

Менеджмент фармацевтикалық қызметті басқару құралы ретінде.

Орындаған:Сапарбай А.С.

Қабылдаған:Елшібекова Қ.

Тобы:ФА12-003-02

? **Менеджмент**- бұл кәсіби жүзеге асырылатын қызметтің өз алдына жеке түрі, ол нарықтық қатынас жағдайында менеджменттің экономикалық механизмінің принциптерін, функцияларын және әдістерін қолдана отырып материалдық және еңбектік ресурстарды тиімді пайдалану жолымен алға қойған мақсаттарға жету.

? Жалпы “менеджмент” түсінігін басқару ғылымы және практикасы ретінде, кәсіпорынды басқаруды ұйымдастыру ретінде және басқару шешімдерін қабылдау процесі ретінде қарастыруға болады.

-
- ? **Басқару** – бұл басқару функциялары деп аталатын нақты басқару жұмыстарының түрлерінен тұратын циклды процесс.
 - ? **Басқару функциясы** – бұл арнайы әдістер және тәсчілдермен жүзеге асырылатын басқару қызметінің нақты түрі және жұмысты сәйкесінше ұйымдастыру.

Басқару функциялары.

- ? 1. Жоспарлау
- ? 2. Ұйымдастыру
- ? 3. Мотивация
- ? 4. Бақылау

? *Басқарудың негізгі функцияларының сипаттамалары*

- ? *Жоспарлау функциясы, ұйымның мақсаты қандай болу керек және алға қойған мақсатқа қол жеткізу үшін ұйым мүшелері не істеу керек, соны анықтайды.*
- ? *Жоспарлау процесі ұйымның деңгейлеріне сәйкес жүргізіледі. **Стратегиялық жоспарлау** (жоғары деңгей) – бұл ұйымның негізін құрайтындарға ұзақ мерзімдік перспективада қарау. Бұл деңгейдегі жоспарлаудың басты міндеті ұйым нарықтық ортада өзін қалай ұстау керек, соны анықтау.*

- ? Басқарудың орта деңгейінде **тактикалық жоспарлаумен** айналысады, яғни аралық мақсаттар және стратегиялық мақсаттарға және міндеттерге жету жолдары анықталады.
- ? Жоспарлау ұйымның төменгі деңгейінде де жүргізіледі. Ол **оперативті жоспарлау** деп аталады. Оперативті жоспарларда қызмет стандарттары, жұмысты сипаттау және т.б. ұжымның әрбір мүшесі өз күштерін ұйымның жалпы және басты мақсаттарына қол жеткізу үшін жұмылдыруға бағыттайтын жүйеге біріктіріледі.
- ? Жоспарлаудың барлық үш типі жалпы жүйені құрайды, ол ұйымның жұмыс істеуінің **басты немесе бизнес-жоспары** деп аталады.

-
- ? **2. Ұйымдастыру функциясы** ұйымның барлық бөлімшелері арасында тұрақты және уақытша өзара қарым-қатынастарды орнатуға, ішкі тәртіпті және оның шарттарын анықтауға негізделген.
 - ? Жоспарлау және ұйымдастыру функциялары бір-бірімен тығыз байланысты. Жоспарлау ұйымның мақсатын жүзеге асыру үшін негіз болса (жүйе құрылымын ұйымдастырады, аппарат түзеді), ал **ұйымдастыру басқару функциясы** ретінде жұмысшы құрылымын құрады.

? **Ұйымдастыру функциясын орындау процесінде жетекшілікке алынатын бірқатар принциптер бар:**

- ? 1.жоспарлау барысында анықталған фирма мақсатын анықтау және детальдарға бөлу;
- ? 2.осы мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызмет түрлерін анықтау;
- ? 3.міндеттерді жеке адамдарға тапсыру (еңбекті бөлу) және оларды басқарылатын жұмыс бөлімшелеріне біріктіру;
- ? 4.өзара қарым-қатынастарды орната отырып және кім жетекшілік ететінін анықтай отырып әрбір топқа тапсырылған әртүрлі қызмет түрлерін координациялау, яғни топтың әрбір мүшесі не істеу керектігін, жұмыстың орындалу мерзімін және жетекшінің кім екенін білуі керек;
- ? 5.мақсаттың бірлігі – ұйымның әрбір мүшесі жалпы мақсатқа жұмыс істеуі керек;
- ? 6.бақылау құлашы - әрбір менеджер өздері басқаратын топтағы қызметкерлер санына жауап беруі керек.

