

**3 лекция. Ұйым түсінігі және оның  
түрлері. Ұйымның ішкі және сыртқы  
ортасы**

**Дайындаған:**

**Э.ғ.к., доцент Қарғабаева Сәуле  
Төлеуқызы**



# Жоспар:

1. Ұйым туралы түсінік. Ұйымның жалпы сипаттамалары.
2. Басқарудың негізгі деңгейлері.
3. Басқару объектісі мен субъектісі.
4. Ұйымның ішкі ортасы туралы түсінік.
5. Сыртқы орта туралы түсінік. Сыртқы ортаның маңызы және оның ұйым жұмысына әсері.



# 1. Ұйым туралы түсінік. Ұйымның жалпы сипаттамалары

**Ұйым** дегеніміз - қызметтері саналы түрде ортақ мақсатқа немесе мақсаттарға жетуге бағытталған адамдар тобы.

**Ұйым** дегеніміз жалпы мақсатқа немесе мақсатқа жету үшін топ мүшелерінің ұйымдасқан іс-әрекеттері болып табылады.

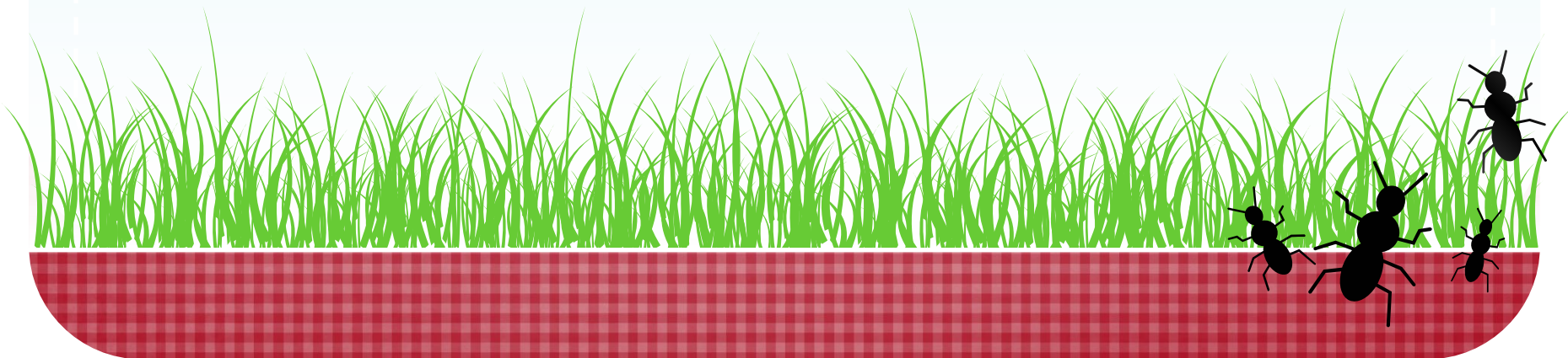
**Ұйымды адамдарға жеке өздері жасай** алмағандарын ұйымдасқын түрде жүзеге асыруға мүмкүндік беретін, мақстақа жету тәсілі ретінде қарастыруға болады.

**Ұйымның болуы үшін** кем дегенде екі мүшесінің болуы керек және олардың бір мақсатқа бағытталуы тиіс.



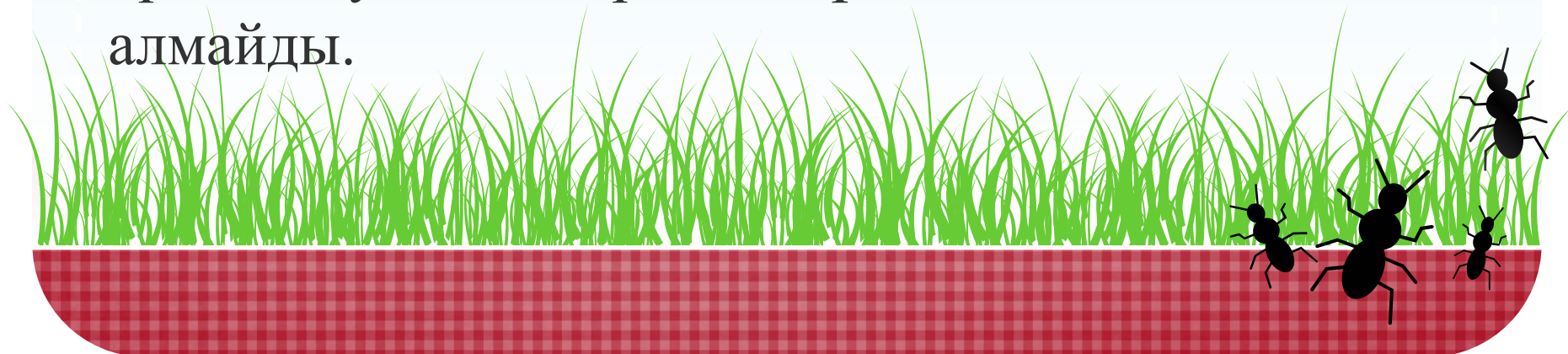
Қоғам мүшелерінің басым көпшілігі бір немесе бірнеше ұйымдарға кіреді.

**Ұйымдарды** саяси ұйымдар, коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдар, қоғамдық ұйымдар, діни ұйымдар, зерттеулік, өндірістік, мемлекеттік, жеке меншік, шаруа қожылықтары, тұрақты немесе тұрақсыз деп бөлуге болады. Яғни топ болып, атқарылатын барлық іс-әрекеттер мен жұмыстар міндетті түрде белгілі бір форманы бейнелейтін ұйымдық құрылыммен ерекшеленеді.



