұны бойынша А.И. Пригожин клиенттердің келесі классификациясын ұсынады:

- «Білікті клиент». Ол басқалардан айырмашылығы, менеджер кеңесшісінен не күтуге болатындығын алдын ала білмеуі мүмкін, бірақ егер ол шеберлікпен түсіндірсе, көрсетсе, пайдалы нәрсені жасауға тырысса, онда клиент тез үйренеді және солай болады. Ол кеңесшінің мүмкіндіктері мен шекараларын түсінеді.

- «Ғажайып іздеуші». Мүмкін емес мүмкіндікті талап етеді (берілген кеңесшінің қабілетіне емес, жалпы басқарушылық кеңеске байланысты): кірісті белгілі бір пайызға көбейту, ұжымдағы жанжалға төзімділік және т.б.

- «Тоқырау». Ешнәрсені өзгертпей бір нәрсені едәуір жақсартқысы келеді. Ол өзгерістердің нұсқаларын әзірлеуге ерікті түрде қатысады, бірақ оларды жүзеге асыруға келгенде бәрі бәсеңдейді. Ұйым дамуға қабілетсіз болып шығады.

- «Командир». Ол тіпті өзінің кеңесшісі ретінде сыртқы кеңесшіні көруге бейім және оған қалауы бойынша нақты тапсырмалар береді. Бұл міндеттер біздің кәсіби профилімізден алшақ болуы мүмкін .

Әрине, клиенттер арасында басымдық консультантты маман ретінде, консалтингтік фирманы дамыту үшін материалдық және моральдық негіз беретін маман ретінде дамытатын клиентке беріледі. Сондықтан, ірі ұйымдар үлкен келісім-шарттар жасасуға мүмкіндік береді, бірақ көптеген азғырулар сияқты, олар өзіндік тұзаққа айналуы мүмкін.

Біріншіден, клиенттің жеке басының жетіспеушілігі, бұл ұйымның басшысы үнемі болмайтындығында немесе ол оны жүзеге асырудың негізгі кезеңдерінде кеңес беру жұмыстарынан бас тартуында.

Екіншіден, дизайнерлердің әрқайсысына дайын шешімдер ұсынуы керек.

Үшіншіден, консультациялық жұмыстың нәтижелеріне өз мақсаттары мен кеңес беру процесінде анықталған мақсаттардың сәйкес келмеуіне байланысты немқұрайлылық.

Консультант-клиент қарым-қатынасындағы маңызды сәт - бұл кеңес берушілер қызметтерінің құнын анықтау фактісі. Бір қызығы, әдетте, клиенттер консультациялық жұмыстарға арналған бюджетті сенімді түрде айтады, бірақ олар өз ақшаларына нақты нені алғысы келетіндерін тұжырымдай алмайды. Жоғарыда айтылғандар, бәлкім, бос ақшаның белгілі бір мөлшерінің болуы және ұйымдағы жинақталған мәселелерді шешудің мүмкін нұсқалары туралы нақты түсініктің жоқтығы клиентке оның

тапсырысының шарттарын тұжырымдамауға мүмкіндік бермейді. Сонымен бірге, клиенттің консалтингтік қызметке қанша қаражат жұмсағысы келетіні белгілі болған кезде, консультанттар үшін олар белгіленген бюджет аясында орындай алатын қажетті жұмыстар жиынтығын есептеу оңай болады. Аталған жағдайда, әрине, айтылған қымбат тәсіл клиентке әрдайым сәйкес келмейді, бұл кеңесшілер жұмысының нәтижелеріне қанағаттанбаудың бастауы болуы мүмкін. Жүргізілген консалтингтік жұмыстың табысты болуының басты өлшемі клиенттің алынған нәтижеге қанағаттану сезімі болып табылады.

Кеңес беру шарты

Консалтингтік қызмет көрсету шарты - бұл шоғырландырылған серіктестіктің бір түрі. Келісім-шартта қабылданған келісімдер, өзара құқықтар мен міндеттер, сондай-ақ келісімдерді бұзудың салдары көрсетілген. Іс жүзінде екі форма дамыды: ауызша келісім (ереже бойынша, ақысыз жұмыс) және жазбаша келісім. Жазбаша келісімшарттың бір түрі - бұл өзара тиімді (кеңесші үшін - оның тұрақты жүктемесі, ал клиент үшін - тиімділігі мен төмен төлемі) жазылым қызметі туралы келісім.

Жазбаша келісім-шарттың қысқа нысаны - қысқа жұмыс үшін қолданылатын келісім хат, мысалы, белгілі бір мәселе бойынша сараптамалық қорытынды. Келісімшарттың құрылымы мен мазмұны ерікті, дегенмен стандартты бөлімдер бар: кіріспе (кіріспе), негізгі бөлім және қорытынды.

Кіріспеде былай делінген:

шарттың атауы;

Imprisonment бас бостандығынан айыру орны мен уақыты;

Тараптардың атаулары.

Негізгі бөлім.

1. Ерекше жағдайлар (тек осыған ғана қатысты)

жұмыс):

Terms терминдерді анықтау және түсіндіру (жоба, консультант, тараптар, жұмыс уақыты және т.б.);

Of келісімшарттың мәні (жобаның мақсаты мен сипаттамасы, жұмыс көлемі, жұмыс нәтижелері, жұмыс жоспары, мерзімі, арнайы әдістер және т.б.);

The консультанттың міндеттері (кеңесшілер тобын құру бойынша жұмыстар мен қызметтер тізімі, алынған нәтижелерді бағалау, қызметкерлерді оқыту, құпиялылықты сақтау, қорытынды құжатты рәсімдеу, жобаны іске асыру сапасына кепілдік беру және т.б.);

□ клиенттің міндеттемелері (барлық қажетті ақпаратты ұсынуға, еңбек жағдайларын қамтамасыз етуге, оқытуды ұйымдастыруға, кеңес берушілердің жұмысын бағалау мен төлеу шарттарын сақтауға, консультанттан алынған ақпараттың құпиялылығына қатысты міндеттемелер тізбесі және т.б.);

Intermed аралық және қорытынды нәтижелерді бағалау;

□ есептеу тәртібі (есептеу негіздері, жұмыстың құнын және төлем мерзімін анықтаудың келісілген әдісі);

Disр дауларды шешу (әдетте, сотқа дейінгі іс рәсімі - келіссөздер арқылы белгіленеді);

Of келісімнің мерзімі (мерзім басталуы және аяқталуы);

айыппұлдар (шартты бұзу негіздері, тараптардың біреуінің кінәсінен айыппұл салу негіздері, тараптардың кінәсінен жұмысқа қабылдауды кешіктіру, төлемдерді кешіктіру және т.б.).

2. Шарттың жалпы шарттары: төрелік ереже; форс-мажорлық жағдайлар.

Қорытынды: тараптардың заңды мекен-жайы; шартқа қосымша; тараптардың қолдары.

Қатынастарды ұйымдастыру принциптері

Принциптер-бұл қызметтің негізгі ережелері, мінез-құлық нормалары.

Бұл қағидаттары міндетті түрде көрініс табады:

- ұсынылатын қызметтің ерекшеліктері және оған қойылатын талаптар;
- клиент пен кеңесшінің мінез-құлық нормалары;
- кеңесші мен клиент арасындағы өзара әрекеттесуді ұйымдастыру.

Этика нормалары:

- Тәуелсіздік пен объективтілік (мысалы, бәсекелес ұйымдарға бір уақытта қызмет етпеу);
- құпиялылық (мысалы, клиенттің рұқсатынсыз жұмыс кезінде одан алынған ақпаратты кеңесші ашпайды немесе жеке мақсатта пайдаланбайды);
- жұмыс басталғанға дейін төлем мөлшерін орнату және клиентпен келісу.

Клиент тек қызметтерді тұтынушы ғана емес, көшбасшы: ол көбінесе өзінің артықшылығын баса айтады, өткір мәселелерді талқылауды ауыр қабылдайды. Ұйым басшысы клиент ретінде, әдетте, жоғары жетістік мотивациясына ие (жетістікке жетуге бағытталған) және ынталандыруларға

қарағанда мүмкіндіктерге көбірек жауап береді (тек оларға кедергі жасамаса). Консультанттар клиент сияқты бизнеспен айналысатындығын, бірақ тәуелділікке байланысты олар бизнеспен айналысатындығын немесе олардың басқа әлемнен шыққанын, шешім іздеу процестерін қуатты әдістемелік қамтамасыз етудің артықшылығы бар екенін баса айтады.

Консультант клиенттен көбірек біледі, клиент әрдайым өз тапсырысын жасай алмайды, кеңесші клиентке қызметке тапсырыс беруге көмектеседі. Консультант бұрын осыған ұқсас жұмыстар атқарғанын есеп беру арқылы өз кәсібімен таныстырады. Сіз тапсырыс берушілер тізімін немесе брошюраны жарнама ретінде көрсете аласыз. Әлемдік тәжірибеде, елде және аймақта басқару консалтингі туралы ақпарат беру тиімдірек. Ресей кеңесшілері қауымдастығына мүшелікке және қызмет көрсету нарығында өткізуге уақыт көмектеседі. Басқарушы консультанттың дипломын көрсету Тест сұрақтары мен сұхбаттар консультанттың стандартты семантикалық конструкцияларымен бірге жүреді. Мысалы: «Сіз бұл салада қашаннан бері тұрасыз? Біздің клиенттеріміз әртүрлі: саясаткерлер, өнеркәсіпшілер, шағын бизнес. Сізге өз салаңызды жақсы білу жеткілікті, және біз проблемаларды шешу әдістерін жақсы білеміз. Біз серіктес ретінде жұмыс жасай аламыз ». Клиент кеңес берушіні сыпайы түрде сұрағанда: кеңесшінің өзі директор болып неше жыл жұмыс істегенін айта кету пайдалы: сіз дәрігерден өзі сізді емдейтін ауруы бар ма деп сұрамайсыз ба? Режиссер жиі сұрайды: бұл қанша уақытты алады және нені құрбан ету керек? Жауап қарапайым: «Қалағаныңызша, бірақ сұрақ сіз үшін өте маңызды, егер сіз болсаңыз, мен оны мұқият зерттейтін едім».

Тақырып 6. Кеңес беру фирмасын таңдау.

Консультациялық ұйымдардың түрлері

Сыртқы кеңес беруді ұйымдастыру. Егер консультанттарды шақыру туралы шешім қабылданса, онда отандық немесе шетелдік

консультанттармен бұл туралы келіссөздер жүргізу туралы шешім қабылдау қажет.

Кеңес Одағы басқару кеңесі ұйымдардың әлеуметтануынан бастау алады. 1976 жылы құрылды-қиын келіссөздер мен нанымдардан кейін –

Шамамен отыз жыл бұрын (Кеңес Одағы кезінде) ұйымдардың әлеуметтануы бойынша секция құрылды

Николай Иванович Лапиннің күш-жігерінің арқасында кеңестік социологиялық қауымдастықтың басқа бөлімдері.

Бөлім іс жүзінде басқарушылық кеңес беру деп аталатын іспен айналыса бастады.

Отандық әдебиетте "басқару жөніндегі кеңесші" деген сөз тіркесі алғаш рет 1982 жылы 19 тамызда "Правда" газетінде А.и. Пригожин мен С. В. Хайништің "консультант қажет" деген мақаласында пайда болды. Мақаланың мазмұны сол кездегі кеңесшілердің кім екендігі және олар қандай функцияларды атқаратындығы туралы идеяға қайшы келді. Тек 1991 жылы ғана ұйымдардың әлеуметтану секциясы кеңестік социологиялық қауымдастықтан басқару және ұйымдастырушылық даму бойынша кеңесшілердің тәуелсіз қауымдастығына (АКУОР) бөлінді.

1992 жылы Ресей Федерациясының Үкіметі жанындағы Халық шаруашылығы академиясының құрылымында басқару жөніндегі консультанттардың Бірінші мектебі құрылды, ол жылына екі рет "басқару жөніндегі консультант" біліктілігін беруді растайтын мемлекеттік академия дипломымен бірнеше ондаған мамандарды шығара бастады. Ресей сияқты үлкен ел үшін бір мектеп білікті мамандардың қажетті санын дайындай алмайтыны анық. Бірақ біртіндеп психология, экономика, құқықтану және менеджмент саласындағы көптеген мамандар басқарушылық кеңес беруге келді. Бұдан басқа, өңірлік университеттерде іс жүзінде жұмыс істейтін консультанттардың қолдауымен басқару жөніндегі консультанттарды даярлау бағдарламалары құрылды, ол жоғары білімі бар мамандарды қайта даярлау шеңберінде жүзеге асырылады. Ресейлік кеңесшілердің кәсібилігі

соңғы 10 жыл ішінде өсті, бұл Дүниежүзілік банк пен Еуропалық Қайта Құру және даму банкінің "ЮНИКОН/МС", "Руфаудит", "ФКБ" сияқты ресейлік фирмаларға аудит жүргізуге сенетін сенімі. 1989 жылдан бастап Ресейде әлемге әйгілі аудиторлық-консалтингтік фирмалар өз қызметін бастады.

Олар көрсететін қызметтердің негізгі түрлері: аудит, салық салу, басқарушылық кеңес беру. Ресейде Жапония, АҚШ, Голландия, Франция, Германия фирмалары стратегиялық басқару және сыртқы экономикалық қызмет саласында кеңес берумен айналысады. Батыстың инвестициялық банктері сонымен қатар Ресей нарығында кеңес беру қызметтерін ұсынады.

Шетелдік консультанттардың артықшылықтары:

- Тәуелсіздік және бейтараптық.
- Нарықтық экономикадағы басқару мәселелерін білу.
- Кеңес беру қызметінің заманауи әдістерін қолдану тәжірибесі.
- "Шетелдік сарапшының" әсері.
- Кеңес беру қызметтерінің кең спектрін ұсыну.

Ресейлік кеңесшілердің артықшылықтары:

- Искерлік және билік құрылымдарында байланыстардың болуы.
- Ресейлік ұйымдардағы проблемалардың мәнін жақсы түсіну.
- Клиенттік ұйымға көп көңіл бөлінеді.
- Клиентпен сенімді қарым-қатынас.

Қазіргі уақытта Ресейде жүзден астам кең ауқымды кеңес беру фирмалары бар. Отандық экономикалық реформаларға көмек көрсетудің халықаралық бағдарламасы (Tasis) аясында Ресей жеріне кірген ең ірі батыс консалтингтік фирмалары өз ісін жасап, біртіндеп басқа елдерге бағдарлай отырып, қазіргі уақытта ресейлік консалтингтік фирмаларға жол береді. Бірақ біздің нарықта әлі де "үлкен бестік" бар, атап айтқанда: Артур Андерсен, price Waterhousecoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Yuong, KPMG. Олардың қызметтеріне еліміздің ең ірі шаруашылық субъектілері ғана жүгінеді.

Негізінен, Ресейде жұмыс істейтін клиенттер кросс-кеңесшілерге жүгінуді жөн көреді.

Бұл үрдістің себебі, үлкен тәжірибесі мен консалтингтік жұмыстарды орындау стандарттары бар батыстық консалтингтік компаниялар ресейлік шындықтың ерекшеліктерін, біздің бизнес тәжірибемізді және Клиент проблемаларының ерекшеліктерін жеткілікті дәрежеде ескермейді. Көптеген ресейлік кеңес беру фирмаларының мамандары бұрын Ресейдегі әйгілі шетелдік фирмалардың штатында жұмыс істеу барысында оқудан және тағылымдамадан өтті немесе ірі батыс фирмаларымен жұмыс істеді, қазіргі уақытта консалтинг саласында өз бизнесін құрды. Мұндай фирмалар негізінен клиенттермен жұмыс жасауда батыстық стильді және кеңес беру қызметтерінің халықаралық сапа стандарттарын ұстанады. Егер ірі шетелдік фирмалар ресейлік серіктеске мұқтаж болса, онда олар дәл осындай компанияларға артықшылық береді. Ресейлік кеңес беру фирмалары аз: 80% құрамында 25 адамнан аз. Бұл әлемдік үрдіске сәйкес келеді. Көптеген консалтингтік фирмалардың клиенттері аймақтық ұйымдар болып табылады. Көбінесе ұйымдар кеңесшілермен абоненттік қызмет көрсету туралы келісім жасайды, ұйымның "штаттан тыс бірлігі" болады.

Компанияны ұйымдастырудың шағын формасының артықшылықтары белгілі, бірақ оның кемшіліктері де бар: ақпараттық қолдау, қызметтер спектрін кеңейту, елде маркетингтік зерттеулер жүргізу. Жеке консультанттар (Ресейде тұрақты негізде кеңес берумен айналысатын 1500-ге жуық консультант) - ҒЗИ штаттық қызметкерлері, оқытушылар, докторанттар, аспиранттар, проекторлар, өздерінің негізгі қызметін консультациялық қызметпен ұштастыратын (мұндай консультанттар шамамен 8500 адам).

Жеке консультанттардың қызмет көрсету құны мамандандырылған фирмалардың қызмет көрсету құнынан едәуір төмен. Консультант-клиент қатынастарындағы негізгі үрдістер мынадай бағыттарда көрінеді:

1. Әр түрлі бағыттар бойынша бір клиентке жұмыс істейтін кеңесшілер мен клиенттер мен кеңес беру фирмаларының ынтымақтастығының кеңеюі байқалады.

2. Ірі көп салалы фирмаларды құру. Кеңес беру қызметіндегі басымдықтардың өзгеруі келесідей:

1. Салалық қалаулар өзгеруде, өнеркәсіпті жандандыруда және өнеркәсіптік ұйымдардың тапсырыстарының үлесі өсуде.

2. Кеңес беру фирмалары өз қызметін әртараптандырады.

3. Шетелдік консультациялық фирмалармен бәсекелестіктің ауырлығы төмендейді.

4. Мәскеу кеңес беру фирмалары өз қызметін аймақтарға бағыттайды.