- ? **Мотивация функциясы.** Адамдардың іс-әрекетінің әрқашан мотивациясы бар. Ол бар күшін сала үлкен энтузиазммен еңбек етуі мүмкін немесе жұмыстан қашуы мүмкін.
- ? **Мотивация** – бұл ұйым мақсаты мен жеке мақсаттарына қол жеткізуі үшін өзін және басқаларды қызмет етуге ұйытқы болу процесі.
- ? Менеджер қызметкерлерді жұмысқа қалай бағыттау керек деген мәселемен күнделікті кездеседі.
- ? Жақсы орындалған жұмысқа көңілі толып қанағаттану және өз еңбегінің жемісіне масаттану жұмысшыларға мақсат сезімін қалыптандырады.
- ? Өз ісінде өзін толық көрсетуге адамның ұмтылуы сөзсіз. Еңбекті ұйымдастыру мен басқару қызметкерлерге осындай мүмкіндікті беретін болса, олардың еңбегінің тиімділігі және еңбек мотиві де жоғары болады.
- ? **Қызметкерлерді ынталандыру** – бұл оларға еңбек процесінде өздерін толық көрсетуге мүмкіндік береді.

? Мотивацияның қазіргі кездегі теориялары

- ? Психологиялық және ұйымдастыру-экономкалық бағыттағы мотивация теориялары бар. Оларды екі топқа бөлуге болады:
- ? **мотивацияның мағыналы теориялары**, адамдарды басқаша емес, талап етілгендей іс-әрекеттер жасауға итермелейтін адамдардың ішкі қажеттіліктерін идентификациялауға негізделеді;
- ? **мотивацияның процессуальды теориясы** – адамдардың тәрбиесін және танымын ескере отырып, олардың өздерін қалай ұстайтынына негізделген қазіргі теория.

? Мотивацияның мазмұнды (мағыналы) теориясы

- ? *Маслоу бойынша қажеттілік иерархиясы.*
Барлық қажеттіліктер ішінен бесеуін бөледі:
- ? физиологиялық;
- ? қауіпсіздікке және болашаққа деген сенімділікке;
- ? әлеуметтік (ұжымдағы қолдау);
- ? құрметтеуге қажеттілік;
- ? өзін көрсетуге қажеттілік.



Маслоу теориясы бойынша барлық қажеттіліктерді иерархиялық пирамида түрінде орналастыруға болады. Төменгі деңгейдегі қажеттіліктер қанағаттандыруды талап етеді және мотивацияға жоғары деңгейдегі қажеттіліктер әсер етуден бұрын адамның мінез-құлқына әсер етеді.

- ? Герцбергтің екі факторлы теориясы. 50
жылдардың екінші жартысында Ф.Герцберг қажеттілікке негізделген мотивация моделін жасады.
- ? Герцберг факторлардың екі категориясын бөлді:
- ? *гигиена* – фирма саясаты, жұмыс жағдайы, жалақы, тұлға арасындағы қарым-қатынас және жұмысқа тікелей бақылау жасау дәрежесі;
- ? *мотивация* – табыс, қызмет бабымен жоғарылау, жұмыс нәтижелерін мойындау және мақұлдау, іскерлік және шығармашылық өсу мүмкіндігі және жауапкершіліктің жоғары дәрежесі.

? Мотивацияның процессуальды теориясы.