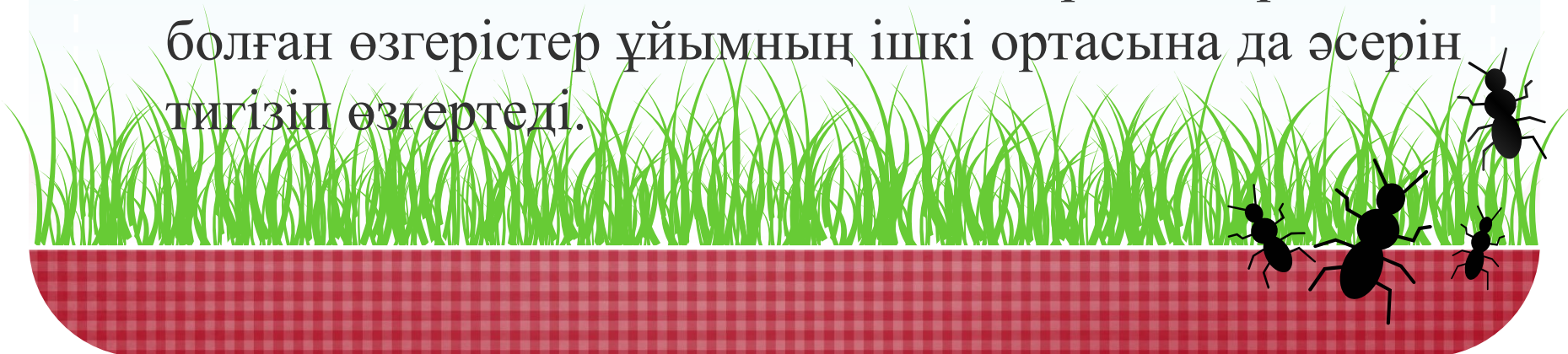
Кезкелген ұйымның өзіндік мақсаты болады. Яғни ұйымның жалпы мақсаты, бөлімдердің мақсаттары, бөлімшелердің мақсаттары, цехтың мақсаттары, топтың мақсаттары және жеке тұлғаның мақсаттары секілді. Осы аталған мақсаттардың барлығын ұйымның жалпы мақсатты қамтуы тиіс.

Керісінше болған жағдайда қайшылықтардың орын алуы салдарынан ұйым мақсатына жете алмайды.



**Ұйым өзінің мақсатына табысты түрде жетуі үшін төмендегі мәселелерді басқаруы тиіс:**

- **Ресурстар** (қайнар көздер): ұйымның негізгі қолданылатын қайнар көздері адамдар, капитал, технология, ақпарат, материалдар болып табылады.
- **Сыртқы ортамен байланысы:** тұтынушылар, экономикалық қызметтер, кәсіподақ, заң, бәсекелестер, қоғамның көзқарасы, техника, технология және т.б.жатады. Сыртқы ортадағы болған өзгерістер ұйымның ішкі ортасына да әсерін тигізіп өзгертеді.



**Тікелей еңбек бөлінісі:** ұйымда еңбек бөлінісі жасалғаннан кейін ұйымның мақсатына жету үшін жұмыстарды үйлестіру қажет. Ұйымдағы жұмыстардың жүзеге асуы тек жұмысшымен ғана байланысты емес, сонымен қатар жұмысшыны басқаратын басшылардың еңбегімен де тығыз байланысты. Осы себепті басқарушы-бағынышты құрылымы пайда болады.

Тиімді түрде жұмыстың өз деңгейінде атқарылуы үшін белгілі бір тұлғалардың жауапты болуы керек. **Еңбектің жоғарыдан төмен қарай бөлінісін тікелей еңбек бөлінісі** деп атаймыз.



**Жанама еңбек бөлінісі:** белгілі бір жұмысты жүзеге асыру үшін әр түрлі іс-әрекеттерге қарай еңбек бөлінісін жасауды **горизонталды еңбек бөлінісі** деп атаймыз.

Бұл жағдайда жұмыстары бір-бірімен байланысты, бірақ функционалдық қызметтері деңгейлес болып, бір-біріне бағынбайтын тек өздерінен жоғары тұрған басшыға бағыныштылық құрылымы пайда болады.