Ішкі кеңес беруді ұйымдастыру

Ішкі кеңес беру қызметтері (ІКБҚ). Ішкі кеңес беру құрылымдарын ұйымдастырудың бірнеше нұсқалары бар: қызмет көрсету орталығы, шығындар орталығы, пайда орталығы, қаржылық жауапкершілік орталығы. ІКБҚ -ұйымның бөлімшесі, қызмет қызметтердің сапасы бойынша бағаланады, бірақ бұл қызметтер "клиент" үшін тегін, сондықтан бұл форма ІКБҚ қалыптасу кезеңінде ғана тиімді емес және жақсы.

Шығындар орталығының моделінде бірінші орын ІКБҚ қызметіне байланысты шығындар болып табылады. Пайда орталығы ұйымның тәжірибесін одан тыс жерлерде көбейтуде көрінеді, бұл табыс әкеледі.

Ірі ұйымдарда ішкі кеңес беру қызметтерімен қатар сыртқы консультанттардың қызметтері белсенді пайдаланылады. Сыртқы консультанттар ІКБҚ -ны нығайтуға жәрдемдеседі. Сыртқы консультанттар ІКБҚ үшін кадрлар дайындайды, олардың тағылымдамасын қамтамасыз етеді. Бұл комбинация ұйымның әлеуетін арттырады, бұл оған жаңа бәсекелестік артықшылықтар қалыптастыруға мүмкіндік береді. Көбінесе ішкі кеңесшілер жаңа кеңес беру фирмаларын ашады. Бірақ құрылымдық бөлімше бола отырып, мықты ішкі кеңесшілер тобы ұйымнан тыс клиенттерді таба алады.

Басқа үрдіс сыртқы консультанттардың ішкі консультанттарға іс жүзінде айналуы (бір клиентке ұзақ жұмыс және абоненттік қызмет көрсету кезінде) болып табылады.

Ішкі консультанттардың болуы ұйымға мүмкіндік береді:

- Консалт консалтингтік қызметтер нарығындағы бағаны бақылау.
- Сыртқы консультанттарды мұқият іріктеу.
- Консалтингтік фирма келгенге дейін дайындық жұмыстарын өз күштерімен жүргізу.
- Қабылданған шешімдердің орындалуын қамтамасыз ету.

Консультанттар қауымдастығы

Кеңесшілер қауымдастығы кеңес беру қызметтері нарығын қалыптастыруда және кеңес беру қызметінің стандарттарын анықтауда маңызды рөл атқарады.

Олар жүзеге асырады:

- Консультанттарды үйлестіру және ақпараттық қызмет көрсету.

- Қызметтер сапасының жоғары стандарттарын сақтау және тарату.
- Клиенттермен қарым-қатынас этикасының сақталуын бақылау.
- Консультанттардың біліктілігін арттыру және аттестаттау.
- Клиенттердің қажеттіліктерін болжау.
- Кеңес берудің ұсынымдары мен әдістерін әзірлеу.
- Баспа қызметі.
- Билік органдарымен өзара іс-қимыл.

Олар заңды немесе жеке тұлғалардың коммерциялық емес бірлестіктері ретінде тіркеледі: қауымдастықтар мен институттар. Қауымдастықтың мүшесі болу міндетті емес, бірақ беделді. Ұлттық қауымдастықтардан басқа, халықаралық бірлестіктер де бар: мысалы, Еуропалық кеңесшілер қауымдастықтарының Федерациясы (FEASO) – шамамен 1200 Еуропа қауымдастығы және 41000 кеңесші.

Ресейде экономика және басқару бойынша кеңесшілер қауымдастығы (АКЭУ) және басқару және ұйымдастырушылық даму бойынша кеңесшілер қауымдастығы (АКУОР) жұмыс істейді. АКЭУ 220 консультациялық, аудиторлық, заң, тренинг, рекрутингтік фирмалар мен жеке консультанттарды біріктіреді – бұл 3000-нан астам маман. Бұл қауымдастықтың кеңесшілері Ресейдегі консалтингтік қызметтер нарығының жылдық айналымының шамамен 55% құрайды. АКЭУ жүйесіндегі қызметтер сапасының кепілдігі:

- іскерлік этика Кодексі және кәсіби қызмет стандарттары;
- консультанттардың біліктілігі туралы екі сатылы куәлік жүйесі (жарамды мүше сертификаты және қауымдастырылған мүше куәлігі);

□ сертификат беру арқылы консультанттардың біліктілігін арттыру бағдарламаларын іске асыру.

Ағылшын басқару мәселелері бойынша кеңесшілер институтының (ИМС) мүшесі болып табылатын кеңесшінің кәсіби мінез-құлық кодексінің құрылымы.

АКУОР кәсіби клуб қағидаты бойынша ұйымдастырылған және 300-ден астам жеке кеңесшілер мен консалтингтік фирмалардан тұрады. АКУОР жанынан басқару жөніндегі консультанттар мектебі құрылды, ол онсультациялық қызметті кәсіби негізде меңгергісі келетін мамандарды оқытады және Ф Үкіметі жанындағы Халық шаруашылығы академиясының консультант біліктілігін растайтын дипломын береді. аймақтық кеңесшілер қауымдастығы да бар: Воронежде Тәуелсіз Кеңесшілер қауымдастығы (ҚХА) тіркелген; Нижний Новгородта-Нижний Новгород Кәсіби Кеңесшілер гильдиясы; Новосибирскіде-11 консалтингтік фирма кеңесшілер мен консалтингтік фирмалардың қоғамдық бірлестігін құру туралы келісімге қол қойды.

Кеңес беру фирмасын іздеу

Ақпарат көздері. Ақпарат көзі бола алады:

□ Басқару жөніндегі кеңесшілер қауымдастықтары мен одақтарының деректер базасы (мысалы, АКУОР РФ халық шаруашылығы академиясы (бұдан әрі-ШКУ) жанындағы басқару және ұйымдастырушылық даму жөніндегі кеңесшілер мектебі түлектерінің мәліметтер базасы бар, олардың саны 2 000-ға жуық).

□ Искери серіктестердің, таныстардың және әріптестердің ұсыныстары (бірақ компанияны ұсына отырып, Сізге компания сізге жіберетін кеңесшілер емес, компанияның тәжірибесі расталғанын есте ұстаған жөн).

- Отандық кеңес беру фирмалары мен жеке кеңесшілер туралы ақпаратты қамтитын халықаралық анықтамалықтар.
- Тақырыптық конференциялар, семинарлар, көрмелер (мысалы, ШКУ кезінде айына бір рет кеңес берудің жекелеген мәселелері бойынша семинарлар және белгілі консультанттардың шеберлік сыныптары өткізіледі, сондай-ақ жылына екі рет АКУОР мүшелері мен барлық ниет білдірген консультанттар үшін конференциялар өткізіледі).
- Жарнамалар, айтпақшы, кеңесшілер клиентке жүгінудің басқа тәсілдерін қалайды.
- Кеңесшілер туралы ақпаратты қамтитын кітаптар, мақалалар, сұхбаттар (мерзімді басылымдардың ішінде "директордың кеңесшісі", "іскер адамдар", "сарапшы", "Аудитор", "акционерлерге арналған Журнал" сияқты журналдарды атап өткен жөн).

Тақырып 7. Әдістемелік қамтамасыз ету және кеңес беру нәтижелері.

Кеңес беру әдістерінің жіктелуі

Өзгерістер. Зерттелетін объект (технология, құрылым, қызметкер) бойынша өзгерістерді жіктеуді жүзеге асырамыз):

- технологиялық (Технологиялық процестерді жетілдіру әдістері, ротация);
- құрылымды өзгерту (жаңа рөлдерді, жаңа бөлімшелерді және бағыныштылықтың Жаңа қатынастарын құру);
- адами қатынастарды Басқару (оқыту, тренинг, топтық даму).

Өткізу орны кеңес беру әдістерін жіктеуге негіз береді, оған мыналар кіруі керек:

- кабинеттік (өкімдік және есептік құжаттаманы өңдеу рәсімдері);
- зертханалық (топтық жұмыс, іскерлік ойындар);

далалық (диагностикалық сұхбат, номиналды топтар әдісі).

Клиент ұйымындағы әлеуметтік технологиялардың қолданылу мерзіміне сәйкес кеңес беру әдістері бөлінеді:

операциялық технологиялар (ұйымға уақытында енгізіледі-сауалнамалар, әлеуметтік-психологиялық тренинг);

берілетін технологиялар (консультанттар кеткеннен кейін ұйымда қалады-миға шабуыл, рефлексивті әдістер).

Қолдану шарттары кеңес беру әдістерінің осындай жіктелуін белгілеуге мүмкіндік береді:

мамандандырылған (ерекше жағдайлар үшін, мысалы, кәсіпкерлік желілер үшін Ұйымдық құрылым; клиенттік ұйымның белгілі бір түрі; салалар, мысалы, банктер, сақтандыру компаниялары);

әмбебап (меншік нысанына, салалық тиістілігіне, қызмет ауқымына қарамастан клиенттік ұйымдардың барлық түрлерінде қолданылады).

Жіктеудің негізіне кеңес беруге арналған шығындарды (шығынсыз, шығынсыз және шығынсыз) және кеңес берудің басқа да параметрлерін қоюға болады.

Басқару мәселелерін шешуге бағытталған кеңес беру әдістері

Батыс кеңесшілері ұсынған бірінші кезектегі шаралардың стандартты жиынтығы келесі позициялардан тұрады:

немқұрайды басшыларды жұмыстан босату;

жұмысшылар санын азайту;

бағаны көтеру;

қор қорын азайту;

артық негізгі құралдарды сату;

- қарызды төлеу кестесін қайта қарау;
- қаржылық бақылауды күшейту;
- маркетинг пен тұрмыс жұмысын күшейту;
- жаңа өнімдерге немесе нарықтарға қайта бағыттау;
- шығынды өндірісті жабу;
- ұйымдастырушылық қайта құруды жүзеге асыру;
- бартерлік мәмілелер үлесін азайту.

Тәжірибе көрсеткендей, мұндай әрекеттер Ұйымның экономикалық қызметін жақсартуға қабілетті. Ресейлік ұйымдардың ескі мәселелерінің ішінде өндіріс шығындарының тиісті есебінің болмауы және сату мен маркетинг желісінің болмауы. Сондықтан, осы жұмыстардан басқа, келесі әрекеттерді орындау қажет:

- жедел есепке алуды қою;
- есеп жүргізудің халықаралық принциптеріне көшу;
- құнын төмендету;
- шығарылатын өнім номенклатурасын қайта қарау;
- өндірістік үй-жайлардың орналасуын жақсарту;
- маркетингтік саясатты жүзеге асыратын бөлімше құру.

Басқа әдістердің ішінде реинжиниринг, диагностикалық әдістер, проблемаларды шешу әдістері және Кеңесшілердің клиенттермен жұмыс істеу әдістері сияқты әдістерді бөліп көрсету керек.

Реинжиниринг-бұл ұйымдағы бизнес-процестерді оның қызметінің: құны, Сапасы, қызметі, қарқыны сияқты көрсеткіштерін едәуір жақсартуға қол жеткізу үшін айтарлықтай қайта қарастыру. Мұнда менеджмент-аудит, Басқару жүйесінің тиімділігін салыстырмалы бағалау, жұмыспен қамтылғандардың санын азайту сияқты әдістер қолданылады.

Менеджмент-аудит-Бұл бизнес философиясы, сыртқы және ішкі ортаны талдау тұрғысынан басқару мәселелерін анықтау және талдау.

Проблемаларды шешу тиімсіз орындалатын функцияларды басқа ұйымдарға беруге бағытталған(нәтижелілігі-9%); санын азайту (нәтижелілігі – 50%), ол мұқият жоспарлауды және қысқартылатындар шеңберін айқындауды талап етеді; ұйым қызметінің барлық кезеңдерінде персоналды басқару және сапаны басқару сапасын арттыру. Мысалы, отандық консультанттар әзірлеген технология - "серпіліс" екі ірі кезеңді іске асыру арқылы жүзеге асырылады.

Бірінші кезең:

- проблемалық және басқарушылық диагностика;
- ұйымның миссиясын дамыту;
- ұйымның мақсаттарын басқарудың ұйымдастырушылық механизмін құру;
- ұйымның даму проблемаларын анықтау, талдау және шешу жөніндегі ұйымдастыру тетігін құру;
- ұйым құрылымын жетілдіруді басқаратын ұйымдастыру тетігін құру;
- маркетингті басқару жүйесін дамыту;
- персоналды басқару жүйесін дамыту;
- ұйымдық даму стратегиясын құру.

50 сағаттық бірлескен жұмыстың нәтижесінде ұйымның даму бағдарламалары мен жобалары жасалады.

Екінші кезең-жобаларды консультациялық қолдау және ұйымдастырушылық дамуды белсенді басқару жүйесін енгізу.

Клиенттермен жұмыс істеу әдістері белсенді даму тетіктерін іске асыру және келесі рәсімдерді орындау болып табылады:

1. Қызметкерлердің қызметіне әсер ететін өзгерістердің қажеттілігі мен мүмкіндіктерін анықтау.
2. Идеялар генерациясы.
3. Жаңалықтарды әзірлеу.
4. Қажетті өзгерістерді жүзеге асырудан тұратын енгізу және ұйымның тұрақтылығын сақтау.

Бірінші кезеңді әдетте ұйым басшылары, ал кейінгі кезеңді уақытша шығармашылық ұжымдар құру немесе бөлімшелердің ағымдағы жоспарларына тиісті жұмыстарды қосу арқылы жүзеге асырады.

Бұл әдіс осындай мәселелерді шешуге мүмкіндік береді:

- жаңа білім мен дағдыларды игеру;
- стратегияны негіздеу және оларды шешу жолдарын анықтау және талдау дағдыларын дамыту;
- ұжымдық жұмыстың формалары мен әдістерін оқыту;
- ұйым қызметкерлерінің бейресми қарым-қатынасы;

□ кәсіпорынның, жеке қызметтер мен бөлімшелердің қызметі, басқа ұйымдардың озық тәжірибесі туралы ақпарат алмасу;

□ инновациялық мәселелерді шешуге уақыт пен орын бөлу.

Әдістер қорын қалыптастыру

Әдістер қорын ұстауға және қолдауға арналған шығындардан бірнеше есе асатын жүйеленген білімнің болуының пайдасы,

негізделген келесі:

1. Жинақталған тәжірибе мен әдістерді кеңінен қолдану.
2. Белгісіздік дәрежесінің айтарлықтай төмендеуі.
3. Қабылданатын шешімдердің тиімділігін арттыру.
4. Қайталанатын жұмыстарды орындау кезінде Уақыт пен ресурстарды үнемдеу.
5. Қызметкерлердің зияткерлік капиталын ұйымның меншігіне айналдыру.
6. Консультанттардың жұмыс сапасын бақылауды айтарлықтай жеңілдету.
7. Персоналдың өзара алмасуын қамтамасыз ету.

Жалпы, қызметті стандарттау кеңесшілерге оның кез-келген кезеңінде жұмысқа қосылуға мүмкіндік береді. Есептер мұрағатқа тапсырылады және ұқсас жұмыстар туындаған кезде мезгіл-мезгіл талданады.

Тақырып 8. Тестілеу, тренинг және имитациялық ойындарды өткізу әдістері.

Кеңес беру қызметі процесінде тестілеу

Басқарушылық кеңес беру саласындағы мамандар анықтағандай, егер ақпарат берудің көрнекі және есту арналары қолданылса, алынған ақпарат клиенттің жадында ұзақ уақыт сақталады, сонымен қатар ойын жағдайында клиенттің проблемалары мен оларды шешудің мүмкін нұсқаларын

талқылауға және тексеруге мүмкіндік беретін практикалық сабақтар өткізіледі.

Тестілеу басқару факторы ретінде ұйым қызметкерлерін бағалау мен өзін-өзі бағалауды қамтамасыз етуге бағытталған және қызметкерлердің жеке және іскерлік қасиеттерін бағалауға, өзін және басқа қызметкерлерді қабылдаудың қате стереотиптерін жеңуге, сондай-ақ клиент қызметкерлерінің мінез-құлқын түзетуге көмектеседі.

Тест - бұл стандартталған және уақыт бойынша шектеулі сынақ, оның нәтижелері өлшенетін сипаттамалардың сандық және сапалық бағаларын алуға мүмкіндік береді.

Тестілеудің артықшылықтары келесі көрсеткіштерден тұрады:

- * Бағалаудың объективтілігі.
- * Жедел және жылдам бағалау.
- * Тестілеудің қарапайымдылығы мен қол жетімділігі.
- * Тестілеу нәтижелерінің компьютерлік өңдеуге жарамдылығы және бағалаудың статистикалық әдістерін қолдану.
- * Маңызды эвристикалық бағалау мүмкіндігі.
- * Практикалық бағыт.
- * Салыстырмалы арзан.

Тестілеудің жағымсыз сипаттамаларына мыналар жатады:

- Тест сұрақтары мен тест алушының тұлғалық белгілері арасында біркелкі себеп-салдарлық байланыс орнату проблемасы.

- Тестілеу кезіндегі тек тексерілген адамның қасиеттерін бағалау.

Жалпы адам туралы тек оның тестілеу нәтижелері бойынша дұрыс тұжырым жасау мүмкін еместігі.

- Жұмысшыны жан-жақты бағалау үшін тесттер батареясын енгізу керек.
- Дұрыс тестілеу тестілеушіден тиісті дайындықты қажет етеді.
- Сынақ тапсырушының сынақтардан қорқуы оған өзінің шынайы қасиеттерін көрсетуге кедергі келтіруі мүмкін.
- Тест нәтижелерін жариялау немесе тест нәтижелерін көпшілікке жариялау командалық қарым-қатынасты қиындатуы мүмкін.

Тестілеудің кейбір стандарттары бар, оларға келесі ережелерді жатқызу керек:

- 1) адамды өз еркіне қарсы сынауға болмайды;
- 2) субъектіде тестілеу мақсаты және нәтижелерді пайдалану нысандары туралы ақпарат болуға тиіс;
- 3) тестілеу нәтижелері туралы ақпарат тек оған арналған адамдарға берілуі керек;
- 4) күрделі тестілеуді маман жүргізуі керек;
- 5) тексерілетін адам оның тексеру нәтижелерін білуге құқылы;
- 6) тестілеу нәтижелері туралы есеп беру нысаны емтихан алушыға зиян тигізбеуі керек;
- 7) сынақшы зерттеу нәтижелері мен процедураларына бейтарап көзқарасты қамтамасыз етуі керек.