- ? **Процессуальды теория** шеңберінде нақты мақсатқа жету үшін адам өз күшін қалай бөлетіні және нақты іс-әрекет түрін қалай таңдайтыны талданады. Процессуальды теориялар қажеттіліктердің бар екенін теріске шығармайды, бірақ адамдардың мінез-құлқы (іс-әрекеті) тек онымен ғана емес, сонымен бірге әлеуметтік қажеттіліктермен де анықталады.

- ? **Мотивацияның үш негізгі процессуальды теориясы бар:** *күту (үміттену) теориясы, әділеттілік теориясы және Портер-Лоулер моделі.*
- ? **Күту (үміттену) теориясының** негізгі моделі бойынша адам өзінің таңдап алған іс-әрекетінің тілек етілген нәтижесіне жеткізеді деп үміттенеді. Күту (үміттену) – белгілі бір оқиғаның ықтималдылығын жеке тұлғаның бағалауы. Күту (үміттену) теориясы үш өзара байланыстың маңыздығын көрсетеді: еңбек шығыны – нәтижелер; нәтижелер – марапаттау; марапаттау – валенттілік (марапаттауға қанағаттану).

- ? ~~Адамдар өз күштерін алға қойған мақсатқа жету үшін қалай бөледі және бағыттайды – бұған жауапты *әділеттілік теориясы* береді. Яғни адамдар алған марапаттаудың жұмсалған күшке қатынасын субъективті түрде анықтайды және оны басқа ұқсас жұмыстарды орындаған адамдардың марапаттауымен салыстырады.~~
- ? Басқаларға қарағанда өздеріне аз төлейді деп есептейтін қызметкерлер, жұмысты аздап баяу қарқынмен істеуі керек немесе марапаттауды жоғарылату үшін ұмтылуы керек.
- ? Ал өздеріне артық төлейді деп есептейтін қызметкерлер еңбек интенсивтілігін сол деңгейде сақтауға тырысады немесе жоғарылатуға ұмтылады.
- ? Сонымен басқару практикасы үшін **әділеттілік теориясының қорытындысы**: адамдар өздерінің еңбегіне жасалған марапаттау әділетті деп санамайынша, еңбек интенсивтілігін төмендетуге тырысады.

? **Л.Портер және Э.Лоулер** күту (тосу, үміттену) теориясы мен әділеттілік теориясынан тұратын мотивацияның **комплекті процессуальды теориясын** жасады. Олардың моделінде бес ауыспалы бар: жұмсалған күш, қабылдау, алынған нәтижелер, марапаттау, қанағаттану дәрежесі.

4. БАҚЫЛАУ ФУНКЦИЯСЫ

- ? Сонымен, ұйымның жоспары жасалды, оның құрылымы түзілді, жұмыс орындары толықтырылды және қызметкерлердің мінез-құлық мотивтері анықталды. Басқару функциясына қосылатын тағы бір компонент қалды – **бұл бақылау.**
- ? *Бақылау - бұл жалпы алғанда нақты қол жеткізген нәтижелерді жоспарланған көрсеткіштермен салыстыру.*
- ? **Менеджменттегі бақылау функциясын басқару қызметінің түрі ретінде түсіну керек, соның арқасында ұйым қызметінің көрсеткіштерін белгіленген стандарттармен (жоспармен) салыстыра отырып ұйымды дұрыс жолда ұстауға болады..**

? **Бақылау процесінде** келесі сұрақтаға жауап алуға болады: біз неге үйрендік? келесі жолы нені басқаша істеу керек? жоспардан ауытқу себебі неде? шешім қабылдауға бақылау қандай әсер етті? бақылаудың әсері позитивті болды ма? жаңа мақсаттарды қою үшін қандай қорытынды жасауға болады?

-
- ? **Басқару принциптері** – басқару функцияларын жүзеге асыру бойынша жетекшілердің іс-әрекетінің заңдылықтары мен ережелері.
 - ? **Басқару әдістері** – ұйымның алға қойған мақсатына қол жеткізу үшін басқарылатын объектіге әсер етудің әдістері мен тәсілдерінің жиынтығы.