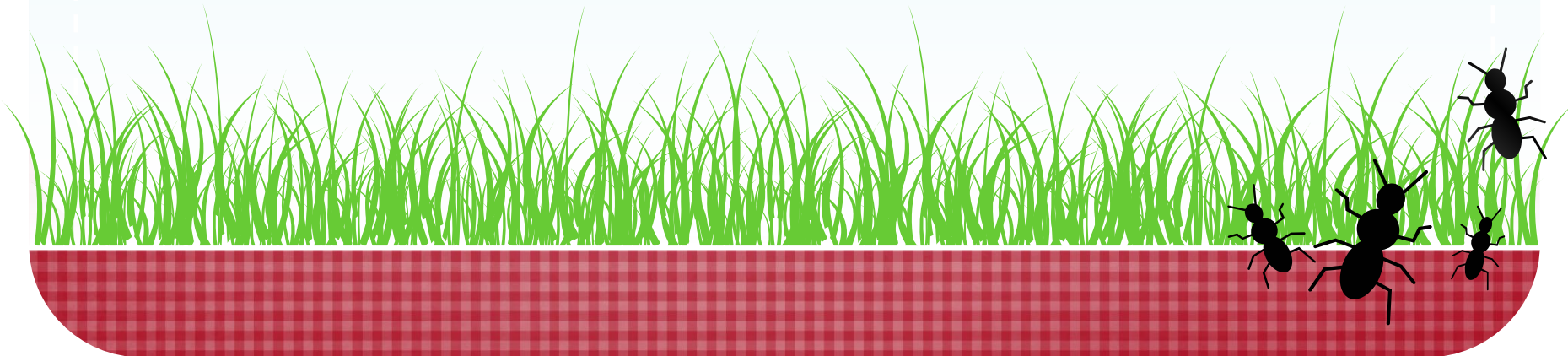
**Бөлімшелер:** күрделі құрылымды ұйымдарда жұмыстар бөлімшелерге бөліне отырылып (жанама еңбек бөлінісі арқылы) жүзеге асады. Сондықтан да бөлімшелердің басқарылуы жұмыс тиімділігімен байланысты болғандықтан оны басқару міндеті туындайды.

**Басқарудың қажеттілігі:** ұйым алға қойған мақсатына жету үшін тікелей еңбек бөлінісін жасайды. Ал тікелей еңбек бөлінісі басқару үрдісін тудырады. Жоғарғы және төменгі еңбек бөлінісі арасындағы қатынас басқаруды қажет етеді.



## 2. Басқарудың негізгі деңгейлері

Ұйым ішіндегі басқару позициясы, сол ұйымда жүзеге асырылатын жұмыстардың ерекшелігіне байланысты болып келеді: басқарудың жоғарғы, ортаңғы және төменгі деңгейлері.



**Жоғары деңгейдегі басқарушылар:** ұйымда маңызды шешімдерді қабылдайды. Ұйымның мақсаттарын айқындап, оның келешекте алатын орнын белгілейді.

Стратегиялық мақсаттарды қалыптастырып жоспарлар жасайды, акциялар шығарады, шетелдік фирмалармен қарым-қатынас жасайды, бәсекелестермен ара-қатынасты реттейді, жаңа нарықтарды меңгереді, жаңа тауарларды өндіру туралы жұмыс жасап шешімдер қабылдайды.

Жоғары деңгейдегі басшылардың саны санаулы болады.



**Орта деңгейдегі басқарушылар:** орта деңгейдегі басқарушылар бөлімдер мен бөлімшелерді басқарады. Фирманың мақсаттарына жетуі үшін жұмыстарды ұйымдастырады. Өндіріс орындарындағы орта деңгейлі басшыларына цехтар, қойма, техника және өнімнің сапасын бақылау бөлімдерінің басшылары жатады. Олар өнімділік пен тиімділікке жауап береді.

**Тиімділік** дегеніміз - ұйымның мақсатына жақындау деңгейі. Ал **өнімділік** дегеніміз - өндірістен шыққан өнім мөлшері мен өндіріске жіберілген шикізат мөлшері арасындағы қатынас аз шығынмен көп өнім алу өнімділікті көрсетеді.



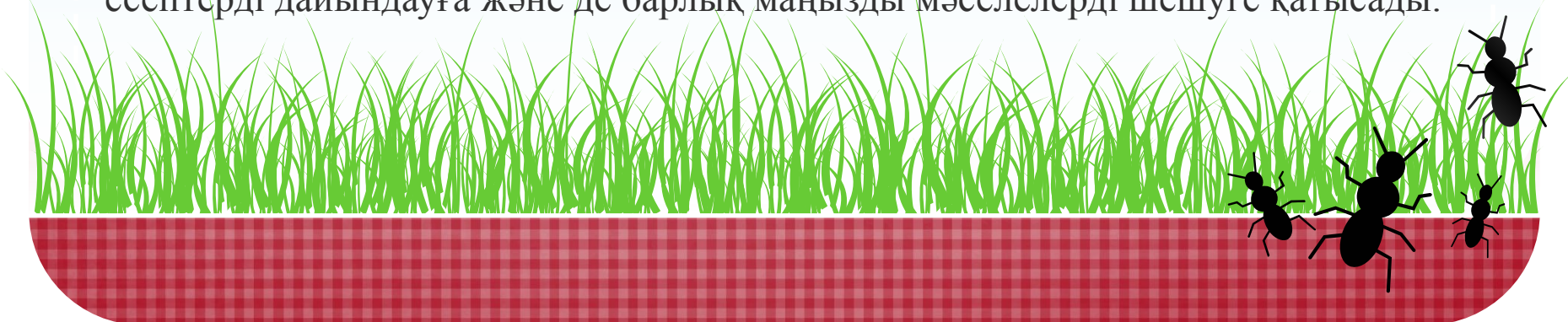
Орта деңгейдегі басшылар жұмыс күнінің көп бөлігін немен айналысады?

**Біріншіден**, ертеңгі күнге немесе бір аптағы жұмысты жоспарлайды, екіншіден жұмысшымен жоғарғы басшы арасындағы байланысты жүзеге асырады.

**Екіншіден**, өндірістік немесе басқа операциялардың рентабельділігін қамтамасыз ететін күнделікті шешімдерді қабылдайды. **Рентабельділік дегеніміз (пайдалылық)** – белгілі бір мерзімде түскен пайданың сол мерзім ішінде қолданылған капиталға қатынасы.