Тестілеу төрт кезеңнен тұрады; тестілеу әдістерін таңдау; пәндерге нұсқау беру; тапсырмалардың орындалуын бақылау және нәтижелерді түсіндіру және тестілеу нәтижелерін шығару.

Тестология кестеде келтірілген тегін тесттердің артықшылығы бар, олар сұрақтарды құрастыруда оңай, бірақ алынған нәтижелерді бағалау мен түсіндіруді қиындатады. Зерттелетін объектіге негізделген тағы бір классификация жеке, жағдайлық және әлеуметтік-психологиялық тесттерді қамтиды.

Симуляциялық ойындар

Ойын - бұл ұжымдық тәжірибені жинақтау және беру механизмі, және бұл механизмдегі ең бастысы - оның қатысушыларының іс-әрекеті. Сондықтан рөлдерді бөліп қана қоймай, ойын әрекеттерінің ережелерін анықтап қана қоймай, сонымен бірге ойын процесі мен бірге жүретін эмоционалды стрессті модельдеу керек. Ойынның жетекші құрамдас бөлігі рөл мен қабылдау болып табылады. Ойын әрекеттерін ойын сценариймен, нормативтік құжаттармен немесе ойыншылардың өздері құратын сценарий бойынша орнатуға болады.

Белгілі бір ережелерге сәйкес ойынның барлық құрылымын жүйелейтін модельдеу нақты жағдайларды жасанды түрде жасалған мінез-құлық үлгілерімен алмастыруды қамтамасыз етеді. Жеке тұлғалық ерекшеліктердің белгілі бір тесттерінің көмегімен іскери ойындар анықтау және бағалау функциясын орындайды, бірақ тесттермен салыстырғанда олардың келесі айырмашылықтары бар:

-  ойын субъектілердің белгілі бір мінез-құлқына негізделген;
-  ойын ұжымдық (топтық) өзара іс-қимыл болып табылады;

- ?**ойын тестілеуден шешілетін міндеттердің күрделілігімен және өзара тәуелділігімен ерекшеленеді, өйткені ол өзара байланысты әрекеттер жиынтығын қамтиды;
- ?**ойын нақты жағдайды еліктейді;
- ?**ойын диагностика элементтерін ғана емес, сонымен қатар оқыту, оқыту, тәрбиелеу, практикалық мәселені шешу функцияларын да қамтиды;
- ?**ойынның тиімділігі оның жүру процесінің тиімділігіне байланысты.

Интерактивті ойындар қатысушылардың бір-бірімен және кеңесшімен белсенді, эмоционалды түсті қарым-қатынасына негізделген. Интерактивті ойындарды өткізу барысында қатысушылардың келесі қажеттіліктері жүзеге асырылады:

- кемшілік кешендерін жеңу;
- сындарлы келіссөздер жүргізуді үйрену;
- ақпаратты, тауарлар мен қызметтерді ұсыну дағдыларын игеру;
- құбылыстарды талдау және синтездеу қабілетін дамыту;
- команда құруды одан әрі жүзеге асыру үшін қатысушылардың әртүрлі көзқарастарын біліңіз;
- мәселелерді шешуде білім мен тәжірибе алу;
- ұйымның даму стратегиясын әзірлеуде дағдыларды игеру;
- әріптестерді ынталандыруды үйреніңіз.

Альфина Павловна Панфилова (экономика ғылымдарының докторы, Герцен атындағы Ресей мемлекеттік педагогикалық университетінің

әлеуметтік менеджмент кафедрасының профессоры) интерактивті өзара әрекеттестік принциптеріне келесі ұстанымдарды қарайды:

- «ойын алаңын» ойын әрекетінің түріне сәйкес ұйымдастыру (ойын бірнеше сағат бойы бірнеше бөлмелермен қамтамасыз етілуі керек) - ойын алаңы ойын қатысушыларын босатып, оларға қосымша қиындықтар туғызбауы керек;
- қатысушыларға басқарушылық рөлдерді ғана емес, сонымен бірге ойын әрекеттесу процесінде қатысушылардың жеке қабілеттерін ескере отырып, рөлдерді (қарсылас, пессимист, оптимист, реалист, заңгер, судья, арандатушы, визуалист, психолог және т.б.) ойнау маңызды;
- өзара әрекеттесу жаттығулары тұжырымдалған нормалар мен ережелерге қатаң сәйкестікте, қатысушылар көрсеткен нәтижелерді көтермелеумен немесе жазалаумен жүзеге асырылуы керек;
- Шешім қабылдауға үйрену қатаң ережелерді сақтауды және ақпаратта белгісіздік элементтерінің болуын талап етеді. Ұжымдық шешім қабылдауға прогрессивті тәсілдерді игеру;
- интерактивті сабақтардың барлық кезеңдеріне қатысушылардың міндетті түрде қатысуы (ең алдымен ұйымның басшысы).

Интерактивті ойындарға ең алдымен еліктеу ойындары, ұйымдастырушылық-белсенділік және іскери ойындар жатады. Симуляциялық ойындарда ойын жүйесі өзінің негізгі әріптесінен үш негізгі жағдайда ерекшеленеді:

- ұйым қызметкерлерінің нақты лауазымдарын осы қызметкерлердің рөлдерін орындаушылар алмастырады;

- ұйым туралы нақты ақпарат нақты процестерді модельдеу арқылы алынған жалған шынайы ақпаратпен алмастырылады (бұл қарастырылған модельдердің имитациялық аспектісі);
- уақыт шкаласы қысылып, ұйымдастырушылық құрылым жеңілдетілген (ойын модельдерінің эксперименттік сипаты осы).

Ойынға бес негізгі элемент кіреді: ойыншылар, сарапшылар, ойын ұйымдастырушылары, зерттеліп отырған мәселе бойынша материал және ойын ортасы (қоршаған ортаны модельдеу моделі) қалыптастыратын эксперименталды жағдай, сценарий және ойын ережелері. Әдетте ойын түрлеріне мыналар кіреді:

- симуляциялық ойын барысында зерттелген мәселелер бойынша сауалнамаларды талқылау және толтыру,
- ойыннан кейінгі пікірталас,
- алынған сараптамалық ақпаратты жалпылау және талдау,
- жағдайды талқылау және ойыншылар мен қатысушылар мен ойын ұйымдастырушылары арасындағы проблемалар туралы ақпарат алмасу (рефлексия).

Тренингтер

Анықтама бойынша, тренинг -бұл клиенттің дағдыларын қалыптастыруға және жетілдіруге бағытталған жаттығулар жиынтығы. Тренинг құбылыс ретінде жаңа дағдыларды игеруде және табиғаттан тән қабілеттерді дамытуда көрінетін, сонымен қатар типтік қиындықтарды жеңу жолдарын дамытуға бағытталған теориялық білімді де, практикалық дағдыларды да жан-жақты дамытуға бағытталған белсенді оқыту нысаны болып табылады. Тренингтердің әсері жаттығудың тар тапсырмасын үйлестірумен және адамның жаттығу процесіне барынша толық қатысуына байланысты жаттығулар мен ойындардың кең жиынтығын қолданумен анықталады.

Тренинг қатысушының алдағы іс-әрекет туралы хабардар болуын қамтиды және дағдылардың бастапқы деңгейіне сүйенеді. Сондықтан тренингтің негізгі міндеті-қолда бар практикалық дағдыларды жетілдіру және жаңа практикалық дағдыларды игеру, оларды жедел автоматизмге жеткізу. Тренингтің ерекшелігі-ол салыстырмалы түрде тар мақсаттарға жету

үшін қолданылады, белгілі бір мінез-құлық үлгілерін жасауға қызмет етеді және практикалық мәселелерді тікелей шешуге бағынады.

Тренинг-тренер емес, қатысушылар назар аударатын белсенді танымдық процесс. Тренингтің мақсаты қатысушыларға және әрқайсысына түсінікті болуы керек. Тренинг мақсаттарын тұжырымдау (нақтылау) топтық жұмыстың бастапқы кезеңі болуы мүмкін. Мақсаттардың алуан түрлілігі қатысушылардың тренинг міндеттері туралы әртүрлі түсініктерін көрсетеді және мақсаттарды реттеп, олардың ішіндегі негізгілерін анықтауға мүмкіндік береді.

Тренингтер консультанттар белгілі бір нәтижелерге қол жеткізу үшін клиент қызметкерлерінің нақты дағдыларын қажет еткен кезде қажет. Тренингтер аз ғана теориядан тұрады және шындыққа ұқсас жағдайларда нақты дағдыларды практикалық әзірлеумен ерекшеленеді. Тренингтердің салыстырмалы кемшілігі - дағдыларды дамыту кез-келген өмірлік жағдайлар үшін әмбебап шешімдер бермейді, бірақ мүмкін болатын типтік нұсқалардың кейбір жиынтығын береді.

Типологияның негіздеріне байланысты Максимов В. Е. тренингтің келесі түрлерін ажыратады.

Күтілетін нәтиже түрі бойынша:

1. Жеке өсу тренингтері, бұл тренингтен өткен адамның негізгі нәтижесі жеке саладағы өзгерістер болады деп болжайды. Олар адамға интегралды әсер етуді, оның өзгеруі мен дамуын ұсынады. Олар негізінен психологиялық, этикалық, философиялық білімге сүйенеді.

2. Командалық тренингтер негізгі нәтиже ретінде пікірлестер тобының қарым-қатынасын және олардың өзара әрекеттесуін қалыптастыруды және жетілдіруді ұсынады. Бұған корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған тренингтер де кіреді.

3. Дағдыларды дамыту тренингтері негізгі нәтиже қатысушылардың белгілі бір тәжірибе мен теориялық білімді игеруі болады деп болжайды. Оларды үш топқа бөлуге болады:

* кәсіби, егер нәтиже осы мамандыққа тән білім мен тәжірибенің қажетті жиынтығын, осы саладағы құзыреттілік деңгейін қалыптастыратын және арттыратын іс-қимыл әдістерін игеруді қажет етсе;

* қарым-қатынас, коммуникация, ойлауды қалыптастыру, рефлексияны қалыптастыру, келіссөздер жүргізу, жанжалдарды шешу және т. б. жалпы мәдени тренингтер • ;

* қызметтің маңызды көрсеткіштерін жақсарту үшін бизнес-тренингтер: сату динамикасы, қызмет көрсету сапасы, басқару құзыреттілігі, ұйымдағы бөлімшелер арасындағы өзара іс-қимыл тәсілдері және т. б.

Оқу процесін ұйымдастырудың түрі бойынша келесі сипаттамаларды бөліп көрсетуге болады.

1. Процедурада қатысушылардың мінез-құлқы нашар ескерілген, процесті қатаң бақылау, орындалған жаттығулар шеңберін нақты анықтау, берілген траектория бойынша жаттығулардан өту жолын болжайды. Олардың артықшылығы - жаттығу шеңберіне сәйкес келетін қатысушы үшін қажетті нәтиже алу кепілдігі. Уақытша ресурстарды тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Репликация оңай. Тренердің стандартты процедуралар мен оларды қалай жүзеге асыру керектігі туралы жақсы білімі болуы қажет, сондықтан мұнда фасилитатордың шеберлігі азырақ рөл атқарады. Стандартталған дағдыларды қалыптастыру және жалпы мәселелерді шешуге тиімді. Сурет «Конвейер».

2. Өзін-өзі ұйымдастыру іс-әрекеттің ең жалпы шеңберін құрумен сипатталады, және басты назар «осында және қазір» болып жатқанды бейнелеуге аударылады. Жаттықтырушы көбінесе процестердің фасилитаторы ретінде әрекет етеді, барлық қатысушылардың тренингке қарқынды жұмысқа қосылуына ықпал етеді. Тренингтің бұл түрі қатысушылардың сипаттамаларына көбірек сезімтал және диагностикада тиімді. Оқытудың бұл түрінің тиімділігі көбінесе «осында және қазір» жағдайда техниканы және жаттығуларды жасайтын фасилитатордың шеберлігіне байланысты. Олар командалық құрылысқа, инновациялық, шығармашылық, жеке тұлғалық өсуге және т.б. жаттықтыруға тән. Олардың негізгі кемшілігі нәтижені формализациялаудың болмауы, процесте қатып қалу, мақсатқа жетудің кепілдігінің болмауы, жетістіктерді бағалаудағы қиындықтар болуы мүмкін. Сурет - «Күтпеген бұрылыстар».

3. Модуль жағдайды талдауға, қатысушылардың қалауына, анықталған қажеттіліктерге, дайындық деңгейіне және т.б. байланысты қатысушыларға ұсынылатын стандартталған жаттығулардың үлкен жиынтығының болуын болжайды және алдыңғы екі типтің артықшылықтарын біріктіреді. Олар өздігінен ұйымдастырылатын жаттығулардан айырмашылығы, басқарудың айтарлықтай жоғары деңгейімен сипатталады және процедуралық жағдайларға қарағанда, қалыптасқан жағдайдың бірегейлігіне икемділік пен сезімталдықтың жоғарылығымен сипатталады.

Олар жаттықтырушыға жоғары талаптар қояды, өйткені ол жақсы диагностик болуы керек және жеңілдететін қабілеттерді қатаң бақылау қабілетімен үйлестіре білуі керек, іс-әрекеттің бір түрінен екіншісіне икемді ауыса алуы керек. Сурет - «Конструктор». Жоғарыда аталған барлық

жаттығулардың жалпы схемасы циклды жүзеге асыру болып табылады: әңгіме-демонстрация-тренинг.

Тренингтің мазмұны қойылған мақсаттар мен күтілетін нәтижелерге сәйкес келуі керек. Жаттығу алдын-ала белгіленген уақытта шайдан (кофеден) басталуы керек, түскі және кофе-брейктерді белгіленген уақыттан кешіктірмей (немесе сәл ертерек), жұмысты жалғастырудың нақты уақытын көрсете отырып жариялау керек. Қатысушыларды қолайлы бастапқы деңгейге жеткізу және мақсаттарға жету үшін әр қатысушыға алдын-ала тапсырма беріп, жаттығудың басында оның орындалуын тексеру пайдалы.

Тақырып 9. Шығармашылық ойлауды белсендіру әдістері.

Шығармашылық ойлауды белсендіру әдістерінің құрылымы

Имитациялық ойын әдістерін іске асырудың құралдарының бірі проблемаларды шешу процесінде топтық өзара әрекеттесуге қатысушылардың шығармашылық ойлауын белсендіру процедурасы болып табылады. Мәселелердің шешімдерін алу әдістерінің құрылымы эвристикалық әдістер талдау мен синтез әдістерімен бірге маңызды орын алатындығын және процеске қатысушылардың түсінігі мен жүйелер синергиясының заңдылықтарын іске асыруға негізделгенін білдіреді.

Галина Михайловна Андрееваның (экономика ғылымдарының докторы, Мәскеу мемлекеттік университетінің әлеуметтік психология кафедрасының профессоры) атап өткеніндей, көптеген эксперименттер эвристиканы қолданудың әдеттегі жағдайларын жасады:

- 1) жағдай туралы ойлануға уақыттың болмауы;
- 2) ақпаратты өңдеуді қиындататын ақпараттың шамадан тыс жүктелуі;
- 3) қабылданған объектінің салыстырмалы түрде төмен мәні, ол бұл туралы нақты білімді қажетсіз етеді;
- 4) мазмұнды қорытынды жасау үшін ақпараттың жетіспеуі;
- 5) жедел шешім қабылдаудың еріксіздігі.

Жаңа туынды - бұл шығармашылық процесс. Шығармашылық - креативтілік - сегіз белгіленген критерийлер бойынша бағалануы мүмкін:

1. Мәселені көре білу.
2. Шапшаңдық, мәселенің мүмкін жақтары мен байланыстарын мүмкіндігінше көре білу.

3. Икемділік жаңа көзқарасты түсіну, сонымен қатар алынған көзқарастан бас тарту қабілеті ретінде.
4. Оригинал, шаблоннан шығу.
5. Идеялар мен байланыстарды қайта топтастыру мүмкіндігі.
6. Реферат немесе талдау жасай білу.
7. Конкреттеу немесе синтездеу мүмкіндігі.
8. идеяларды ұйымдастыруда үйлесімділік сезімі.

Шығармашылықтың барлық түрлеріне ортақ ойлау процестері - бұл жаңа байланыстарды анықтау және бір объектінің функциясын басқа объектіге беру сияқты әдістермен біріктіру және ұқсастық. Психологтар босатылған қиял сансыз көп немесе аз кездейсоқ бірлестіктердің ұрпағын басқаратынын анықтады.

Шығармашылық ойлаудың басты себебі мен негізі - біздің миымыздың жұмысы, оның бірегейлігі тек қана оны пайдалану барысында дамиды.

Клиенттің шығармашылығына әсер етудің негізгі әдістерінің тізімі:

1. Эмоционализм - бұл көбінесе солжақты ойлау қабілеті бар адамдар үшін мидың сол жақ және оң жақ процестерін біріктіру әдісі. Эмоциялар ақпаратты оң миға тіркеуді жеңілдетеді. Мидың екі бөлігінде өңделген ақпарат сенімді сақталады. Оқушының сезіміне бағдарлау ақпаратты мидың оң жағынан өңдеуге ықпал етеді. Кәсіби немесе мінез-құлық құзіреттілігі менеджердің мансабында және адамдармен жұмыс жасауда маңызды рөл атқарады. Психологтар сонымен қатар жарты шарлар арасындағы өзара әрекеттесудің басқа әдістерін мидың креативті процестерін дамытудың сәтті құралы деп санайды.

2 Көрнекілік - қиял, көру, мысалы, болашақ өнім, шығармашылық жұмыстың түпкілікті нәтижесі немесе проблема және оны жеңу жолдары. Көрнекі нәтижені көзбен ұсынатындар алға қойылған мақсатқа жету ықтималдығы жоғары. Даму жағдайлары қиялды дамытуға көмектеседі. Көрініс - бұл заңды функция және сонымен бірге стратегиялық құзіреттілікті дамыту әдісі. Графиктер, сызбалар, диаграммалар, суреттер, суреттер көрнекі ойлауды дамыту арқылы шығармашылық процестерді ынталандырады.