- ? *Басқару принциптерін басқару функцияларын жүзеге асыру бойынша жетекшілердің идеяларының, заңдылықтарының және ережелерінің негізін қалаушы ретінде көрсетуге болады.*
- ? *Менеджменттің негізгі принципі басқаруды орталықтандыруды және орталықсыздандыруды оптимальды үйлестіру принципі болып табылады.*
- ? *Орталықтандыруды және орталықсыздандыруды үйлестіру принципі басқарудағы коллегиялдықты және бір жетекшілікті тиімді қолдануды жорамалдайды.*

- ? ***Коллегиалдық*** әр түрлі деңгейдегі жетекшілердің, сонымен бірге нақты шешімдерді орындаушылардың пікірінің негізінде ұжымдық шешімді жасауды ұсынады, бұл басқарудың маңызды міндеттерінің бірі болып табылады.
- ? ***Басқарудың ғылыми негізділік принципі*** ұйымның әлеуметтік-экономикалық қайта құру кезіндегі жоспарланатын ғылыми болжалды жорамалдайды.
- ? **Басқаруды ғылыми негіздеу** практикалық тәжірибені терең зерттеу, қолда бар ресурстарды жан-жақты зерттеу дегенді білдіреді. Мақсаты ғылымды жоғары өндіргіш күшке айналдыру.

- ? ***Жоспарлылық принципінің маңызы*** – ұйымның даму перспективасындағы негізгі бағыттарды белгілеу. Жоспар болашақта шешілуі керек экономикалық және әлеуметтік міндеттердің комплексі түрінде қарастырылады.
- ? ***Жауапкершілікті, міндеттерін және құқықты үйлестіру принципі*** бойынша әрбір бағынышты адам (қызметкер) өзіне жүктелген міндеттерді орындауы және олардың орындалғаны туралы есеп беріп отыруы керек.
- ? ***Жеке автономия және еркіндік принципі*** бойынша барлық инициативалар қолданыстағы заңдылық шеңберінде өз еркі бойынша басқару функцияларын орындайтын еркін әрекет ететін экономикалық субъектілерден шығады.

- ? ***Иерархиялық және кері байланыс принципі*** бойынша басқарудың көп сатылы құрылымы түзіледі, онда біріншілік буындарға (төменгі деңгей) жоғары деңгейдегі жетекшілік органдар бақылау жасайтын органдар басшылық жасайды.
- ? ***Мотивация принципінің*** маңызы мынада: менеджерлер неғұрлым ынталандыру және жазалау жүйесін мұқият орындаса, оларды ұйым элементтері бойынша интеграцияласа, соғұрлым мотивация бағдарламасы тиімдірек болады.
- ? ***Басқаруды демократизациялау***, яғни ұйымды басқаруға барлық қызметкерлердің қатысуы болып табылады. Мұндай қатысу формалары әртүрлі: еңбекті үлестік төлеу; акцияға салынған ортақ ақшалық қаржылар; бірыңғай әкімшілік басқару; басқару шешімдерін коллегиялды қабылдау және т. б.

БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

- ? Басқару принциптерін және функцияларын жүзеге асыру әртүрлі әдістерді қолдану жолдарымен жүзеге асырылады.
- ? *Басқару әдісі* – бұл ұйымның алға қойған мақсатына жетуі үшін басқарылатын объектіге әсер ету әдістері мен тәсілдерінің жиынтығы.
- ? «Әдіс» сөзі – грек сөзінен шыққан (methodos), аудармасы қандай да бір мақсатқа жету тәсілі дегенді білдіреді. Басқару әдістері арқылы басқару қызметінің негізгі мазмұны жүзеге асырылады.
- ? Басқару әдістерін сипаттай отырып, олардың бағыттылығын, мазмұнын және ұйымдастыру формасын ашып көрсету керек.