**Үшіншіден**, төменгі деңгейдегі басқарушылар мен қатардағы жұмысшыларды басқарады.

Сонымен қатар, **орта деңгейдегі басшылар** ресурстардың сатып алынуын, сапаны тексеру, кадр мәселесі, әр түрлі кеңестерге қаржылық және өндірістік есептерді дайындауға және де барлық маңызды мәселелерді шешуге қатысады.



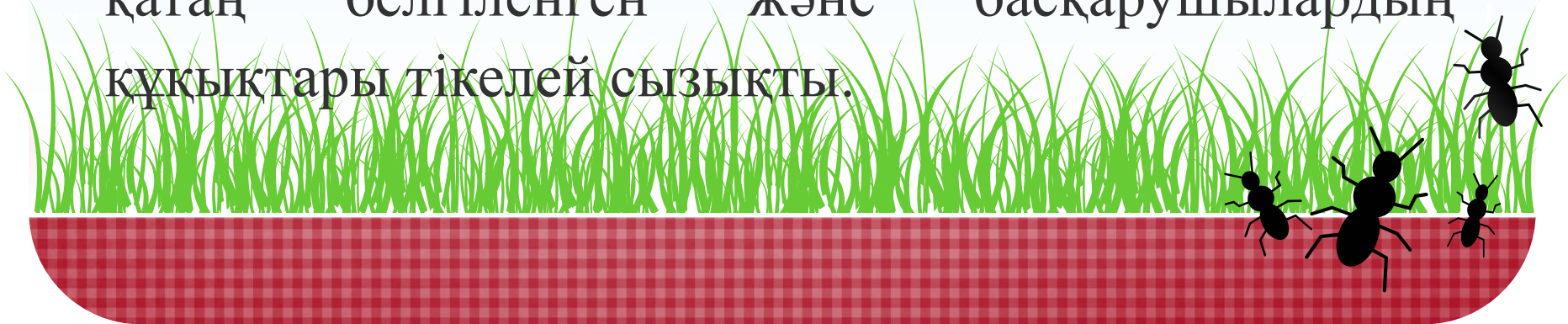
**Төменгі деңгейдегі басқарушылар:** бұл деңгейді операциялық басқару деңгейі деп те атайды. Бұл деңгей бағыныштылар мен қызмет адамдарының деңгейі. Бұған бригадир, топ бастығы, сатып алу бойынша аудит, экспедитор. Төменгі деңгейдегі басқарушылар ұйымда маңызды роль атқарады.

Жоғарғы басшылар стратегияны, ал ортаңғы басшылар оны жүзеге асыру үшін жоспарларын дайындайды, төменгі (оперативті) басшылар жоспарға сай нақты жұмыстың орындалуына жауап береді.



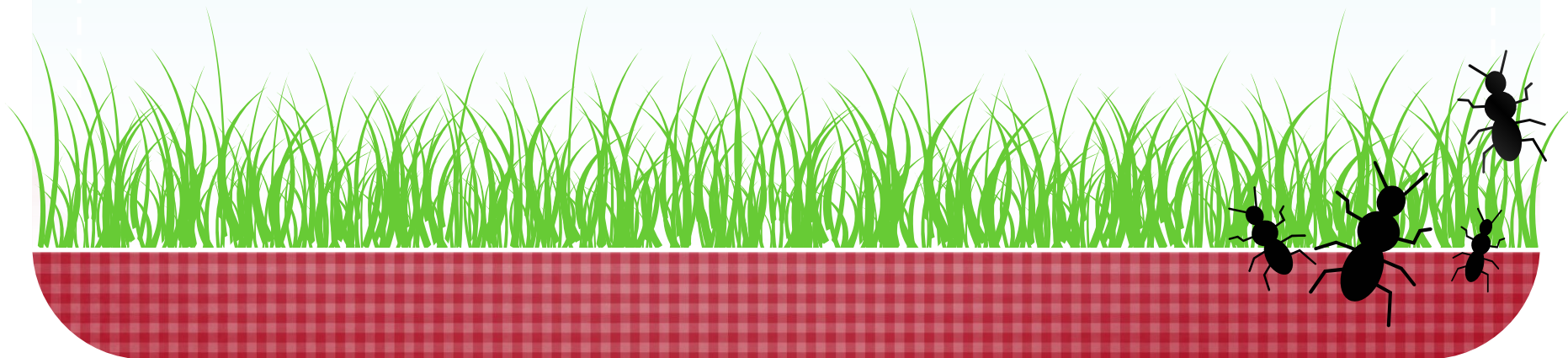
Ұйымның экономикалық іс-әрекеттерінің спецификалық процедурасын қажетті бағытқа қарай өзгертуге болады. Ұйымның осы тиімді формаларын былайша көрсетуге болады.

**Әскери ұйымдық форма:** ӘҰФ шешім қабылдау кезінде ресми ережелерге сүйенетін қатаң орталықтандырылған құрылым болып табылады. Нақты технологияға негізделген ұйымның өндірісі қатаң белгіленген және басқарушылардың құқықтары тікелей сызықты.



**Ұйымның функционалдық формасы:** ҰФФ жиі қайталанатын үрдістерге негізделген стандартталған технология арқылы жаппай өндірісті жүзеге асыратын форма болып табылады. Ұйымның бір деңгейінен екінші бір деңгейіне өкілеттік пен жауапкершіліктің берілуі арқылы ұйым формасының пирамида құрылымы түрінде болуы. Бұл шешім қабылдау деңгейін көбейтеді.