3. Аналогия дегеніміз - әртүрлі пәндерді салыстыру. Бұл әдіс түйсікті қоздырады және ойлауды синтездейді, жүйелік аналитиканы дамытады.

4. Метафора - шығармашылықты ынталандырудың бұл әдісі жалпы принципке сәйкес екі түрлі заттардың немесе амалдардың үйлесуіне негізделген, мысалы, электр зарядталған бөлшектердің бағытты қозғалысымен байланысты немесе одан да қарапайым, құбырлар арқылы су ағып, адами қасиеттер уақытқа - қатал жылдарға, бақытты күндерге, т.б. қиын кезеңдер. Метафоралар ұғымдармен ойнауды жеңілдетеді. Метафоралық ойлау дегеніміз - шешім іздеуді жеңілдету үшін ғылым мен практиканың әртүрлі салаларындағы мәселелерді салыстыруға негізделген шығармашылық процесс. Бизнес және биология мәселелерін салыстыру тұжырымдамаларға әкеледі, мысалы, өмір сүру, сыртқы ортаға бейімделу, қайта құру.

5. Әзіл - сол жақ мидың ұтымды процестері мен оң жақтың шығармашылығын белсенді түрде біріктіреді. Күлген кезде миыңыз аналгетикалық және тыныштандыратын қасиеттері бар және әл-ауқат сезімін арттыратын табиғи эндофрин гормонын шығарады.

Миға шабуыл әдісі

«Миға шабуыл» ми шабуылы әдісін 1938 жылы американдық маман Алекс Осборн ұсынған.

Бұл әдіс ұжымдық іс-әрекеттің психологиялық-педагогикалық заңдылықтарына негізделген және әр адамның шығармашылық белсенділігі көбінесе қандай-да бір себептермен немесе басқа себептермен шектелетіндігіне негізделген, олардың арасында әртүрлі кедергілер маңызды орын алады: психологиялық және коммуникативті, әлеуметтік-педагогикалық. Миға шабуылдың негізгі функциясы - идеяларды қатысушылармен талдамай және талқыламай-ақ қалыптастыру процесін қамтамасыз ету, ал дауылдың сәттілігі екі негізгі қағиданы ұстануға байланысты:

- топ бірігіп жұмыс жасау кезінде жоғары деңгейдегі идеялар шығара алады, олар бірдей адамдар жеке-жеке синергетикалық әсерге байланысты жұмыс істейді;
- егер топ идеяларды қалыптастыратын болса, қазіргі уақытта қалыптасқан шығармашылық ойлау процесіне бұл идеяларды уақтылы субъективті бағалау кедергі келтірмейді.

Әдістің мәні: топтың әр мүшесіне олардың негізділігіне, орындылығы мен дәйектілігіне қарамастан, мәселені шешудің нұсқалары туралы әр түрлі пікірлер айту құқығы беріледі. Неғұрлым әртүрлі ұсыныстар болса, соғұрлым жақсы. Лидер шабуылды басқарады. Топтық жұмысқа қатысушылар алдын-ала мәселенің сипаты туралы ақпаратпен танысады. Барлық ұсыныстар сынсыз немесе бағаланбай тыңдалады (фасилитатор мұны қадағалайды) және

оларды талдау хатшылық жасаған ескертулер негізінде идеяларды білдіру процесі аяқталғаннан кейін орталықтандырылған түрде жүзеге асырылады.

Нәтижесінде барлық ұсынылған ұсыныстар белгілі бір параметрлерге (өлшемдерге) сәйкес құрылымдалатын тізім жасалады, сондай-ақ олардың талқыланатын мәселені шешудегі тиімділігі.

Миға шабуыл сеансына дайындық кезінде оның орналасқан жері мен қатысушыларын анықтау қажет. Ең жақсы орын - бұл барлық қатысушылар өзін тең әріптестер сияқты сезінетін дөңгелек үстел. Қастандық кез-келген қатысушының қатысуымен жүзеге асырылуы мүмкін, бірақ топтың ең сәтті құрамы - 4-тен 12 адамға дейін, ал белгілі бір мәселені шешу үшін мамандар да, маман емес адамдар да шақырылуы керек: тәжірибе көрсеткендей, ең құнды идеялар көбіне жат адамдарға тиесілі. осы саланың мамандары, бірақ жанама түрде шешілетін мәселеге байланысты.

Ми шабуылы «керісінше» немесе «құлаған ми шабуылы» әдеттегідей «ми шабуылына» ұқсас, бірақ сонымен бірге қатысушыларға рұқсат етіліп қана қоймайды, сонымен қатар тұжырымдалған идеяларға сыни пікірлер білдіруге шақырылады. Бұл процестің негізгі қиындықтары талқылау барысында қатысушылардың бір-біріне дұрыс қарым-қатынасының қажеттілігімен байланысты. Әдетте, осы әдісті жүзеге асыру барысында қатысушылар әр идеяның әлсіз жақтарын табуға ғана емес, оларды жою жолдарын да ұсынуға тырысуы керек. Бұл әдіс әдетте мәселені шешуге бөлінетін уақыт жетіспеген кезде қолданылады. Негізінде, бұл жеделдетілген немесе «қысқартылған ми шабуылы». Миға шабуыл әдісінің мәнін талдау екі қарама-қайшылыққа әкеледі.

Бір жағынан, генерация кезеңінде идеяны дамыту үшін оны сынға алу керек, ал шабуыл ережелерін сынға алуға тыйым салынады. Екінші жағынан, шешімнің барысын бір бағытқа бағыттау үшін оны басқару керек, ал әдістің мәні идеялардың хаотикалық генерациясы болып табылады.

"Синектика" әдісі

Аталған қарама-қайшылықтар "синектика" әдісінде ішінара жойылады, онда шабуылды арнайы таңдалған құрамы бар тұрақты топ жүргізеді.

В. Гордон ("синектиканың" авторы) мәселені шешу кезінде түпсана саласында болып жатқан өнімді процесті анық емес, стихиялықтан саналы түрде басқарылатын 1960 жылы белгілі бір рәсім аясында аналогияларды саналы түрде іздеуді енгізді. Аналогияның мақсаты - белгілі нәрселер туралы әдеттегі идеяны құлату, "мұздатылған сөздердің мұрасы" мен түсіну тәсілдеріне жаңа көзқараспен қарау. Ойлау мен басқаруды жандандыру үшін Гордон аналогияның төрт түрін қолданды:

* тікелей ұқсастық теория мен практиканың басқа салаларында қолданылатын әдістерді қарастыруды ұсынады-ұқсас мәселелер қалай шешіледі;

* жеке ұқсастық немесе эмпатия қарастырылып отырған объектінің бейнесіне "үйреніп", оның жағдайын сезінуге және өз сезімдеріне сүйене отырып, шешімнің ең жақсы нұсқасын табуға және ұсынуға кеңес береді;

* символдық ұқсастық-тапсырманың немесе объектінің қысқаша символдық сипаттамасын табу, әдетте сын есімнің зат есіммен тіркесуі түрінде, парадокс түрінде объектінің мәнін характеризациялайды (мысалы, балғаның басы, шешім ағашы, қарсылықты басу және т. б.);

* фантастикалық ұқсастық фантастикалық әдебиетте шешім іздеуді, сонымен қатар ертегі, мифтер, аңыздар тұрғысынан тапсырманы ұсынуды ұсынады.

Синектика әдісі ассоциативті ойлау арқылы балама құруға, тапсырманың аналогтарын іздеуге арналған және келесідей:

1. Икемді ойлау, тәжірибе, психологиялық үйлесімділік, әдептілік, ұтқырлық бар 5-7 адамнан тұратын топ құрылады.

2. Бірлескен топтық жұмыс дағдылары дамиды.

3. Мұндай белгілі шешімдер ғана емес, барлық мүмкін және мүмкін емес (фантастикалық) шешімдер де сұрыпталады.

4. Топ мүшелерінің артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылауға тыйым салынады.

5. Барлығына себептерін түсіндірместен кез келген уақытта жұмысты тоқтатуға рұқсат етіледі.

6. Жетекшінің рөлі мезгіл-мезгіл топтың басқа мүшелеріне ауысады.

Миға шабуылдан айырмашылығы, мұнда топтың арнайы және ұзақ дайындығы қажет. Топ жұмысы екі кезеңнен тұрады.

Бірінші кезеңнің міндеті-әдеттен тыс әдетке айналдыру. Ол үшін әртүрлі жағдайларды жалпылау арқылы аналогия әдісін қолдана отырып, ерекше проблема немесе объект әдеттегі контекстке орналастырылады және оның ерекшелігі жоғалады. Осыдан кейін екінші кезең басталады, оның міндеті - үйреншікті әдеттен тыс ету (бастапқы проблемаға оралу). Мәселені шешудің дәйектілігі келесідей:

1) мәселе, ол қалай қойылған-мәселені тұжырымдау;

2) айқын шешімдерден тазарту-бұл пікірталас, оның барысында топ мүшелері қолданыстағы шешімдердің қарапайым үйлесімінен гөрі айқын шешімдер туралы көзқарастарын анықтайды (бұл кезең миға шабуылға ұқсайды);

3) әдеттен тыс нәрсені үйреншікті жағдайға айналдыру-жұмыс тәжірибесі бойынша топ мүшелеріне жақсы таныс терминдерде "берілген мәселені" білдіруге мүмкіндік беретін ұқсастықтарды іздеу (мәселенің мәнін ашуға және ұсыныстардың шарын ашуға тырысу үшін физикалық заңдар мен келісімдерді елемеуге жол беріледі);

4) проблема, ол қалай түсініледі-мәселені шешуге кедергі келтіретін негізгі қиындықтар мен қайшылықтар анықталады;

5) жетекші сұрақтар — төрағалық етуші ұқсастық түрлерінің бірін пайдалана отырып, шешім беруді ұсынады. Топ мүшелері әр жетекші сұрақты еркін түрде жоғалтады. Егер аналогиялар тым абстрактілі болса, пікірталас "мәселе, ол қалай түсінілсе" арнасына бағытталған. Перспективалы __ __ __ идея пайда болған кезде, ол топ мүшелері құрылғының өрескел прототиптерін жасап, сынақтан өткізгенге дейін ауызша дамиды.

Тақырып 10. SWOT-талдау әдісі.

Сыртқы орта және жүйенің бейімделуі

Ұйымдар, кез-келген жүйелер сияқты, сыртқы ортадан шектеулі және сонымен бірге сыртқы ортамен байланысты, олар сыртқы ортадан қажетті ресурстарды алады және өз өмірінің өнімдерін сыртқы ортаға береді. Яғни, сыртқы орта жүйелердің өмір сүруінің қажетті шарты болып табылады. Сондықтан ұйымның жұмыс істеуі қоршаған орта туралы білім деңгейімен анықталады. Сыртқы орта-бұл жүйенің элементтері болып табылмайтын, өзара әрекеттесу жүйені зерттеу кезінде ескерілетін объектілердің жиынтығы.

Өзара әрекеттесу-бұл бөліктердің тұтастыққа бірігуінің факторы. Бөліктердің өзара әрекеттесуінсіз жүйе өмір сүруді тоқтатады. Өзара іс-қимыл ақпараттың жүйенің бір элементінен екіншісіне, сыртқы ортадан әсердің кіруінен бастап сыртқы ортаға тиісті ақпаратты беруге дейін берілуін қамтамасыз етеді.

Сыртқы ортаны ұйым бір уақытта ұйымға қолайлы параметрлерді қамтитын жүйе ретінде және қолайсыз факторларды қамтитын жүйе ретінде қабылдайды.

Қолайлы параметрлерді ұйым мүмкіндік ретінде (Даму, тиімділікті арттыру және т.б.), ал қолайсыз параметрлерді қауіп ретінде қабылдайды.

SWOT талдау

SWOT талдауымен тиімділік пен қолданудың қарапайымдылығымен салыстыруға болатын ұйымның жағдайын талдаудың басқа әдісін атауға болмайды. Әдістің аббревиатурасы Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats – тен шыққан, бұл аудармада: күш – әлсіздік – мүмкіндіктер-қауіптер.

Ұйымның күші деп ұйым қызметкерлерінің дағдыларының, олардың дағдыларының, тәжірибесінің, ұйымдық ресурстарының, бәсекелестік мүмкіндіктерінің және т.б. жиынтығын түсіну керек. Әлсіздік-бұл ұйымның жұмыс істеуі үшін маңызды нәрсенің болмауы немесе оны қолайсыз жағдайға қоятын нәрсе. Бұл - пассивтер. Ұйымның кейбір күшті жақтары басқаларға қарағанда маңызды. Олар стратегияны қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін. Сонымен бірге күшті стратегия әлсіз жақтарды жоюға бағытталуы керек. Ұйымның басты артықшылығы-ноу-хауды (ұйым қызметінің барлық салаларындағы іскерлік пен тәжірибені) оның негізгі артықшылықтарына айналдыру; жаңа өнімді, қызметтерді және жаңа сервисті әзірлеу; тұтынушылардың қажеттіліктерін түсіну және тиімді өткізу жүйесін ұйымдастыру. Ұйымның мүмкіндіктері сыртқы орта ұсынатын қызмет жағдайларында және ұйымның күшті жақтарын пайдалануда және әлсіз жақтарын нығайтуда көрінеді. Атап өту қажет мүмкіндіктерді ұйымдастыру жоқ іске асыру мүмкін, бар иллюзия.

Қауіп-қатерлер байқалады:

- арзан бәсекелес технологиялар бар;
- бәсекелестердің ең жақсы өнімдерді өндіру мен сатуды енгізуінде;
- шетелдік ұйымдар тарапынан қауіп-қатерлерде;
- ұйымға басқаларға қарағанда зиян келтіретін жаңа ережелерде;

процент пайыздық мөлшерлемелерді арттыру, ықтимал сіңіру;

- демографиялық өзгерістерде, шетел валюталары бағамдарының өзгерістерінде;
- елдегі саяси өзгерістер және т. б.

Ұйымның күші мен әлсіздігін талдау бір жағынан ұйымның әлеуеті мен проблемалары арасында байланыс орнатуға, екінші жағынан оның күшті және әлсіз жақтары арасында байланыс орнатуға мүмкіндік береді, бұл

Ұйымның сәтті өмір сүру нұсқалары мен даму перспективаларын анықтауға мүмкіндік береді.

Ұйымның принципті әлсіз жақтары төмендегілерге негізделуі мүмкін: даму перспективаларын нақты көру және басқарудың ескірген әдістері болмаған кезде; шешім қабылдайтын адамдардың шеберлігі мен таланты жетіспеген кезде және қабылданатын шешімдердің іске асырылуының төмендігі; орындаушылардың біліктілігінің жеткіліксіздігі және ұйым бюджетінің айтарлықтай тапшылығы; халық арасында имидждің жеткіліксіздігі; қанағаттанғысыз ақпараттық жұмыста.

Талдау барысында сарапшылар тікелей немесе жанама түрде (подсознание деңгейінде) ішкі органың параметрлерін қарастырған кезде сыртқы орта факторларының әсері туралы және керісінше ұмытпау керек екенін есте сақтайды.

Күшті және әлсіз жақтарын бағалау тәртібі

Пер Дженстер мен Дэвид Хасси өзінің "компанияның күшті және әлсіз жақтарын талдау" кітабында ұйымның күшті және әлсіз жақтарының параметрлері туралы ақпарат ішкі және сыртқы ортадан шығуы мүмкін деп санайды, бұл біздің ойымызша, ұйымның параметрлерін талдаудың жүйелілігінен біршама ауытқуға мүмкіндік береді.

Дженстер мен Хасси ұйымның ішкі ортасының икемділік, тиімділік, ресурстар, ұйым қызметкерлерінің әлеуеті және осал тұстары, сондай-ақ ұйым бизнесі нәтижелілігінің динамикасы, оның қызмет түрлері, функционалдық стратегиялар (саясат), жобалар мен бағдарламалар сияқты параметрлерін ажыратады.

Осал жерлерде олар ұйымның тәуекелдерін, ал икемділік - ұйымның өзгерістерге тез бейімделу қабілетін білдіреді. Ұйымның "тиімділік" сияқты индикаторының әмбебаптығына қарамастан, қазіргі және стратегиялық тиімділікті ажырату керек, олардың әрқайсысының бағалауы күшті және проблемалық параметрлерді қамтуы мүмкін.

Ішкі ресурстар, әдетте, ұйымның даму мүмкіндіктерін шектейді (олар стратегиялық маңызды шешімдерді іске асыру үшін жеткіліксіз) және оларға ең алдымен қаржы, адамдар, материалдар, жабдықтар жатады.

Ұйымның параметрлерін талдау саласындағы мамандар бөлетін қабілеттер, Білім және біліктілік ұйым қызметкерлерінің әлеуетін бағалауды анықтайды. Белгіленген параметрлерден басқа, тұтынушылардың күтулерінің ұйымның өнімі олар үшін ұсынатын құндылыққа сәйкестігін (немесе сәйкессіздігін) анықтау керек. Сондай-ақ, рентабельділік көрсеткіштерін ұйым иелері тұрғысынан бағалау және оларды бәсекелестердің көрсеткіштерімен

салыстыру қажет. Жоғарыда келтірілген барлық элементтер шынымен бағаланады деп сену қиын, бірақ тіпті Таңдаулы Салыстыру ұйымның параметрлерін талдауда айтарлықтай пайда әкелуі мүмкін.

Сыртқы бағалау параметрлері ретінде тауарлар мен қызметтер нарығындағы жағдайды қарастыру, сыртқы бизнес ортасын талдау және ұйым жұмыс істейтін саланы талдау ұсынылады. Бағалау процесінде ұйымның даму стратегиясының негізін құрайтын ұйымның айрықша құзыреттіліктерін анықтауға болады.