- ? **Басқару әдістерінің бағыттылығы** басқару жүйесіне (объектіге) бағытталған (фирма, бөлім, бөлімше, компания).
- ? **Мазмұны** – бұл әсер ету тәсілдері мен әдістерінің спецификасы.
- ? **Ұйымдастыру формасы** – бұл нақты қалыптасқан жағдайға әсер ету. Бұл тікелей немесе жанама әсер ету болуы мүмкін.

-
- ? Басқарудың нақты бір әдісінде мазмұны да, бағыттылығы да және ұйымдастыру формасы да белгілі бір деңгейде өзара үйлесімде болады. Соған байланысты басқарудың келесідей әдістерін бөлуге болады:
 - ? **ұйымдастыру-әкімшілік**, тікелей директивалық нұсқауларға негізделген;
 - ? **экономикалық**, экономикалық стимулдармен негізделген;
 - ? **әлеуметтік-психологиялық**, қызметкерлердің әлеуметтік белсенділігін жоғарылату мақсатымен қолданылады.

БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУ- ӘКІМШІЛІК ӘДІСТЕРІ

- ? **Ұйымдастыру-әкімшілік әдістер** басқарылатын объектілерге бұйрық, нұсқау, жаз-баша немесе ауызша берілетін оперативті нұсқаулар, олардың орындалуына бақылау, еңбек дисциплинасын қолдаудың әкімшілік жүйелері арқылы тура әсер етеді. Олар ұйымдастыру дәлдігін және еңбек дисциплинасын қамтамасыз етуге бағытталған. Бұл әдістер еңбек және шаруашылық заңдылығының құқықтық актілерімен регламенттеледі.

-
- ? Ұжымда қолданылатын **басқару әдістеріне** байланысты оларға сәйкес бағыну жүйесі қалыптасады.
 - ? **Басқару қызметінің процесінде** біреусінің екіншісіне бағынуы жүретіні түсінікті. Бірақ мұндай бағыну формалары ұжымның әрі қарай дамуына мүкімндік етуі және өзін төмен, ыңғайсыз сезіну, кей жағдайда стресс тудыратын қажет емес эмоцияларды тудырмауы керек, өйткені ол басқарушы және басқарылатын жүйе арасындағы өзара түсіністікті болдырмайды.

? Ұйым шеңберінде ұйымдастыру-әкімшілік әдістерінің үш формасы болуы мүмкін:

- ? 1. міндетті алдан ала жазба (бұйрық, шектеу және т.б.);
- ? 2. келісу (консультация, компромисті шешу);
- ? 3. ұсыныстар, талап-тілектер (кеңес, түсініктеме, ұсыныс және т.б.).

-
- ? **Басқару қызметінің практикасындағы әкімшілік әсер ету бағынудың үш типіне байланысты болады:**
 - ? **Мәжбүр болған және сырттан теліген.** Ол тәуелділіктің жағымсыз әсерімен бірге жүреді және бағынышты адамдар оны жоғарыдан күштеу деп түсінеді.
 - ? **Пассивті.** Бұл кезде өздігінен шешім қабылдаудан босануына байланысты қанағаттану тән.
 - ? **Ішкі негізделген, (осознанное).**

? **Ұйымдастыру-әкімшілік әсер етуге** келесі компоненттер кіреді: әсер ету түрлері және типтері, кімге арналғаны (адресат), міндеттерді қою және оларды орындау үшін критерилерді анықтау, жауапкершілікті белгілеу, қарамағындағыларға инструктаж жасау және т.б.

БАСҚАРУДЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӘДІСТЕРІ.

- ? Басқарудың экономикалық әдістеріне басты орын беріледі. Өйткені басқару қатынасы ең алдымен экономикалық қатынастармен және соның негізінде жатқан адамдардың объективті қажеттіліктерімен және мүдделерімен анықталады.