**Ұйымның сызықтық формасы:** қолданысы күрделі жоғары технологияларды қолдана отырып, бір мезгілде бірнеше өнімді өндіретін өндірістік әдісі формасы болып табылады. ҰСФ өкілеттілік билігі бөлістірілген децентрализациялық құрылым болып табылады. Ұжымды түрде шешім қабылдап, автономды түрде бірігетін матрица формасындағы ұйым.

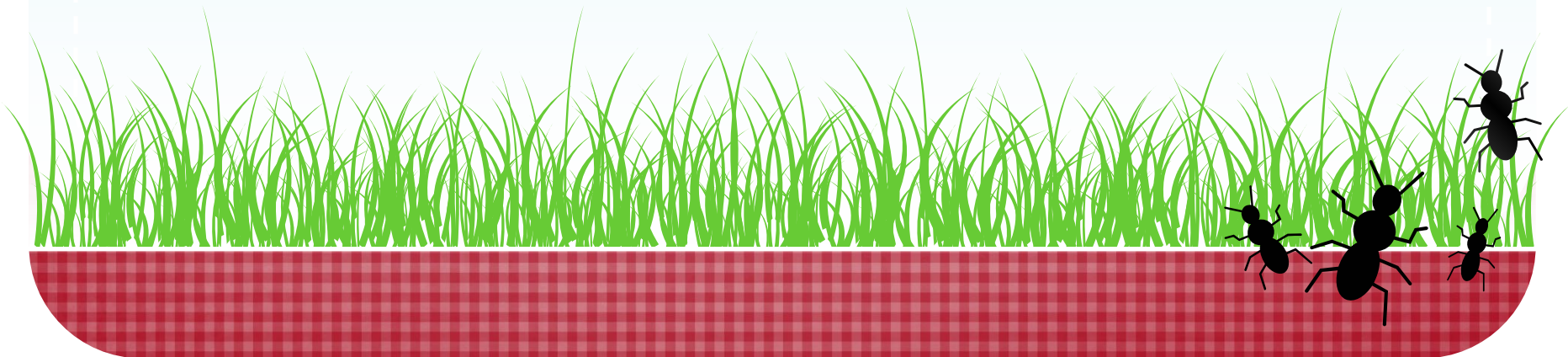




**Холдинг(H-form) формасы:** бөлімдерден тұратын күрделі жүйелі құрылым.

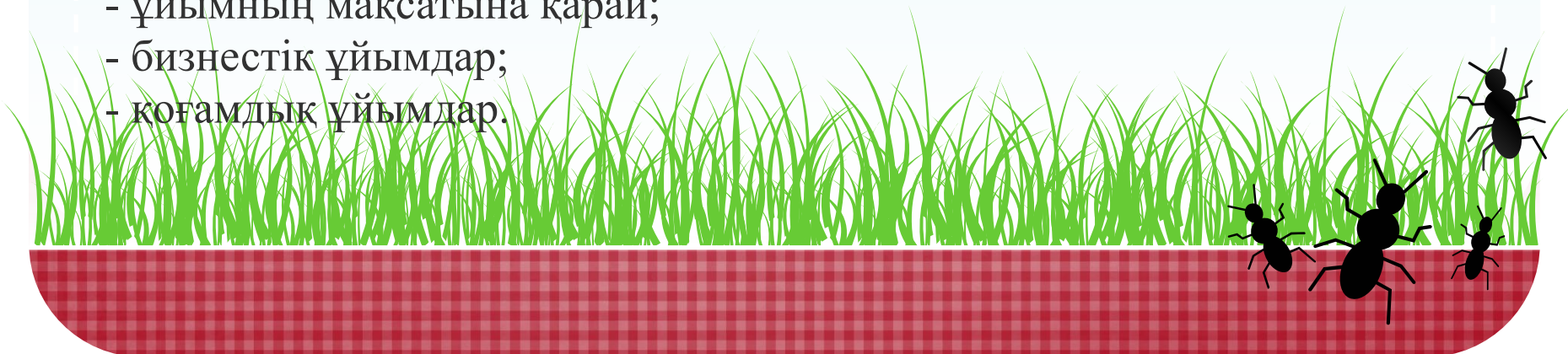
**Ауыспалы форма:** бітпей (аяқталмай) қалған форманың жаңа формаға көшуі.

**Аралас ұйымдық форма:** көптеген бөлімдердің міндетіндегі жұмыстар болғанымен жоғарғы деңгейдегі басшылардың ағымдық жұмыстарға араласуы.



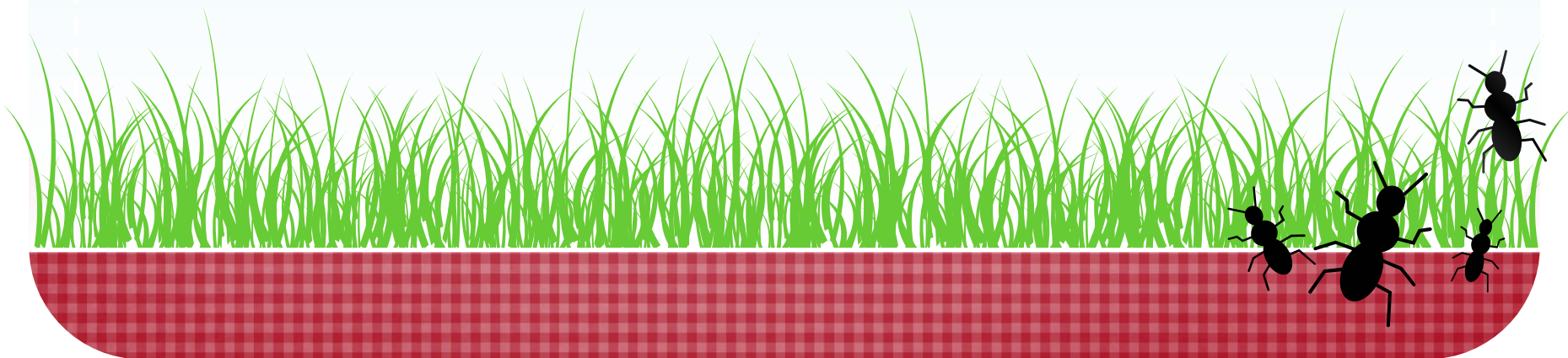
## Ұйымның түрлерін төмендегідей етіп топтастыруға болады:

- табиғи ұйым;
- жасанды ұйым:
- ресми;
- бейресми;
- унитарлы модель;
- плюралистикалық ұйым;
- корпоративтік ұйым;
- ассоциативтік ұйым;
- механикалық және органикалық ұйымдар;
- ұйымның мақсатына қарай;
- бизнестік ұйымдар;
- қоғамдық ұйымдар.



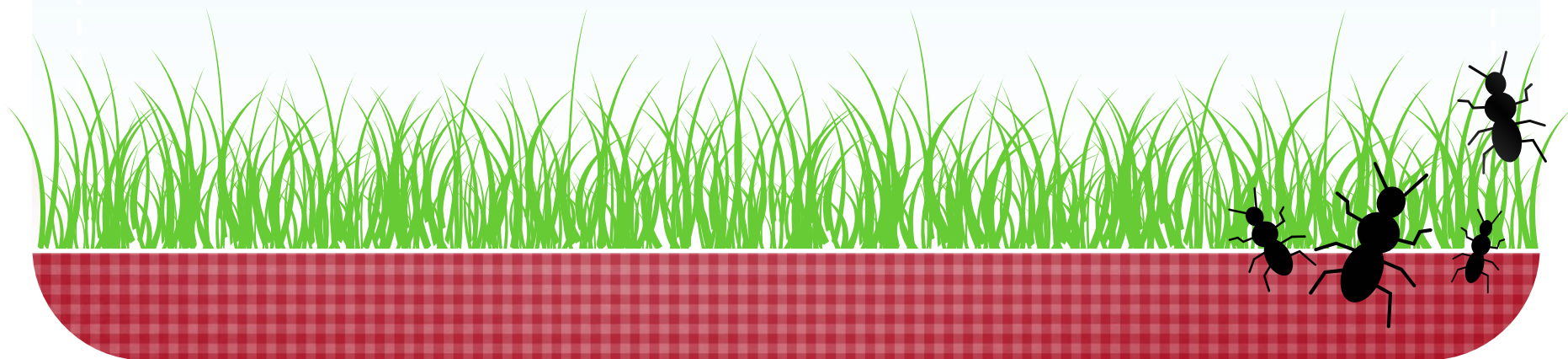
**Табиғи ұйым** - өздігінен қалыптасатын ұйым болып табылады.

**Жасанды ұйымдар:** белгілі бір мақсатқа жету үшін оған қажетті жұмыстардың бәрін жинап, белгілі бір ретке келтіру, еңбек бөлінісін жасау, мамандандыру және қажетті технологиялық ерекшеліктерді пайдалана отырып адамдардың қолдан жасайтын мекемесі болып табылады.



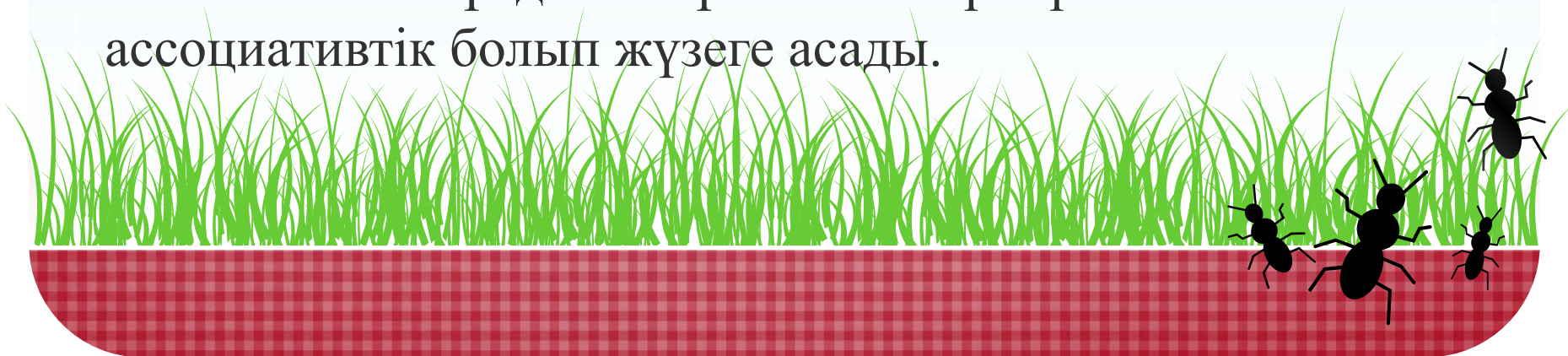
Ресми ұйым жоғары тәртіппен құралған әлеуметтік жүйе ретінде қалыптасып күшін заңдық негіздерден алады.