Ұйымның күшті және әлсіз жақтарын талдау нәтижелері Дэвид Хасси "тепе-теңдік тәсіл" деп анықтайтын маңызды әрекеттерді анықтау құралын қолдануға мүмкіндік береді. Тәсілдің мәні мынада: тепе-теңдік жағдайына негізделген кез-келген параметр бойынша ұйымның тепе-теңдік позициясы бейнеленген диаграмма құрылады: оң факторлардың жиынтығы және олардың күші теріс факторлардың жиынтығымен теңестіріледі.

Тақырыбы 11. PEST-талдау әдісі.

PEST талдау-бұл компанияның ұзақ мерзімді стратегиясын анықтау құралы. Кейде оны STEP талдауы деп те атайды, бірақ оның мәні өзгермейді. Болжау кезеңі 3 жылдан 10 жылға дейін. Pest аббревиатурасы ағылшын сөздерінен тұрады:

Politics (политика) – компанияның саяси ортасы.

Economics (экономика) – компанияның экономикалық ортасы.

Socio-Culture (социум – культура) – әлеуметтік-мәдени орта.

Technology (технология) – компанияның технологиялық ортасы.

Барлық төрт фактор макро орта факторлары кездейсоқ емес. Pest талдауы жоғарғы деңгей нәтижелерін алуға бағытталған. Ол helicopter view деп аталады – компанияның сыртқы ортасына және компанияның нарықтағы орнына жоғарыдан қарайды.

PEST әдістемесі барлығына таныс SWOT талдауын орындауға ұқсас және:

Матрицаны құру, оның жасушалары компанияға әсер ететін қоршаған орта факторлары болады.

Қоршаған орта факторларының динамикасы бойынша болжамдарға толық жауап беретін компанияның стратегиясын әзірлеу.

PEST талдауының қандай факторларын қарастыру керек?

Ең жиі қолданылатын факторларды қарастырыңыз.

Саяси факторлар

Саясат аймақта, мемлекетте және жалпы әлемдік деңгейде бизнес-ортаны қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Қабылданған бір заң белгілі бір бизнесті жүргізу перспективаларын шектеуі немесе керісінше компанияға жаңа мүмкіндіктер беруі мүмкін.

Сондықтан әрдайым келесі факторларды бақылау қажет:

жалпы әлемдік саяси жағдай. Қандай елдер бір-бірімен жақсы қарым-қатынаста, қандай келіспеушіліктер бар, қай елдер соғыс қимылдары немесе саяси Санкциялар алаңына айналады;

компанияның юрисдикциясы орналасқан елдің сыртқы саясаты;

елдің түрлі одақтар мен қоғамдарға кіруі / шығуы (мұнда өсу үшін көптеген мүмкіндіктер жасырылған);

мемлекеттік деңгейдегі ішкі саясат;

салық саясаты;

мемлекеттің салаға әсер ету деңгейі, оның салаға қатынасы;

мемлекеттің шетелдік капиталға қатынасы, инвестициялық процестерге әсер ету деңгейі;

мемлекеттің нақты өңірлерді субсидиялауы, өңірлер үшін заңнамалық жеңілдіктер;

аймақтық және муниципалды деңгейдегі ішкі саясат;

ақпаратты ашу, қосарланған салық салуды болдырмау және т. б. туралы әртүрлі мемлекетаралық келісімдер.

Экономикалық факторлар

Бұл топ факторларының компанияға әсерін асыра бағалау қиын, сондықтан оларды әсіресе мұқият қарастыру керек.

ҰҚЖ динамикасы,

инфляция деңгейі,

қайта қаржыландыру мөлшерлемесі және банк саласындағы онымен байланысты динамика,

рубль бағамының өзгеруі,

жұмыссыздық деңгейі,

халық табысының серпіні,

мұнай бағасы,

салалық нарықтардың өсуі мен қанықтылығы,

бәсекелестік деңгейі,

компанияның шығындарына әсер ететін аралас нарықтардағы динамика,

саладағы салық схемаларын пайдалану деңгейі.

Әлеуметтік-мәдени факторлар

Бұл бағыттағы факторлар компанияның сәттілігіне жанама әсер етеді.

Оларға мыналар жатады:

демографиялық деректер: туу, өлім - жітім, халықтың жас құрамы, көші-қон динамикасы;

халықтың өмір сүру деңгейі, жалақы күтулері;

әдет-ғұрыптар мен құндылықтар, белгіленген тұтыну нормалары мен мифтер;

білім деңгейі, кадрлардың біліктілігі;

халықтың еңбекке қабілеттілігі және өнімділігі.

Пест-талдаудың технологиялық факторлары

Олар барған сайын маңызды бола түсуде, өйткені технологиялық прогресс жеделдейді, оның бизнестің барлық салаларына, тіпті ең Технологиялық емес салаларына әсер ету деңгейі артып келеді.

Технологиялық факторларға мыналар жатады:

ғылыми жаңалықтар, жаңа технологиялар,

патенттік заңнамадағы және индустриядағы өзгерістер,

интернет пен мобильді технологияның салаға әсері,

бәсекелестердің R & D шығындары.

Әр түрлі салалардағы әртүрлі компанияларға факторлардың әсері бірдей емес екендігі маңызды, сондықтан компания әрқашан өз бетінше негізгі факторлардың тізімін жасауы керек.

Неліктен PEST талдауын жүргізу керек

Біріншіден, компанияның сыртқы ортасын, оның мүмкіндіктері мен қауіптерін жақсы түсіну үшін. Шектеулі ақпарат пен субъективті сезімдер негізінде бизнесті соқыр жүргізу стартап-жобаларда, шағын бизнесте мүмкін, бірақ орта және ірі бизнес пен маңызды инвестициялық жобалар үшін қолайсыз. Сыртқы ортаның мүмкіндіктері мен қауіптерін түсіне отырып, компания өзін маңызды қателіктерден қорғайды.

Екіншіден, компанияның стратегиясын анықтау. Әзірленген стратегиясы бар компаниялар бәсекелестік соғыстарда жеңіске жететіні жасырын емес, өйткені олар бір-біріне қарама-қайшы және қарама-қайшы шешімдер қабылдамайды. Стратегия-бұл:

компания алдағы жылдары жасайтын әрекеттер;

ол шығаратын өнімдер;

ол қатысуды арттыратын немесе азайтатын аймақтар;

ол жасайтын инвестициялар немесе, керісінше, ол тартатын сыртқы қаржыландыру.

Дұрыс стратегияны таңдау үшін нарық сізге қандай мүмкіндіктер беретінін түсіну керек.

Үшіншіден, Пест-талдау компанияда тәуекелдерді басқаруды құру үшін бастапқы деректерді береді, іс жүзінде макроэкономикалық тәуекелдерді сипаттайды. Тәуекелдерді басқарудың құрамдас бөліктері олардың әсерін азайту бойынша шараларды анықтау, бағалау және әзірлеу болып табылатыны белгілі. Бұл жағдайда pest қалай жұмыс істейтінін қадағалаймыз.

PEST-талдау жүргізу бойынша нұсқаулық

Кез-келген басқа сияқты, PEST талдауы компанияның сыртқы ортасы туралы алғашқы ақпаратты жинаудан басталады. Бұл ақпарат неғұрлым кең, жан-жақты және объективті болса, PEST көмегімен жақсы нәтижелерге қол жеткізуге болады.

Ақпарат жинау үшін геосаясат бойынша мамандандырылған әдебиеттерді, макроөңірлер мен олардағы нарықтарды шолуды, салалар бойынша талдамалық есептерді, статистика деректерін, ірі талдау агенттіктерінің есептері мен болжамдарын пайдалануға болады. Салалық қауымдастықтардың мүшесі болу, Халықаралық көрмелер мен конференцияларда сөйлесу, нарықтың әртүрлі жағында орналасқан әр түрлі ойыншылардың көзқарастарын білу жақсы: өндірушілер, жеткізушілер, тұтынушылар, дилерлер және т.б. Келіссөздерден алынған инсайдерлік ақпарат туралы және нарықтар мен салаларда жаңалықтар орналастыратын жоғары мамандандырылған сайттар туралы ұмытпаңыз.

Тақырыбы 12. Стратегияны әзірлеу бойынша кеңес беру.

Стратегия ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үлгісі ретінде басқарушылық кеңес берудің басты рөлін атқарады. Жеке жобалар мен бағдарламалар, сондай-ақ барлық функционалды стратегиялар (маркетинг, кадрлар, қаржылық және т.б.) тек стратегияның ішкі жүйесі болып табылады, сондықтан стратегиялық жүйенің өзін анықтамай, ұйымның тиімділігінде өзін көрсететін кеңес берудің максималды тиімділігін қамтамасыз ету қиын.

Стратегияны дамытуға әсер ететін факторлардың арасында мыналарды бөліп көрсету қажет: ұйымның қазіргі стратегиясын (бірақ, әдетте, ауызша айтылмайды); нарық көшбасшыларының үлгілік (немесе анықтамалық) стратегиясының нұсқалары; SWOT талдау нәтижелері және ұйымның даму философиясының мазмұны (көзқарастар, миссиялар және стратегиялық мақсаттар жиынтығы).

Мысал ретінде, бұл тарауда муниципалитеттерді дамыту стратегиясын әзірлеу бойынша консультациялық қызмет нәтижесінде алынған материалдар пайдаланылады.

SWOT талдау нәтижесі бойынша шешім матрицасы

SWOT талдауы нәтижесінде алынған мәліметтер негізінде стратегияның жекелеген элементтерінің мазмұнын (ең болмағанда маңызды және стратегиялық маңызды әрекеттерді анықтау үшін) анықтау ұсынылады. Егер біз бағандарға матрица жасасақ, онда біз сыртқы ортаның сипаттамаларын (мүмкіндіктер мен қауіптер), ал жолдарда - күшті және әлсіз жақтармен, ал жолдар мен бағандардың қиылысында маңызды мәселелерді шешуге бағытталған шешімдерді тұжырымдап, бекітуге болады: күш қолдану сыртқы қауіптерді жою; Ю әлсіз жақтарын күшейту үшін сыртқы ортаның мүмкіндіктерін пайдалану; сыртқы мүмкіндіктер мен күштердің ерекше үйлесімін қолдану; Әлсіз жақтарын ескере отырып, Қорғаныс министрлігіне әсер ететін сыртқы қатерлердің қаупін елестетіп көріңіз.

Ұйымның қазіргі стратегиясын анықтау

Соңғы уақытқа дейін жергілікті өзін-өзі басқару органдары айтқан ең танымал стратегия өмір сүру стратегиясы болды, дегенмен, жекелеген муниципалитеттердің жетістігі белсенді позиция мен дамуды көрсетеді.

Қолданыстағы стратегия қаншалықты тиімді деп муниципалитеттің қызметінің сандық және сапалық нәтижелері бойынша бағалауға болады.

Стратегияны сапалы тұрғыдан бағалау - тұтастық және оның ішкі сәйкестігі (сәйкестік), сонымен бірге шынайылық пен шынайы жағдайға сәйкестігі.

Тақырып 13. Тұрақты даму мақсаттарының түйінді бағыттары.

1-мақсат Кедейшілікті оның барлық нысанында жаппай жою

Кедейшілік тұрақты негізде өмір сүруге арналған қаражатты қамтамасыз ету үшін кірістер мен ресурстардың жетіспеушілігінен көрініс табады. Кедейшіліктің көптеген көріністері бар: аштық, тамақтанбау, жұмыссыздық, білімге қол жетімділіктің шектеулі болуы, әлеуметтік оқшаулау және табиғи апаттар мен аурулар алдындағы осалдықтың жоғары деңгейі, адамдарға өнімді өмір сүруге мүмкіндік беретін шешімдер қабылдаудың мүмкін еместігі.

700 миллионнан астам адам әлі де кедейшілік жағдайында өмір сүреді. Олардың 70% - ы Оңтүстік Азия мен Африка елдерінде тұрады. Қазіргі уақытта 30 миллионнан астам бала кедейшілік шегінен тыс өмір сүретін дамыған елдер үшін де кедейшілік проблемасы өзекті. Бұл дегеніміз, бұл адамдар күніне 1.25-1.90 АҚШ долларынан аз сомаға өмір сүруі тиіс екенін білдіреді.

Әлемдегі кедейшілікті жою мүмкін деп мәлімдейді атақты экономистердің бірі Джефри Сакс. Өзінің "Кедейшіліктің соңы" кітабында экономист алдағы 20 жылда бүкіл әлем бойынша шекті кедейшілікті жою жөніндегі жаһандық науқан 175 млрд. АҚШ долларын, яғни әлемнің ең бай елдерінің жалпы табысының 0,7%-ын талап етеді деп есептеді.

Қазақстандағы ОДМ 1 бойынша прогресс

Соңғы 20 жылда кедейшілік деңгейінің күрт төмендеуі және халықтың сатып алу қабілетінің артуы байқалады.

1996 жылдан бастап бүгінгі күнге дейін Қазақстандағы кедейшілік деңгейі 34,6% - дан 4,6% - ға дейін қысқарды.

Джини индексінің мәні 2001 жылғы кезеңнен 1,3 есе, 0,287-ге дейін төмендеді, яғни қалыпты теңсіздік байқалады. Сондай-ақ, табысы ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлесі 46,7% - дан 2,6% - ға дейін төмендеді. Кедейшілік тереңдігі 2001 жылдан бастап 37 есе, яғни 14,8% – дан 0,4% - ға дейін, кедейшілік өткірлігі-65 есе, 6,5% - дан 0,1% - ға дейін азайды. Дүниежүзілік банктің деректеріне сәйкес қазақстандықтардың сатып алу қабілеті бүгінгі күні күніне 5,5 АҚШ долларымен өлшенеді, бұл күніне 1,25 АҚШ долларының шектен тыс кедейшілік деңгейімен салыстырғанда жақсы көрсеткіш болып табылады.

5,5 АҚШ долларына балама сатып алу қабілеті Қазақстан экономикасы жағдайының жақсы көрсеткіші болып табылады. Қазақстандағы кедейшілік табыстың ұқсас деңгейі бар көптеген басқа елдермен салыстырғанда аса өткір және жүйелі проблема болып табылмайды.

2-мақсат Ашаршылықты жою, азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және тамақтануды жақсарту мен ауыл шаруашылығының тұрақты дамуына жәрдемдесу

Табиғи апаттар, өнімсіздік, соғыс және ресурстарды тиімсіз пайдалану бүкіл әлем бойынша азық-түлік тапшылығының себебі болып табылады. Ашыққан адамдар жұмысқа қабілеттілігін жоғалтады, ауруларға осал болады, көп табыс тауып, өмір сүру жағдайын жақсартып алмайды. Бүгінгі күні аштық пен тамақтанбаудан 800 миллионға жуық адам зардап шегеді. Олардың көпшілігі дамушы елдерде тұрады, бірақ бұл мәселе толығымен шешілген континент жоқ.

2030 жылға қарай аштықты жою үшін тұрмысы төмен адамдарға тамақ өнімдеріне қол жеткізу және олардың өмір сүру жағдайын жақсарту үшін ауылдық және қалалық аудандарға және әлеуметтік қорғауға инвестиция қажет. Орта есеппен жыл сайын қосымша шығындар шамамен 267 млрд. АҚШ долларын құрайды (Дүниежүзілік Банктің есебі бойынша).

Қазақстандағы ОДМ 2 бойынша прогресс

Бүгінгі күні елдің азық-түлік қауіпсіздігі 80% - дан астам жергілікті өндіріспен қамтамасыз етіледі. Бұған дамыған агроөнеркәсіптік кешен және ауыл шаруашылығын дамыту бойынша қабылданып жатқан шаралар айтарлықтай ықпал етеді. Жергілікті өндірушілер ұн, нан-тоқаш және макарон өнімдері, жарма, ет, сүт өнімдері мен көкөніс сияқты негізгі тұтыну тауарларына ішкі сұранысты қанағаттандырады.

Бұл ретте, республикада топырақтың экологиялық жай-күйінің нашарлауы, су және жел эрозиясының дамуы, құнарлылықтың төмендеуі байқалады.

Қазақстанда тұрақты суарылатын 600 мыңға жуық гектар жер қалпына келтіруді талап етеді.

Топырақтың құнарлылығын сақтау мәселесі бар. Ауыл шаруашылығы өндірушілері бір гектар жерге дақылдарды өсіру кезінде тыңайтқыштардың жеткіліксіз көлемін пайдаланады – тек қана 4 кг. Мысалы, Беларусьте бұл көрсеткіш 200 кг – ға тең, Ресейде – 50 кг-ға дейін, Украинада-100 кг-ға дейін жетеді. Нәтижесінде Қазақстанда ауыл шаруашылығы дақылдарының өнімділік көрсеткіштері ұқсас табиғи-климаттық жағдайлардағы елдер деңгейінен айтарлықтай артта қалып отыр.

Азық-түлік қауіпсіздігі жөніндегі ұйымның деректеріне сәйкес, Қазақстаннан басқа, Орталық Азияның барлық республикаларының тұрғындары микроэлементтердің жетіспеуінен және тапшылығынан зардап шегетін, сондай-ақ салмағы артық халықтың салыстырмалы түрде аз үлесі бар елдердің санатына жатады.

Қазақстан бойынша маңызы шамалы, ашыққандар саны шамамен 0,4 миллионды (халықтың 2,5% - нан аз) құрайды. Қазіргі уақытта Қазақстанда азық-түлік қауіпсіздігінің қажетті деңгейін қамтамасыз етеді, бұл ретте Қазақстан үшін "жасырын аштық" деген термин өзекті болып табылады, ол күнсыз тамақтанудан, семіздіктен, сондай-ақ микроэлементтердің тапшылығынан көрініс табады.

Қазақстан үшін қазіргі уақытта аштық емес, тамақтану сапасы аса маңызды мәселе болып отыр. ФАО 2050 жылға қарай Еуропа мен Орталық Азияда табыс деңгейі төмен және орташа елдер әлемдегі семіздіктің ең жоғары көрсеткіштерінің біріне ие болады деп болжайды.