- ? ~~Жоспарлауды, экономикалық дем беруді және басқаруды жетілдіру~~ бойынша экономикалық механизмді қайта құру нарық жағдайында жұмыс істеуге көшу бағдарламасын жүзеге асыруға қажетті әлеуметтік-экономикалық сілтемелермен қамтамасыз етуі керек.
- ? Нормативтерді ескере отырып ұйымдардың жоғары тұрған ұйымдармен және бюджетпен қарым-қатынасы қалыптасады.
- ? Яғни міндетті бөлінулер мен төлемдерді орындағаннан кейін өндірістік және әлеуметтік даму қоры және еңбекті төлеу қоры түзіледі. Соңында ұйымның кірісі (табысы) қалыптасады. Кейбір нарықтық құрылымдарда бұл қорлар бөлінбейді, ал түзілген табыс еңбек ұжымының шешімі бойынша материалдық және өндірістік сфераны дамытуға бөлінеді.

- ? **Ұйымдастыру-әкімшілік әдістерінен экономикалық әдістердің айырмашылығы**, олар жалпы жоспарлы-экономикалық көрсеткіштерді және олапға қол жеткізу құралдарын жасайды. Бұл шаруашылық қатынастардағы экономикалық механизмнің бір түрі.
- ? Экономикалық рычагтар мен стимулдардың жұмыс істеуінің нәтижесінде еңбек ұжымы мен оның мүшелерінің арасында тиімді жұмыс істеуге деген ынта пайда болады, ол әкімшілік әсер етуден (бұйрық, директивалар, нұсқаулар және т.б.) емес, экономикалық дем берумен, ынталандырумен байланысты.

БАСҚАРУДЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК- ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ ӘДІСТЕРІ

- ? Еңбек нәтижелері көп жағдайда бірқатар психологиялық факторларға тәуелді болатыны анықталған. Осы факторларды ескере білу және олардың көмегімен жеке жұмысшыларға мақсатты әсер ету жетекшіге бірыңғай мақсаты және міндеті бар ұжымды қалыптастыруға мүмкіндік береді.
- ? Әлеуметтік зерттеулер шаруашылық жетекшісінің қызметінің табысының 15%-ті оның кәсіби біліміне және 85%-ті адамдармен жұмыс істей білуіне байланысты болатынын көрсетті.

-
- ? **Әрбір жеке адамның мінез-құлқының ерекшеліктерін біле отырып оның іс-әрекетін ұжымға қажетті бағытта болжауға болады. Бұл әр топқа тән өзінің психологиялық климатының болуымен байланысты. Сондықтан еңбек ұжымдарын түзу және дамытудың маңызды шарты психофизиологиялық сыйымдылық принципін сақтау болып табылады.**
 - ? **Жапондық социологтардың тұжырымдауынша, адамның жұмыс істеуге деген тілегі, көңіл-күйіне және ұжымдағы моралдық-психологиялық жағдайдың қандай болуына байланысты еңбек өнімділігі 1,5 есе өсуі немесе осыншама төмендеуі мүмкін.**

? **Ұжым алдындағы мақсатқа жұмыс сапасы мен тиімділігінің маңызды критерилерінің бірі – адам факторының көмегімен қол жеткізіледі. Осы жағдайды ескере білу жетекшіге ұжымға мақсатты әсер етуге, еңбек ету үшін тиімді жағдайлар жасауға және нәтижесінде мақсаттары мен міндеттері ортақ ұжымды қалыптастыруға мүмкіндік береді.**

? Ұжымға әсер етудің негізгі құралы – **сендіру**.
Сендіре отырып жетекші біріге қызмет ету процесіндегі адамдардың қарым-қатынасы мен адамдардың мінез-құлқының табиғатын толық ескеруі керек.