Бейресми ұйым болса тұлғалардың жеке-өздерінің қажеттіліктеріне қарай өзара ынтымақтастық топты құратын топ.



**Унитарлы модель:** қатаң бағынышты тәртіппен норма мен регламентке негізделген сыртқы мақсатқа жету үшін мүшелердің біртұтас әрекет етуі. Мысалы: мемлекеттік мекемелер жоғарғы жақтағы инфрақұрылымдағы өзгерістер, төменгі жақта жұмысқа адамдардың қамтылуына септігін тигізеді.

**Плюралистикалық ұйым:** тек қана біріге отырып мақсатқа жетуге болатын жағдайларда өз еріктерімен ұйымдасатын ұйымдарды плюралистикалық ұйым деп атаймыз. Мұндай ұйым корпоративтік және ассоциативтік болып жүзеге асады.



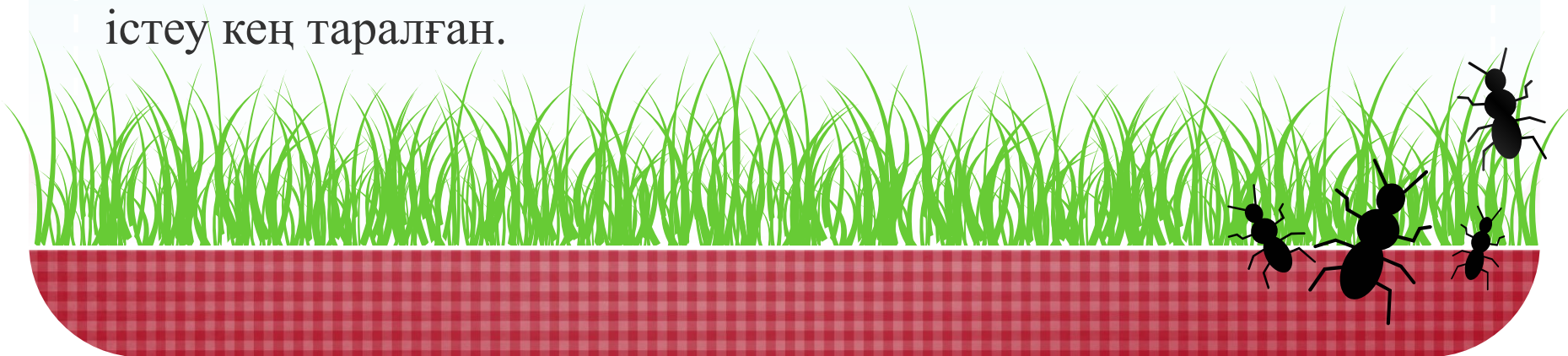
**Корпоративтік ұйымдарда** мүшелер өзінің мақсатына жету үшін уақытша өзінің суверенитетінен айрылады, яғни бағынышты болады (еркін жоғалтады).

**Ассоциативті ұйымдарда** мүшелерге өздерінің тәуелсіздіктерін жоғалтпау мақсатында күнделікті үйлестіру мүмкіндіктер жасалады. Олар өзара қалай бәсеке жасау керектігі туралы, қалай ынтымақтастықты құру туралы келісім-шартқа отырады. Жалпы келісіммен шешім қабылданады. Ал ассоциацияның басшысы субъектілерді үйлестіру ролін атқарады.



**Механикалық ұйымдар** қызметі нақты маманданған, регламент бойынша жоспарланған, байланыстың вертикалды түріне негізделіп биліктің орталықтан жүргізілетін құрылымын көрсететін ұйымның түрі болып табылады.

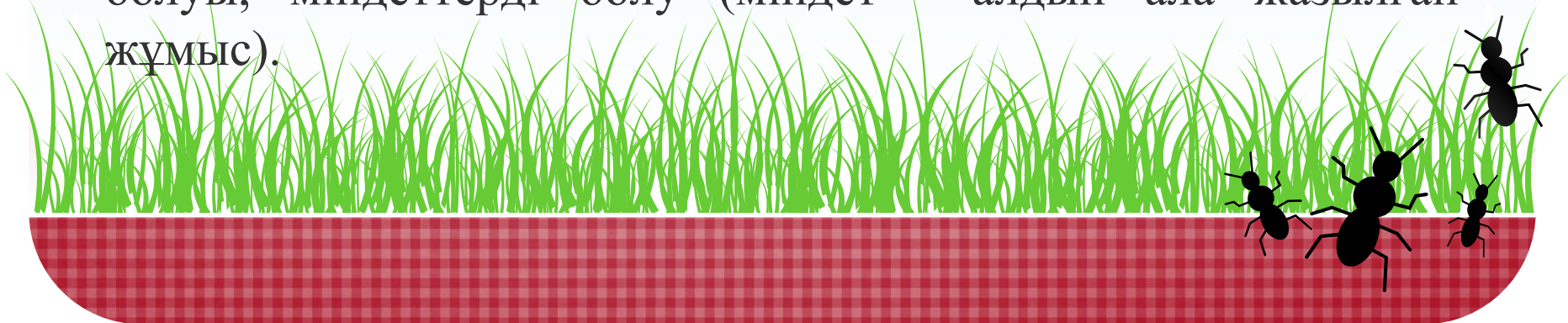
**Органикалық ұйымдар** өзгермелі технология қолданғанда және сыртқы ортамен байланыс күрделі және динамикалық болғанда қолданылады. Бұған электроникалық техниканы өндіретін ұйымдарды жатқызуға болады. Өйткені бұл ұйымдардың жұмыстары ғылыми зерттеу және инновациялық үрдіспен байланысты болғандықтан терең маманданған ішкі бәсеке бар, иерархия өте әлсіз және оның орнына еркін жұмыс істеу кең таралған.