3-мақсат Салауатты өмір салтын қамтамасыз ету және барлығы үшін кез келген жастағы әл-ауқатына жәрдемдесу

Балалардың денсаулығын сақтау, ана болу, жұқпалы ауруларға қарсы тұру мәселелері әлі күнге дейін еңсерілмеген. Осы күнге дейін әлемде

денсаулық сақтауға қол жеткізудің теңсіздігі сақталып отыр. Ең кедей отбасында туған балалардың бес жасқа дейін өмір сүрмеу ықтималдығы неғұрлым ауқатты отбасылардың балалары үшін осындай ықтималдықтан екі есе жоғары болып келеді. Дамушы елдердегі ана өлім-жітімінің деңгейі дамыған елдерге қарағанда 14 есе жоғары. Жыл сайын 6 миллион бала бес жасқа дейін өмір сүрмей өледі, дамушы елдердегі әйелдердің жартысы ғана қажетті медициналық көмекке қол жеткізе алады.

Санитария және гигиена, медициналық қызметтерге қол жеткізу, ауаның ластануына қарсы күрес саласындағы білім беру тұрақты денсаулық сақтаудың базалық элементтері болып табылады.

Жеткілікті қаржыландыру халықтың базалық медициналық қызметтерге қол жеткізу деңгейін, сондай-ақ көрсетілетін медициналық қызметтердің сапасын арттыруға ықпал етеді.

Сарапшылардың мәліметінше, жалпы иммундауға жұмсалған миллиард АҚШ доллары жылына миллион бала өмірін сақтап қалуы мүмкін.

Тұрақты денсаулық сақтау барлық елеулі күш-жігерден және нәтиже қандай да бір шығасылар мен шығындардан асып түсетін қосымша қаражатты жұмылдыруды талап етеді.

Қазақстандағы ОДМ 3 бойынша прогресс

Қазақстанда денсаулық сақтауды дамытуға айтарлықтай көңіл бөлінуде. Денсаулық сақтау қызметтерінің қолжетімділігі мен сапасын арттыру, денсаулық сақтауды қаржыландыруды жақсарту және цифрландыруды дамыту бойынша бірқатар ұзақ мерзімді міндеттер айқындалды.

Бес жыл ішінде денсаулық сақтау мен білім беруге арналған шығыстар жалпы ішкі өнім мөлшерінің 7,4% - дан 10% - ға дейін ұлғайтылатын болады. Бүгінгі таңда Қазақстан денсаулық сақтауға ЖІӨ-нің 3,4% - ын жұмсайды. Қабылданған шаралардың нәтижесінде, соңғы 18 жылда күтілетін өмір сүру ұзақтығы 7,55 жылға өсті.

Ана мен баланы қорғау жөнінде әрекетті шаралар қабылдаудың арқасында елде 2000-нан бастап ана өлімі 4 есеге дерлік азайды және 100 мың тірі туғанға 15,8-ді құрады, ал нәресте өлімі 2,5 есеге азайды және 1000

тірі туғанға 9,7-ді құрады. Мәселен, 2000 жылдан бастап қан айналымы жүйесі ауруларынан болатын өлім-жітім 100 мың халыққа шаққанда 500,2-ден 174,8-ге дейін 2,8 есе қысқарды, қатерлі ісіктерден болатын өлім-жітім 100 мың халыққа шаққанда 133,4-тен 83,9-ға дейін 1,6 есе азайды.

Қазақстан туберкулезбен алғашқы сырқаттанушылықты барынша азайту бойынша жақсы нәтижелерге қол жеткізді, бұл көрсеткішті іс жүзінде 3 есеге төмендетті. Біздің еліміз, сондай-ақ АҚТҚ-ның таралуы төмен деңгейде болатын елдер қатарында.

Қазақстанның жетістіктерінің бірі дамыған елдердің деңгейімен салыстыратын денсаулық сақтау қызметтерімен жаппай қамтудың жоғары деңгейі болып саналады. Жалпы республика бойынша 10 000 адамға шаққанда дәрігерлермен қамтамасыз ету 40 дәрігерді құрайды, бұл ЭЫДҰ елдерінің орташа көрсеткішімен (30,8 дәрігер) салыстыруға келеді. Бұл ретте, қала мен ауылдық жерлердің арасында дәрігерлермен қамтамасыз етудегі елеулі алшақтық сақталуда.

4-мақсат Жаппай қамтылған және әділ сапалы білім беруді қамтамасыз ету және барлық адамдар үшін өмір бойы оқу мүмкіндігін арттыру

Сапалы білім беру маңызды шарт, сондай-ақ көптеген Орнықты даму мақсаттарына табысты қол жеткізудегі басты элемент болып табылады.

Білім беру миллиондаған адамдарды неғұрлым тұрақты және орнықты өмір салтына бағыттай отырып, кедейшілік пен теңсіздікті қысқарту үшін негіз болып табылады.

ЮНЕСКО-ның деректеріне сәйкес, егер барлығы аяқталған орта білімді болса, әлемдегі кедейшілік екі есе қысқарады. Әсіресе халықтың осал топтары үшін білім алуға қол жеткізуді қамтамасыз ету барлық үкіметтердің жіті назарында қалып отыр.

Қабылданған шараларға қарамастан, бүгінгі күні 265 миллионнан астам бала мектепке бармайды. Дамушы елдерде балалардың 91%-ы бастауыш біліммен қамтылған. Алайда 57 миллион бала әлі де мектепке бармайды.

Әлемде 103 миллион жастардың негізгі сауаттылығы жоқ, олардың 60% - дан астамы-әйелдер.

Білім беруді қамтамасыз етуге кедергі келтіретін себептер білікті оқытушылардың болмауы және барабар оқу орындарына қол жеткізу болып

табылады. Ауыл оқушылары үшін стипендия беруге, оқытушылардың біліктілігін арттыруға, қазіргі заманғы оқу орындарын салуға, мектептерді сумен жабдықтау мен электрлендіруді жақсартуға инвестициялар қажет.

Қазақстандағы ОДМ 4 бойынша прогресс

10 жыл бойы Қазақстан бастауыш біліммен қамту, ересектердің сауаттылығы, 5 сыныпқа дейін оқығандар үлесі және гендерлік теңдік бойынша жоғары көрсеткіштер салдарынан ЮНЕСКО-ның білім беруді дамыту индексі бойынша әлемнің ең үздік 8 елінің қатарына кіреді.

Бүгінгі күні сауатты халыққа 15 және одан жоғары жастағы Қазақстан азаматтарының 99,8% жатқызылды.

3-6 жастағы балаларды біліммен қамту 95,2% құрайды. 2020 жылға қарай бұл көрсеткішті 100% - ға жеткізу жоспарлануда. Орта білім беруде қамту деңгейі жоғары болып отыр - 98,1%. Қол жетімділік пен теңдіктің жоғары деңгейі қолдау табады. Қазақстан дәстүрлі түрде орта білімге барынша қол жеткізе алатын әлем елдерінің қатарында.

Бұл ретте Қазақстанда 1-3 жастағы балаларды қамту әлі де төмен деңгейде қалып отыр және тек 31,7% - ды құрайды.

2011 жылдан бастап инклюзивті білім беруді дамыту белсенді алға жылжуда. Қазіргі уақытта дамуында ерекше білім беру қажеттілігі бар балалар үшін психологиялық-медициналық-педагогикалық түзеу арқылы қолдау көрсететін 206 бұқаралық мектепке дейінгі ұйымда 44 арнайы мектепке дейінгі ұйым және 486 арнайы топ жұмыс істейді.

Тұтастай алғанда, Қазақстан халқының білім деңгейі мен сапасы ЭЫДҰ-ға мүше елдердің орта деңгейіне жақындап келеді. 25 және одан жоғары жастағы ересек тұрғындар арасында 25% - ға жуығының жоғары білімі бар. ЭЫДҰ елдерінде орта есеппен 25-64 жастағылардың 22% - ның жоғары білімі бар.

5-мақсат Гендерлік теңдікті қамтамасыз ету және барлық әйелдер мен қыздардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту

Гендерлік теңдік ерлер мен әйелдердің тең құқықтары мен мүмкіндіктерді бар қоғамның белсенді және тұрақты дамуының маңызды

белгілерінің бірі болып табылады. Орнықты даму мақсатында барлық әйелдер мен қыздардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейтуге ерекше көңіл бөлінеді. Әйелдер мен қыздардың құқықтары мен бостандықтарына қысым жасау фактілері бүгінгі күнге дейін іс жүзінде әлемнің барлық елдері үшін өзекті болып отыр.

Әлемнің 49 елінде үйдегі зорлық-зомбылықты реттейтін заңнама әлі күнге дейін жоқ.

Сарапшылардың кейбір бағалаулары бойынша 15-49 жастағы әр бесінші әйел мен қыз өмірде бір рет физикалық немесе жыныстық зорлық-зомбылықты бастан кешіреді.

Көптеген дамушы елдерде қыздар көбінесе балалар некелерінің құрбаны болады. Күн сайын 18 жасқа толмаған 37 мың қыз бала еркінен тыс тұрмысқа шығарылады, бұл шамамен жыл сайын 15 миллион қыз. Олардың көпшілігі оқуын жалғастыра алмайды және базалық білімі жоқ 103 миллион жастардың қатарын толықтырады.

Нәтижесінде әйелдер мен қыздардың тең емес құқықтары мен мүмкіндіктері олардың әлеуметтік мәртебесінің төмендеуіне, білім беру және медициналық қызметтерге қол жеткізуге, еңбекке ақы төлеуде елеулі айырмашылыққа әкеп соғады. Еңбек нарығындағы тең емес мүмкіндіктер үрдісі әлі күнге дейін сақталып отыр, әйелдер әлі де ерлерден 24%-ға аз табыс табады.

Әйелдер мен қыздарға білім алуға, медициналық-санитарлық қызмет көрсетуге, лайықты жұмысқа және саяси және экономикалық шешімдер қабылдау процестеріне қатысуға тең қол жеткізу экономиканың тұрақтылығына қол жеткізуге ықпал ететін болады және жалпы қоғам мен адамзатқа пайда әкеледі.

Қазақстандағы ОДМ 5 бойынша прогресс

Қазақстанда екі маңызды заң әрекет етеді: "Ерлер мен әйелдердің тең құқықтары мен мүмкіндіктерінің мемлекеттік кепілдіктері туралы" Заң және "Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу туралы" Заң. Бірінші заң мемлекеттік және қоғамдық өмірдің барлық салаларында гендерлік теңдік үшін жағдай жасайды. Екінші заң "тұрмыстық зорлық-зомбылық" шеңберін және оның алдын алу шараларын айқындайды.

Сонымен қатар, Қазақстан посткеңестік кеңістіктегі елдердің алғашқысы болып гендерлік теңдікті дамыту үшін негіз болған бірқатар маңызды құжаттарды қабылдады. Біз алғашқылардың бірі болып Гендерлік теңдік стратегиясын (2006), сондай-ақ Қазақстанның 2030 жылға дейінгі отбасылық және гендерлік саясатының тұжырымдамасын (2016) қабылдадық, оны әзірлеуге Қазақстанда ұсынылған БҰҰ-ның жетекші сарапшылары белсенді қатысты.

Осы құжаттардың негізгі мақсаты қоғам өмірінің барлық салаларында ерлер мен әйелдердің құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту, жыныстық белгісі бойынша кемсітушіліктің барлық нысандары мен көріністерін еңсеру болып табылады.

Соңғы 10 жылда осы бағытта үдемелі прогресс байқалуда.

Бүгінгі күні әйелдер жұмыспен қамтылған халықтың жалпы санының 61% - ын құрайды, бұл ЭЫДҰ (62%) бойынша орташа көрсеткіштен аз ғана төмен. Парламентте әйелдер алатын орындардың үлесі біртіндеп өсіп келеді және 27,6% - ды құрайды.

Мемлекеттік қызметтегі әйелдердің үлесі 55,5% - ға жетті.

Қазақстандағы әйелдердің шамамен 28% - ы шағын, орта және ірі кәсіпорындардың басшылары болып табылады.

Экономикадағы гендерлік теңсіздікті бағалау ерлер мен әйелдердің еңбекақысымен өлшенеді. Біздің еліміздің экономикасы шикізат секторына бағдарлану фактісін, ал өнеркәсіпте және металлургияда ерлер негізгі жұмыс күші болып табылатынын ескере отырып, еңбекақы төлеуде гендерлік теңгерімге қол жеткізу өте қиын. Осыған байланысты әйелдер негізінен білім беру, денсаулық сақтау, әлеуметтік қызметтер, мәдениет сияқты қызмет салаларында жұмыс істейді, онда еңбекақы айтарлықтай төмен болып табылады.

6-мақсат Су ресурстары мен санитарияның бар болуын және ұтымды пайдаланылуын қамтамасыз ету

Су-бұл өмірлік маңызды ресурс, оны тұрақты және ұтымды пайдалану болашақ ұрпақтың өркендеуіне кепілдік бере алады. Жер шарындағы тұщы судың үлесі әр түрлі есептеулер бойынша барлық су ресурстарының шамамен 2,5-3% құрайды. Қазіргі уақытта 1,7 миллиардтан астам адам су тұтыну су қорын толтыру мүмкіндігінен асатын өзен бассейндерінде тұрады.

Жер тұрғындарының 40% - дан астамы су ресурстарының жетіспеушілігінен зардап шегеді.

Ауыз суға қол жеткізе алмайтын 800 миллионнан астам адам ойластырылмаған экономика, жер асты суларының сарқылуы, дамымаған инфрақұрылым және климат өзгеруінің салдары сияқты факторлардың әсерін сезді.

Сарапшылардың болжамынша, 2050 жылға қарай ғаламшардың әрбір төртінші тұрғыны тұщы судың созылмалы немесе кезеңдік жетіспеушілігін бастан кешіп отырған елде өмір сүретін болады.

Санитарияны қамтамасыз ету және сақтау халықтың денсаулығын сақтау, жұқпалы аурулар мен эпидемиялық апаттардың таралуын болдырмауда маңызды шарт болып табылады.

Шамамен 2,4 миллиард адам дәретханалар немесе жабдықталған қоқыс шұңқырлар сияқты негізгі санитарлық қызметтерге қол жеткізе алмайды. Адам қызметінің нәтижесінде пайда болатын ағынды сулардың 80 пайыздан астамы өзендерге немесе теңізге қандай да бір тазартусыз ағызылады.

Бұған жол бермеу үшін сумен жабдықтауды зерттеу мен дамытуға инвестиция салу, су ресурстарын басқаруға әйелдердің, жастардың және байырғы халықтар қауымының қатысуын ынталандыру қажет.

Қазақстандағы ОДМ 6 бойынша прогресс

Қазақстанда су ресурстарын басқару бассейндік қағидат негізінде кешенді түрде жүзеге асырылады. Гидрографиялық қағидат бойынша сегіз өзен су шаруашылығы бассейндері бөлінген. Жергілікті мемлекеттік органдар мен су пайдаланушылардың, оның ішінде қоғамдық бірлестіктер мен олардың қауымдастықтарының өкілдерінен 8 бассейндік кеңес құрылды. Бұл ретте, өзендердің ағысы мен бассейндердің уақытша ағындарының 55,6% - ы республика аумағында, қалған 44,4% - ы-одан тыс жерлерде қалыптасады. Трансшекаралық өзендердің көпшілігі бойынша су бөлу туралы келісімдер бар. Сонымен қатар, бассейндердің басым бөлігінде жер үсті және жер асты суларында да тапшылық байқалады. Алайда, бүгінгі күні су ресурстарын басқарудың қолданыстағы тетігі елдің қажеттіліктерін толық қанағаттандыруға мүмкіндік береді.

Халықты сапалы ауыз сумен қамтамасыз ету бірінші кезекте орталықтандырылған сумен жабдықтауға қол жеткізу арқылы жүзеге асырылады. 2018 жылы орталықтандырылған сумен жабдықтауға қол жеткізу қала халқының 94,5% - на және ауыл халқының 84,4% - на жетті (бірақ ауылдың 55,6% - ы).

7-мақсат. Барлығы үшін арзан, сенімді, тұрақты және қазіргі заманғы энергия көздеріне жалпыға бірдей қол жеткізуді қамтамасыз ету

Бүгінгі таңда отынның қазбалы түрлеріне бастапқы электр энергиясына жаһандық сұраныстың 80 пайызы тиесілі. Осылайша, энергия жүйесі CO₂ әлемдік шығарындыларының үштен екісін жеткізеді.

Бұл ретте бүкіл әлемде электр энергиясын тұтыну деңгейі қарқынды өсіп келеді, ал оның болмауы жаһандық экономиканы тоқтатуға қабілетті.

Бүкіл әлемде әрбір бесінші адам электр энергиясына қол жеткізе алмайды.

Шамамен 3 млрд. адам тағам дайындау және жылыту үшін пайдаланылатын ағаш немесе өсімдік қалдықтары сияқты дәстүрлі биомассаға тәуелді болып отыр.

Энергетика климаттың өзгеруі саласындағы басым фактор болып табылады және оның үлесіне парниктік газдардың жаһандық шығарындыларының жалпы көлемінің шамамен 60 пайызы тиесілі.

Тамақ дайындау және жылу беру нәтижесінде ауаның ластануы 2012 жылы 4,3 миллион адам өмірін алып кетті, қаза тапқан 10 адамның 6 — ы-әйелдер мен қыздар.

Бүгінгі күні 2,8 млрд. адам тамақ дайындау және тұрғын үйді жылыту кезінде ағаш, көмір және қиды пайдаланады, бұл жыл сайын үй-жайдағы ауаның ластануынан 4 миллионнан астам өлім-жітімге әкеп соғады.

Ғаламшардың өсіп келе жатқан халқын энергиямен қамтамасыз етуге және табиғи ресурстарды неғұрлым тұрақты энергия көздеріне көшуге болады. Сарапшылардың пікірінше, әлемнің барлық елдері тұрақты энергетика инфрақұрылымына инвестициялардың жыл сайынғы көлемін қазіргі белгіден шамамен 400 миллиард АҚШ долларынан 2030 жылға қарай 1,25 триллион АҚШ долларына дейін үш есе ұлғайту қажет.