-
- ? **Ұйымды басқару практикасында әлеуметтік-психологиялық әдістерді қолдану қажет, өйткені олар жұмысшылардың қызмет мотиві мен қажеттіліктерін өз уақытында ескеруге, нақты жағдайларды өзгерту перспективаларын көруге, оптималды басқару шешімдерін қабылдауға мүмкіндік береді.**
 - ? **Әлеуметтік-психологиялық әсер етудің әдістері мен тәсілдері көп жағдайда жетекшінің дайындығымен, оның компетенттілігімен, ұйымдастырушылық қабілетімен және әлеуметтік психология саласындағы білімімен анықталады.**

-
- ? **Жапондық кәсіпкер және бизнес теоретик К.Татеиси «үлкен жалақы – үлкен тиімділік» принципі.**
 - ? Жалақыны анықтаудың ең бастысы – жұмысшының жұмысын дұрыс бағалау. Егер жалақы ынта мен қабілетіне сай болса, демек міндетті түрде өндіріске дарынды адамдарды тартады. Соның өзінде еңбек өнімділігінің көзі жалақыда екенін ескеру қажет. Сондықтан ол жан-жақты есептеу мен бағалауды қажет етеді.

-
- ? «Взаимосвязь предприятия, прибыли и служения обществу имеет свое подобие в живой природе: пчелы, мед и опыление. Перелетая с цветка на цветок, пчела стремится собрать нектар ради производства меда. Цветы же предоставляют пчелам свой нектар, чтобы добиться опыления. Так же и предприятия используют общество для получения прибыли. Общество обеспечивает предприятию получение такой прибыли и, в свою очередь, толкает предприятие на путь служения своим интересам.
 - ? Предприятие, стремясь к получению прибыли, служит интересам общества. Следовательно, утверждение о том, что предприятие является слугой общества, вовсе не означает желания администрации заниматься таким служением. Такое утверждение лишь констатирует реальность: предприятие вынуждено служить обществу». В противном случае, как считает К. Татеиси, предприятие не имеет будущего - его ждет гибель.

ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУ.

- ? **Өзін-өзі басқару** өзіне еңбек пен басқаруды біріктіреді, басқаша айтқанда басқару бойынша біріккен еңбек қызметінде өзара тең субъектілер арасында әлеуметтік-экономикалық қатынастардың жаңа типі қалыптасады. Мұндай қатынастарды шартты түрде «төменнен» ыңғайы деп айтады.
- ? **Мұндай «төменнен» қайта құрудың мысалына** шаруашылық есептегі бригадалар, мердігерлік және жалға алынатын ұжымдар жатады. Өзін-өзі басқарудың төменгі, негізгі деңгейінде басқарудың «жоғары сатыларына» таратылуы мүмкін оның әрі қарай даму және тереңдеу бағыттары мен әдістері жасалады.

-
- ? **Ұйымды басқарудағы орталықтандыру мен орталықсыздандыруға** келесідей ыңғай керек, **орталықтандыру** саланың толығымен гармониялы, жүйелі дамуын қамтамасыз етсе, **орталықсыздандыру** - өзін-өзі басқару принципінде жұмыс істейтін әрбір еңбек ұжымының «еркін» шешімдерді қабылдауын және жүзеге асыруын қамтамасыз етеді.
 - ? **Өзін-өзі басқару** – бұл ұжымның шешімді өз алдына таңдауы және қабылдауы ғана емес, сонымен бірге қабылданған шешімді ұжым мүшелерінің міндетті түрде орындауы. Мұнан басқа ұжымның әрбір мүшесі шешімнің орындалуына жеке жауапкершілікте болады

-
- ? Басқаруға ұжымдық қатысуды талдау, жұмысшылардың бір бөлігінің басқаруға белсенді қатысатынын, ал екінші бөлігінің (басым көпшілігі) пассивті араласатынын көрсетті. **Бұл басқару қызметіне барлығының бірдей «қолы жете бермейтінімен» түсіндіріледі, яғни кәсіптік көрсеткіштерінен басқа компетенттілігінде және еңбек ұжымы мүшелерінің өндірістік процестер ағымы туралы ақпараттарда айырмашылықтардың болуына байланысты.**
 - ? Жеткілікті мөлшерде ақпараттың болмауына байланысты еңбек ұжымының тек басқару шешімдерін қабылдау ғана емес, сонымен бірге оларды дайындауға және жүзеге асыруға, **өзін-өзі бақылау функциясын** сапалы орындауға мүмкіндіктері болмайды.