Қазақстандағы ОДМ 7 бойынша прогресс

Бүгінгі күні Қазақстанда халықтың 100% электр қуатымен қамтамасыз етілген. Жасыл технологияларды дамыту және енгізу бойынша белсенді шаралар қабылдануда. Жаңғыртылатын энергия көздерінің үлесі 2020 жылға қарай 1% құрайды, аталған көрсеткішті 3%-ға жеткізу жоспарланып отыр. ЖІӨ энергия сыйымдылығы біртіндеп қысқаруда (мың АҚШ долларына қатысты 2011 жылы – 1,78 және 2016 жылы -1,54 тнэ). долл.) көмек көрсетті. Бүгінгі күні ЖЭК үлесі бар кәсіпорындардың саны 50-ге жуық және бұл сан жыл сайын өсіп келеді.

8-мақсат. Барлығы үшін үдемелі, жаппай қамтитын және тұрақты экономикалық өсуге, толық және өнімді жұмыспен қамтуға және адал жұмысқа жәрдемдесу

Бүгінгі күні жер халқының жартысына жуығы кедейшілік шегінде өмір сүруде. Олардың күнделікті шығындары күніне шамамен 2 АҚШ долларына тең. Жалпы әлемдік жұмыссыздық деңгейі 5,6 пайызды құрайды. Көптеген жерлерде жұмыстың болуы кедейліктен құтылудың кепілі емес. Сондықтан 8-мақсатқа қол жеткізу елдер жүзеге асыратын әлеуметтік-экономикалық саясаттар мен шараларды қайта ойластыруды және қайта қарауды талап етеді.

Тіпті дамыған елдер үшін де қазіргі уақытта ЖІӨ-нің белгіленген деңгейін ұстап тұру және жұмыссыздықты ұстап тұру оңай емес. ЖІӨ-нің 7 пайызға өсуіне қол жеткізу жыл сайын дамушы елдер үшін шешілмейтін міндет болып отыр.

Жұмыссыздардың саны үнемі өсуде, бұл ретте, оның басым бөлігі-жастар. Барлық экономикалар үшін сапалы жұмыс орындарын құру оңай міндет емес. Алдын ала есептеулер бойынша, 2016 жылдан 2030 жылға дейінгі кезеңде әлемдік еңбек нарығының жаңа қатысушылары үшін 470 миллион жұмыс орны қажет болады.

Бұл еңбек өнімділігін арттыру, әсіресе жастар арасында жұмыссыздық деңгейін төмендету және қаржылық қызметтер мен жеңілдіктерге қол жеткізуді кеңейту жөніндегі тиісті шараларды қабылдау кезінде шешілуі мүмкін қарапайым міндет емес.

Қазақстандағы ОДМ 8 бойынша прогресс

Тәуелсіздік жылдарында Қазақстанның ЖІӨ 14 есе өсті (11,4-тен 159,4 млрд.), ал нақты мәнде 2,2 есе, кедейлік деңгейі 23 есе (60% - дан 2,6% - ға дейін) қысқарды, жұмыссыздық 4,9% - ға дейін төмендеді.

Жұмыспен қамтылған халық саны 8,7 млн. адамды құрайды, оның ішінде 6,6 млн. жалдамалы қызметкерлер және 2,1 млн. өз бетінше жұмыспен қамтылғандар.

Халықтың табыс деңгейін арттыру мәселесі Үкіметтің ерекше бақылауында.

2019 жылдан бастап ең төменгі жалақы 1,5 есе өсті, бұл 1 млн. астам адам үшін жалақының өсуіне ықпал етті. Бүгінгі күні ең төменгі жалақының арақатынасы орташа айлық көрсеткіштің шамамен 25% - ын құрайды.

Бұдан басқа, бюджет саласының жалақысы төмен қызметкерлерінің жалақысын 30% - ға дейін арттыру бойынша шаралар іске асырылуда.

Әлеуметтік саясатты іске асырудың тиімді құралдарының бірі Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған бағдарламасы болып табылады.

Бүгінгі күні кәсіптік және техникалық оқумен 40,2 мың адам, қысқа мерзімді курстармен 41,5 мың адам қамтылды, шағын несиені 14 006 адам алды (ауылда - 12 760 (91%) қалаларда - 1 246 (9%)), 129 мың адам (әлеуметтік жұмыс орындарына – 22 мың адам, жастар тәжірибесіне – 27 мың, қоғамдық жұмыстарға — 80 мың адам).

Тақырып 14. Тұрақты даму мақсаттары.

9-мақсат. Тұрақты инфрақұрылым құру, жаппай қамтитын және тұрақты индустрияландыру мен инновацияларға жәрдемдесу

Қазіргі өсу және урбандалу қарқыны кезінде тұрақты инфрақұрылымды құруға қосымша инвестицияларға қажеттілік туындайды, соның арқасында қалалар тұрақты даму негіздеріне көшуі мүмкін индустрияландыру және инфрақұрылым экономикалық өсудің негізгі элементтері болып табылады. Мысалы, қайта өңдеу өнеркәсібінде қосымша құрылған жұмыс орны 2,2 жұмыс орнын құруға ықпал ете отырып, басқа аралас салаларға мультипликативтік әсер етеді. Өз кезегінде, дамыған инфрақұрылым барлық адамдардың өндірілетін игіліктерге қол жеткізуін қамтамасыз етудің маңызды шарты болып табылады.

Бүгінгі күнге дейін көптеген елдерде базалық инфрақұрылым (жолдар, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар, санитария, электр энергиясы және сумен жабдықтау) әлі де тиісті деңгейге қойылған жоқ, ал кейбір елдерде толықтай жоқ болып отыр. Осылайша, 1-1,15 миллиард адам сенімді коммуникациялық қызметтерге қол жеткізе алмайды. Әлем бойынша 2,5 миллиард адамның санитарияның негізгі жағдайларына рұқсаты жоқ және 800 миллионға жуық адамның су ресурстарына қолжетімділігі жоқ.

Дамушы елдердегі индустрияландыру экономикалық қызметке және лайықты еңбекке тарта отырып, адамдардың әл-ауқатының деңгейін арттыруға, олардың мүмкіндіктерін кеңейтуге мүмкіндік береді.

Инфрақұрылымға инвестициялар көптеген елдерде тұрақты дамуға қол жеткізу және қауымдастықтардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту үшін аса қажет болып отыр.

Қазақстандағы ОДМ 9 бойынша прогресс

"Нұрлы жол" ауқымды инфрақұрылымдық даму бағдарламасы шеңберінде елдің экспорттық және транзиттік мүмкіндіктерін дамытуға бағытталған тиімді көліктік-логистикалық инфрақұрылым қалыптастырылды. Бағдарлама шеңберінде 1,6 мың км жуық автомобиль жолдары салынды және қайта жаңартылды. Батыс Еуропа-Батыс Қытай магистралды көлік дәлізі іске қосылды.

Соңғы 10 жылда көліктің барлық түрлерінің жүк айналымының көлемі 1,5 есеге 564 млрд ткм дейін, жолаушылар айналымының көлемі – 2 есеге 273,2 млрд жкм дейін өсті.

12,5 мың км. автомобиль және 2,5 мың км. темір жол салынды және қайта қалпына келтірілді.

10-мақсат. Елдер ішіндегі және олардың арасындағы теңсіздікті қысқарту

Соңғы екі онжылдықта миллиардқа жуық адам кедейліктен шықты. Бұл адамзат тарихындағы теңдессіз жетістік. Осыған қарамастан, әлемдегі 800 миллионға жуық адам әлі де кедейлікте өмір сүруде.

Осы күнге дейін табыстың теңсіздігі әлемдік экономиканың ең өткір проблемаларының бірі болып қалып отыр. Кедейлікті қысқартуда және орта таптың ұлғаюында айтарлықтай прогресс байқалды. Алайда, теңсіздік елдер арасында айтарлықтай азайған, бірақ елдер ішінде азая қойған жоқ.

"Ешкім де шетте қалмайды" қағидатын іске асыру теңсіздіктің түпкі себептеріне назар аударуды, кемсітушіліктің барлық нысандарын нақты анықтауды және жоюды талап етеді.

Әсіресе ең кедей халық санаттарының, әсіресе ең кедей 40%-дың өмір сүру деңгейін арттыруға назар аудару қажет.

Кедейлер мен байлардың арасындағы алшақтық дамыған елдерде де тереңдей түсуде. Осылайша, мұндай елдердегі халықтың ең кедей 40% - ы барлық байлықтардың тек 3% - ы ғана ие, ал ең ауқатты 10% - ы қолында барлық әл-ауқаттың жартысынан астамы шоғырланған.

Осылайша, табыс пен байлық барлық елдерде айтарлықтай шоғырланғанын байқап отырмыз. Бұл көптеген қоғамдарда мүмкіндіктер теңсіздігі, игіліктерге тең емес қол жеткізу басым екенін білдіреді.

Қазақстандағы ОДМ 10 бойынша прогресс

Қазақстанның инклюзивті экономикалық өсуінің басты міндеті халықтың әлеуметтік жағдайының дәйекті өсуі болып табылады. Бұл ретте ЖІӨ-нің өсуі өнімді жұмыспен қамтудың өсуі және лайықты жалақысы бар жаңа жұмыс орындарын құру арқылы халықтың табысын арттырумен қатар жүреді.

Бұл ретте теңсіздікті төмендету жөніндегі мәселелерді шешу қазақстандық қоғамдастық үшін әлі де өзекті болып қалып отыр.

Қазақстанның үлкен аумағы-бұл үлкен игілік және сонымен бір мезгілде өңірлер арасындағы айырмашылыққа әсер ететін маңызды фактор, ол халықтың кірістеріндегі елеулі айырмашылықтардан көрінеді.

Бүгінгі күні өңірлер арасында ЖӨӨ бойынша алшақтық 3,2 есе құрайды. 2025 жылға қарай өңірлер арасында ЖӨӨ бойынша даму алшақтығын 2,7 есеге дейін төмендету міндеті қойылды.

ҚР ҰЭМ Статистика комитетінің деректеріне сәйкес, табыстың ең жоғары деңгейі бар халықтың 20% - ы жалпы табыс көлемінің 38,35% - ын иеленеді. Ал табысы ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен халықтың 20% - ы халықтың барлық табысының 9,36% - ы бар.

Осыған байланысты 2025 жылға дейінгі Стратегиялық жоспардың негізгі ұлттық индикаторларының бірі 2025 жылға қарай халықтың ең аз қамтамасыз етілген 40% - ы табысының үлесін 22,8% - дан 27% - ға дейін арттыру болып табылады.

11-мақсат. Қалалар мен елді мекендердің ашықтығын, қауіпсіздігін, өміршеңдігін және экологиялық тұрақтылығын қамтамасыз ету

Қалалар зияткерлік қызмет, сауда, мәдениет, ғылым, өндірістік еңбек, әлеуметтік даму және т.б. орталықтар болып табылады. Тұрақты қалалар адамдардың әлеуметтік және экономикалық дамуына мүмкіндік береді.

Бүгінгі күні адамзаттың жартысы-3, 5 миллиард адам қалаларда тұрады. Болжам бойынша, 2030 жылға қарай қала өңірлеріндегі адамдар саны 5 миллиард адамға жетеді

Бұл үрдіс қаланы тиімді жоспарлау мен басқаруды енгізуді талап етеді, басқаша айтқанда алдағы урбандалудың сын-талаптарына дайындық қажет.

Бірақ, қала шаруашылығын басқару процесімен қатар, жұмыс орындарын құруға және жер алқаптары мен ресурстарының сарқылмай гүлденуіне сүйеніп, бірқатар басқа да ілеспе мәселелер туындайды. Қалалардың жалпы проблемаларына қоныс аударушылық, базалық қызметтерді қамтамасыз ету үшін қаражаттың жетіспеуі, барабар тұрғын үйдің жетіспеуі және инфрақұрылымның тозуы жатады.

Урбандалу процесі орнықты және ресурстарды тиімді пайдаланумен және қоршаған ортаның ластану деңгейін және кедейлік ауқымын азайтумен қатар жүруі тиіс.

Біз барлығы үшін қалайтын болашақ мүмкіндігі бар, негізгі қызметтерге қол жетімділігі бар, энергиямен, тұрғын үймен, көлікпен және басқа да көптеген заттармен қамтамасыз етілген қалалардың болуын көздейді.

Қазақстандағы ОДМ 11 бойынша прогресс

Сумен жабдықтаумен жабдықталған ауылдық тұрғын үй қорының жалпы алаңының үлес салмағы 4 есе артты – 2008 жылғы 24% - дан 2017 жылы 96% - ға дейін.

10 жыл ішінде елде 78 млн. шаршы метр тұрғын үй пайдалануға берілді. Жыл сайын пайдалануға берілген тұрғын үй көлемі 2017 жылы 2008 жылмен салыстырғанда 63% - ға өсті.

Қазақстанда урбандалу деңгейі Орта Азия елдері арасында ең жоғары болып табылады – 2017 жылы урбандалу 57,3% - ды құрады (2019 жылдың басында 57,8%).

Елде жинақталған қалдықтардың үлкен көлемі бар (2015 жылы – 2,9 млрд.т.), бұл ретте оларды қайта өңдеу нашар дамыған (осы жылы – 29,2%).

Мүмкіндігі шектеулі адамдар үшін ортаның жеткіліксіз қолжетімділігі, сондай-ақ "екінші деңгейдегі" қалалардың және оларға іргелес елді мекендердің әлсіз әлеуметтік-экономикалық дамуы байқалады.

12-мақсат. Тұтыну мен өндірістің ұтымды модельдеріне көшуді қамтамасыз ету

Тұрақты тұтыну және өндіріс деп энергия мен ресурстарды тиімді пайдалану, тұрақты инфрақұрылым салу, "жасыл" және адал жұмыс орындарын қамтамасыз ету және негізгі әлеуметтік қызметтерге қол жеткізу арқылы өмірдің неғұрлым жоғары сапасын қамтамасыз ету түсініледі. Осы шарттарды іске асыру ең аз экономикалық, экологиялық және әлеуметтік шығындар кезінде қойылған мақсаттарға тиімді қол жеткізуге мүмкіндік береді, бұл болашақта елдің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді.

Соңғы уақытта, әсіресе Шығыс Азия елдерінде табиғи ресурстарды тұтыну қарқынының өсуі байқалады. Көптеген мемлекеттер ауаның, су ресурстарының және топырақтың ластануы саласындағы проблемаларға тап болады.

Тұрақты тұтыну және өндіріс әл-ауқат деңгейін бір мезгілде арттыра отырып, бүкіл өмір кезеңі ішінде тозу мен ластануды азайту жолымен экономикалық қызметтен таза пайда алуға бағытталған. Ол үшін жеткізу тізбегіне қатысушылар — өндірушіден соңғы тұтынушыға дейінгі жүйелі тәсіл мен ынтымақтастық қажет. Бұл тұтынушыларды тұрақты тұтыну және өмір салты мәселелері бойынша ағартушылық және оқыту бастамалары арқылы тартуды; тұтынушыларға стандарттау және таңбалау есебінен жеткілікті көлемде ақпарат беруді; тұрақтылық қағидаттарына сүйене отырып, мемлекеттік сатып алуды ұйымдастыруды және т.б. болжайды.

250 ірі әлемдік компаниялардың 93 пайызы өндірістің тұрақтылығы туралы есеп береді.

Су ресурстары

Тұщы (ауыз) су әлемдік су ресурстарының кемінде 3 пайызын құрайды, оның 2,5 пайызы Антарктика, Арктика мұздықтарына және таулы аудандарға тиесілі. Сондықтан адамзат барлық антропогендік экожүйелердің қажеттіліктерін және тұщы суға деген қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін су ресурстарының 0,5 пайызына үміт артуы тиіс.

1 миллиардтан астам адам әлі де тұщы суға қол жеткізе алмайды.

Энергетика

Егер әлем халқы энергия үнемдейтін шамдарды пайдалануға көшсе, бұл жыл сайын 120 миллиард долларға дейін үнемдеуге көмектеседі.

Үй шаруашылықтарының үлесіне жаһандық энергия тұтынудың 29 пайызы және тиісінше олардың қызметі нәтижесінде пайда болатын көмірқышқыл газының 21 пайызы келеді.

2015 жылы энергияны түпкілікті тұтынудың 17,5 пайызы жаңғыртылатын энергия көздері есебінен қамтамасыз етілді.

Азық-түлік

Жыл сайын өндірілетін азық — түлік көлемінің үштен бірі — құны 1 триллион АҚШ доллары болатын 1,3 миллиард тонна-тасымалдау мен жинаудың барабар емес шарттарының нәтижесінде қоқыс үйіндісіне шығарылады.

Энергияны жалпы әлемдік тұтынудың 30 пайызы және парниктік газдар шығарындыларының жиынтық көлемінің шамамен 22 пайызы азық-түлік секторының үлесіне тиесілі.

Қазақстандағы ОДМ 12 бойынша прогресс

Қазақстанда қалдықтарды сұрыптау және өңдеу бойынша 130-ға жуық кәсіпорын жұмыс істейді. Өңірлерде өнеркәсіптік қалдықтарды қайта өңдеу және кәдеге жарату бойынша 260-тан астам кәсіпорын жұмыс істейді.

Иесіз қауіпті қалдықтар деп танылған объектілерді жою бойынша жұмыстар жүргізілуде. 2019 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша иесіз қауіпті қалдықтар деп танылған 16 республикалық меншік объектісінің 5-уі жойылды.

2016 жылдан бастап елімізде құрамында сынап бар шамдар мен аспаптарды, металл сынықтарын, пайдаланылған майлар мен сұйықтықтарды, батареяларды, электрондық қалдықтарды көмуге тыйым салынды.

2019 жылдың қаңтарынан бастап пластмасса, қағаз және шыны көмуге тыйым салынды.

ЖІӨ-ге қатысты жиынтық ішкі материалдық тұтыну АҚШ долларына қатысты 0,4417 кг құрады (2010 жылдың тұрақты бағалармен), бұл ЭЫДҰ орташа мәндерінен 20 есе артық.

Қатты тұрмыстық қалдықтарды қайта өңдеу және кәдеге жарату үлесі олардың пайда болуына қатысты 11,05%-ды құрады.

Өндіріс қалдықтарын қайта өңдеу және кәдеге жарату үлесі олардың пайда болуына қатысты 32,2%-ды құрады.

Полигондардың көпшілігі белгіленген стандарттарға сәйкес келмейді.

13-мақсат. Климаттың өзгеруіне және оның салдарына қарсы күрес жөнінде шұғыл шаралар қабылдау

Экономикалық дамуға, адамға және табиғи жүйелерге елеулі әсер етуіне байланысты климаттың өзгеруіне қарсы күрес орнықты дамуға қол жеткізудің ажырамас құрамдас бөлігі болып табылады. Осы проблеманы және оның салдарларының тиімді және уақтылы шешімдерін әзірлеу осы құбылыстың нәтижесінде соңғы онжылдықтардағы жетістіктердің тұрақсыздануын болдырмауға мүмкіндік береді және елдерге болашақта төмен көміртекті экономикаға көшу мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

Адам қызметіне байланысты парниктік газдың шығарындылары тарихи максимумға жетті. Қолда бар болжамдар бойынша, ХХІ ғасыр бойы Жер бетінің температурасы арта береді.

2018 жылдың сәуіріндегі жағдай бойынша, Климат бойынша Париж келісімі 175 тараптармен бекітілді және 168 тарап БҰҰКӨНК Хатшылығына өздерінің ұлттық жоспарларын ұсынды.

1990 жылдан бастап көмірқышқыл газы (CO₂) шығарындыларының әлемдік көлемі шамамен 50 пайызға өсті. 2000 жылдан 2010 жылға дейінгі кезеңде шығарындылар көлемі алдыңғы үш онжылдықтың әрқайсысына қарағанда тезірек өсті.

Техникалық шаралардың кең спектрін қолданған және мінез-құлық моделін өзгерткен жағдайда, индустрияландыру дәуіріне дейін 2 градус Цельсий деңгейінде орташа әлемдік температураның өсуін ұстап тұру мүмкіндігі бар.

Қазақстандағы ОДМ 13 бойынша прогресс

Қазіргі уақытта Қазақстанда климаттың өзгеруіне бейімделу шаралары жүзеге асырылуда (Сендай негіздемелік бағдарламасын іске асыру, ЖЭК жабдықтарын жаңғырту және т.б.).

2013 жылы басталған шығарындыларға квоталарды сатудың қазақстандық жүйесі Орталық Азия өңіріндегі алғашқы түрі болып табылады. Парниктік газдар (ПГ) шығарындыларына квоталарды сату жүйесі 129 кәсіпорынның 225 қондырғысын қамтиды. 2018-2020 жылдары ПГ шығарындыларына 485 млн.тонна CO₂, резерв – 35 млн. тонна CO₂ квоталары көзделген.

Қазақстан Еуропа мен Орталық Азиядағы парниктік газдардың ірі эмитенттерінің бірі болып табылады, 2000 жылдан бастап өсу үрдісі бар ұлттық шығарындылар 2016 жылы 338 миллион тонна CO₂ экв-ға жетті. 2030 жылға қарай ПГ шығарындыларының деңгейі елдің даму қарқынын және экономиканың жоғары энергия сыйымдылығын ескере отырып, айтарлықтай артады деп болжануда. Осындай құбылыстардың салдарынан ауаның орташа жылдық температурасы 2030 жылға қарай тағы 1,5-1,7 °C жоғарылайды деп күтілуде

Электр энергиясын өндірудің жалпы көлеміндегі ЖЭК өндіретін электр энергиясының көлемі төмен болып қалуда – 2018 жылы 1,35% (2017 жылға 115%). Негізгі проблема технологиялардың қымбаттылығы және жалпы ЖЭК дамыту болып табылады, бұл ел экономикасын жылумен және электрмен қамтамасыз етуде минералдық ресурстардың елеулі рөлін сақтауға алып келеді.

14-мақсат. Тұрақты даму мүддесінде мұхиттарды, теңіздер мен теңіз ресурстарын сақтау және ұтымды пайдалану

Әлемдік мұхит, біздің планетамыздың климаты мен ауа райының қуатты реттеушісі бола отырып, табиғат пен адам үшін үлкен рөл атқарады. Әлемдік мұхиттың ресурстарын тиімді пайдалану және оның ластану проблемасын шешу-бүкіл адамзат өмірінің және оның тұрақты болашағының кепілі.

Мұхиттар Жер бетінің төрттен үш бөлігін алады, Жердің су қорының 97 пайызын құрайды және планетаның бүкіл ауданының 99 пайызын алады. Олар адамдардың көмірқышқыл газының 30 пайызын жұтып, жаһандық жылынудың салдарын бейтараптандыруға ықпал етеді.

Әлемдік мұхиттың акваторияларын қорғау саласындағы қол жеткізілген жетістіктер климаттың өзгеруінің (мұхиттың қышқылдануын қоса алғанда),

кәсіпшілік балық түрлері мен теңіз ортасының ластануы салдарынан қауіп төніп тұр. Мұхиттардың қышқылдану деңгейі индустриялық революция басталған сәттен бастап көрсеткіштермен салыстырғанда 26 пайызға артты.

Әлемдік үрдістер ластану және эвтрофикация нәтижесінде жағалау сулары жай-күйінің жалғасып келе жатқан нашарлауын куәландырады (суда қоректік заттардың шамадан тыс мөлшерінің болуы, көбінесе теңіз ортасына құрлықтан сарқынды сулардың түсуі салдарынан, бұл өсімдіктердің белсенді өсуіне және оттегінің жетіспеуінен жануарлардың өлуіне әкеп соғады).

Қазақстандағы ОДМ 14 бойынша прогресс

Қазіргі уақытта Қазақстанда Каспий теңізінің солтүстік бөлігінің мемлекеттік қорық аймағы жұмыс істейді. Дүниежүзілік банктің қолдауымен Арал теңізі бассейнінің үшінші бағдарламасы (АТББ-3) іске асырылуда. Орман қорығы кешені салынды және құрғап кеткен теңіз түбінде 61 мың га сексеуіл екпелері отырғызылды.

Дүниежүзілік банкпен бірлесіп "Сырдария өзенінің арнасын реттеу және Арал теңізінің солтүстік бөлігін сақтау" жобасының 2-фазасы жүзеге асырылуда, ол теңіз жағалауын Арал елді мекеніне 1 км-ға жақындатуға бағытталған.

Бұл ретте мұнай-газ өндіруші компаниялардың теңіз суларының жүйелі түрде қышқылдануы байқалады, бұл өңірдің биоәртүрлілігіне теріс әсер етеді. Соңғы 20 жылда Каспий итбалықтарының саны 4 есеге қысқарды

ЖІӨ-дегі "Балық аулау және акваөсіру" үлесі 2015-2016 жж.0,2% - дан 2017 жылы 0,1% - ға дейін төмендеді.

Каспий теңізінің солтүстік бөлігінің мемлекеттік қорық аймағының аумағында Экологиялық кодексте көзделген функционалдық-аумақтық аймақтарға бөлу (мысалы, көші-қон аймағы және т.б.) жүргізілмеген, бұл осы аумақта мұнай кен орындарының болуын ескере отырып, табиғат қорғау іс-шараларын жүргізуді қиындатады.

Тақырып 15. Тұрақты даму мақсаттары және Қазақстан өңірлерінде қабілеттілікке негізделген даму.

15-мақсат. Құрлық экожүйесін қорғау және қалпына келтіру және оларды ұтымды пайдалануға жәрдемдесу, орманды ұтымды пайдалану, шөлейттенуге қарсы күрес, жердің азып-тозуының процесін тоқтату мен айналдыру және биоәртүрлілікті жоғалту процесін тоқтату

Ормандар климаттың өзгеруіне қарсы күресте негізгі рөл атқарады, биологиялық алуантүрлілікті сақтауға көмектеседі және байырғы халықтардың тұратын жері болып табылады. Олар Жер бетінің 31 пайызын иеленеді. Тиімсіз орман пайдалану, құрғақшылық аудандардағы жерлердің тұрақты тозуы аумақтың шөлейттенуіне әкеп соғады, ол миллиондаған адамдардың өмірі мен тіршілік ету құралдарына теріс әсер етеді.

Ормандарда жануарлардың, өсімдіктердің және жәндіктердің жер үсті түрлерінің 80 пайыздан астамы мекендейді.

Шамамен 1,6 миллиард адам, оның ішінде 70 миллион байырғы халықтардың өкілдері орман есебінен өмір сүруге қаражат алады.

Қазіргі уақытта биоәртүрлілік үшін үлкен маңызы бар аудандарды ұтымды пайдалану және қорғау бойынша оң серпін байқалады. Сонымен қатар, жер құнарлылығының төмендеу үрдісі, биоалуантүрліліктің жоғалуы, сондай-ақ браконьерлік және жабайы жануарлар мен өсімдіктерді заңсыз сату елеулі алаңдаушылық тудырады.

2,6 миллиард адам ауыл шаруашылығына тікелей байланысты, бірақ бұл ретте ауыл шаруашылығы мақсатындағы жерлердің 52 пайызы азып-тозудан қалыпты немесе қатты зардап шегеді.

Қазақстандағы ОДМ 15 бойынша прогресс

Қазақстанда флора мен фауна өкілдерінің алуан түрлілігі бар. Өсімдіктердің 387 түрі мен жануарлардың 224 түрі Қызыл кітапқа енгізілген. БҰҰДБ жобалары шеңберінде биоәртүрліліктің құндық құндылығын ҚР жаңа Экологиялық кодексіне енгізу бойынша іс-шаралар жүргізілуде.

Мекендейтін ортаның нашарлауы және браконьерліктің салдарынан құстардың 27 түрі, сүтқоректілердің 16 түрі және өсімдіктердің 16 түрі жойылып кету қаупі бар.

ҚР-дағы тозған жерлердің жалпы ауданы ел аумағының шамамен 2/3 бөлігін құрайды (Арал маңы және Каспий маңы өңірлері және астық дақылдарын өсіретін солтүстік өңірлер).

Халықтың едәуір үлесі-әлемде азып-тозған жерлерде өмір сүретін орташа үлесінен 2,4 есе жоғары.

Қазіргі уақытта экожүйелерді сақтау бойынша халықаралық жобалар іске асырылуда.

16-мақсат. Тұрақты даму мүддесінде бейбіт сүйгіш және ашық қоғам құруға жәрдемдесу, барлығы үшін әділ сот төрелігіне қол жеткізуді қамтамасыз ету және барлық деңгейлерде тиімді, есеп беретін және кең ауқымды қатысуға негізделген мекемелерді құру

Бейбіт және ашық қоғам құру сот төрелігіне барлық қол жетімділікті қамтамасыз ету және қызметі кісі өлтірумен, адам саудасымен, балаларға және жыныстық сипаттағы зорлық-зомбылықпен байланысты проблемаларды шешуге мүмкіндік беретін тиімді және есеп беретін мекемелер болған кезде ғана мүмкін болады.

Соңғы 10 жылда кісі өлтіру және адам саудасы туралы істер санының едәуір қысқаруына қарамастан, мыңдаған адам Латын Америкасында, Африка елдерінде Сахарадан оңтүстікке қарай және Азияда қасақана кісі өлтіру қаупіне ұшырайды. Агрессия мен жыныстық зорлық-зомбылық нәтижесінде балалар құқықтарының бұзылу фактілері туралы жазасыздық пен деректердің болмауы осы проблеманың әлемнің көптеген елдерінде нашарлауына ықпал етеді.

Сыбайлас жемқорлық, парақорлық, ұрлық және салық төлеуден жалтару дамушы елдерге шамамен 1,26 трлн. АҚШ долл. долларын құрады.

Мектепке бармайтын кіші мектеп жасындағы 28,5 миллионға жуық бала жанжалға ұшыраған аудандарда тұрады

Заң үстемдігі мен экономикалық даму айтарлықтай дәрежеде өзара байланысты, бұл ұлттық және халықаралық деңгейлерде тұрақты даму қажеттілігін негіздейді.

Қазақстандағы ОДМ 16 бойынша прогресс

Дүниежүзілік банктің рейтингінде бизнесті жүргізу 2019 жылы Қазақстанның сот жүйесі соңғы төрт жылда бірінші ондыққа (4 – орын) кіреді, оның ішінде сот өндірісі сапасының индексі бойынша-әлемнің 190 елінің арасында 1-орынға ие.

Түрме халқының саны 2015 жылғы 47939 мың адамнан 2018 жылдың бірінші жартыжылдығының қорытындысы бойынша 33989 мың адамға дейін қысқарды.

"ҚР кейбір заңнамалық актілеріне бала құқықтарын қорғау жөніндегі функцияларды жүзеге асыратын ұйымдардың қызметіне байланысты мәселелер бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы" ҚР Заңына қол қойылды. Заңның негізгі мақсаты балалардың құқықтарын қорғау саласындағы қолданыстағы заңнаманы жетілдіру болып табылады.

2018 жылғы Сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексіне Қазақстан 31 балл жинап, әлемнің 180 елінің ішінде 124-орынға ие болды. Зерттеулерінде Сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі құрылатын бес рейтингтік агенттіктің сарапшылары Қазақстанның сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес және демократия саласындағы күш – жігерін оң бағалады. Үш рейтингтік агенттік Қазақстан қабылдаған сыбайлас жемқорлыққа қарсы шаралардың бағасын көтерді, тағы екеуі оны жеткіліксіз деп санады.

17-мақсат: Тұрақты даму мүддесінде жаһандық әріптестік шеңберінде жұмысты жүзеге асыру құралдарын нығайту және жандандыру

Жаһандық, өңірлік және жергілікті деңгейлерде үкіметтер, жеке сектор және азаматтық қоғам арасындағы бәрін қамтитын әріптестік қатынастарды жолға қою тұрақты даму саласындағы күн тәртібін табысты іске асыру үшін бірінші кезектегі шарт болып табылады. Бұл ретте бұл қатынастар адамзат пен ғаламшардың мүдделерін

қанағаттандыруға бағытталған қағидаттар мен жалпы мақсаттарда құрылуы тиіс.

Орнықты даму мақсаттарын табысты іске асыру үшін ірі жеке компаниялардың қаржы қаражатын орнықты энергетика, инфрақұрылым және көлік, сондай-ақ дамушы елдердегі ақпараттық-коммуникациялық технологиялар сияқты маңызды секторларға жұмылдыру, қайта бағыттау және босату жөнінде шұғыл шаралар қабылдау қажет.

2017 жылы даму мақсатында ресми көмектің көлемі 2016 жылғы деңгейден 0,6 пайызға төмендеді және 146,6 млрд. АҚШ долларын құрады.

Соңғы жылдары Африкада Интернет пайдаланушылар саны екі есеге жуық өсті. Алайда, 4 миллиардтан астам адам әлі де Интернетті пайдаланбайды, олардың 90 пайызы дамушы елдерде тұрады.

Қазақстандағы ОДМ 17 бойынша прогресс

Реципиент елдің санатынан донор елдердің құрамына көшуге байланысты Қазақстан 2017 жылы басқа елдерге екі жақты және көп жақты арналар бойынша, оның ішінде гуманитарлық көмек желісі бойынша 43,3 млн. АҚШ долл. (ДРК – 35,23 млн АҚШ долл.) көмек көрсетті.

Тұтастай алғанда, Қазақстан экономикасына тікелей шетелдік инвестицияларды тартуда оң серпін сақталуда. Инвестициялық климаттың жақсаруы, бизнестің оң күтулері және тұрақты макроорта аясында ТШИ жалпы ағыны 2018 жылдың 9 айының қорытындысы бойынша 8,4% - ға ұлғайды және 17,3 млрд. АҚШ долларын құрады.

Қазақстандық өнім әлемнің 117 еліне экспортталады.

Интернет желісін пайдаланушылардың үлесі 2017 жылы 79% құрады.

"Астана" халықаралық қаржы орталығының жұмыс істеуі капитал нарығын дамытудың ұзақ мерзімді саясатын қалыптастыруға, егеменді

қорлардың активтерін неғұрлым тиімді басқару үшін алаң ұсынуға, сондай-ақ қаржы қызметтері саласындағы жетекші сарапшыларды оқшаулауды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Ю.Н.Лапыгин «Басқару консалтингі негіздері». М.: КноРус,2004. - 304 с.
2. А.Е.Кононюк «Консалтология. Консалтингтің жалпы теориясы». К.: "Корнійчук", 2009. К.1- 444 с
3. Тезисы докладов конференции «Большие Данные в национальной экономике» (Москва, 22 октября 2013 г.). / Под ред. Дубовой Н.А. – М.: «Открытые системы», 2013. – 53 с.
4. Яненко М. Б. Яненко М. Е. Инновационные маркетинговые стратегии в условиях формирования информационного общества. СПб: Изд-во СПбТЭИ. 2014. – 100 с.
Соболева А.О. BIG DATA: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА // Научное сообщество студентов: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сб. ст. по мат. XXXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 24(35). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/24\(35\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/24(35).pdf) (дата обращения: 01.10.2019)
5. 10. Felstead, A., Green, F. and Jewson, N. (2012) An analysis of the impact of the 2008–9 recession on the provision of training in the UK, *Work, Employment & Society*, 26 (6): 968–86.
6. 11. Garavan, T. N. (2007) A strategic perspective on human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1): 11–30.
7. 15. Inkson, K. and King, Z. (2010) Contested terrain in careers: A psychological contract model, *Human Relations*, 64 (1): 37–57.
8. 16. Fleming, P. and Sturdy, A. (2011) «Being yourself» in the electronic sweatshop: New forms of normative control, *Human Relations*, 64(2), 177–200.
9. 17. Hoque, K. and Noon, M. (2004) Equal opportunities policy and practice in Britain: Evaluating the ‘empty shell’ hypothesis, *Work, Employment and Society*, 18: 481–506.
10. 18. Blankenship, S. S. and Ruona, W. E. A. (2009) Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contributions to an overall knowledge management strategy, *Advances in Developing Human Resources*, 11(3): 290–306.
11. 19. Newell S., Robertson M., Scarbrough H. and Swan, J. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation* (2nd edn), London: Palgrave.