# Ұйымдық құрылым

Ұйымның қайнар элементі - құрылымы. Ұйымның құрылымы ұйымда қалыптасқан қызметтердің түрлері мен рөлдерінің бөлінуі, олардың әртүрлі бөлімшелер шектерінде бірігуі, осы бөлімшелер арасындағы байланыстар және бөлімшелердің бірігуін бейнелейді.

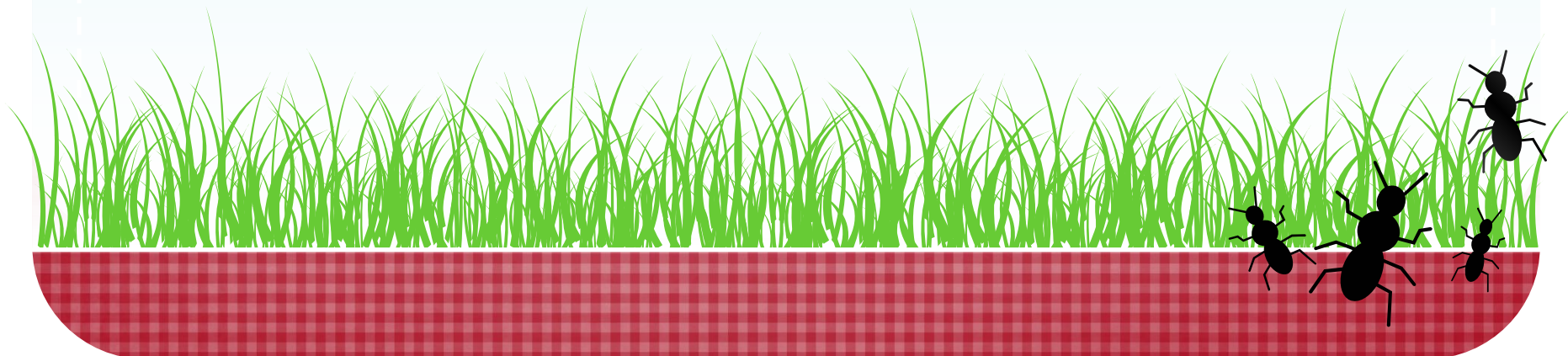
Құрылымды құрастырудың бастапқы нүктесі жұмысты жобалау болып табылады. **Жұмысты жобалау көптеген факторларға байланысты болып келеді:** маманның болуы, өндірістік қатынаста болатын иерархиялық байланыстың болуы, міндеттерді бөлу (міндет - алдын ала жазылған жұмыс).





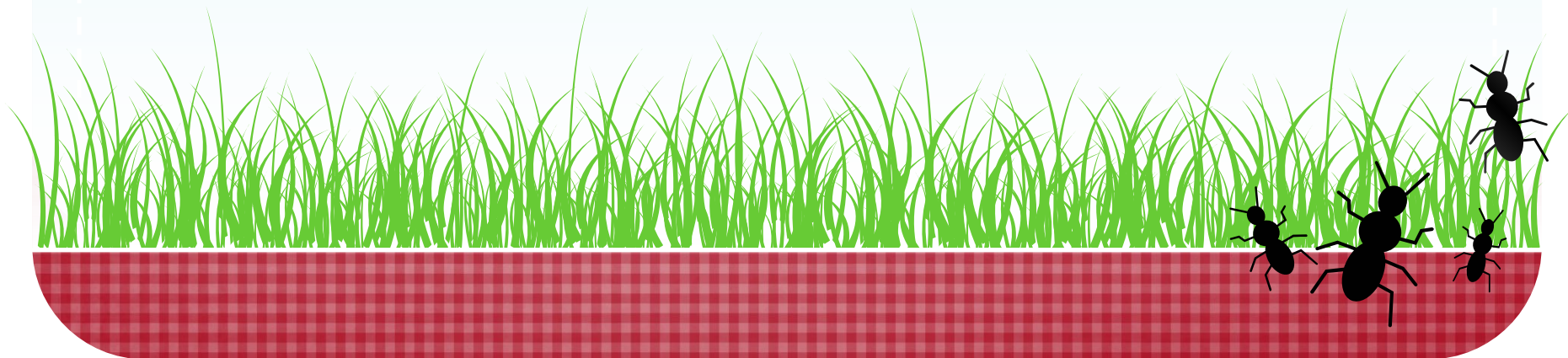
**Ұйымның функциясын** (өндіріс, маркетинг, бухгалтерия, қаржы, персонал) жүзеге асыру үшін бір-бірімен байланысты жұмыстардың жиынтығы ұйымдық құрылым болып есептеледі.

**Ұйымдардың құрылымы:** техникалық, әлеуметтік-техникалық, әлеуметтік және нормативтік құқықтық болып төртке бөлінеді.



Ұйымның техникалық құрылымы барлық базаны біртұтас жүйеге келтіретін материалдық объектілер мен үрдістерден (ғимарат, технология, құрал-жабдықтар, еңбек шарттары) тұрады.

Әлеуметтік-техникалық құрылымы жұмысшылардың еңбек қатынастарының бөліскен жұмыс орны жүйесін бейнелейді.

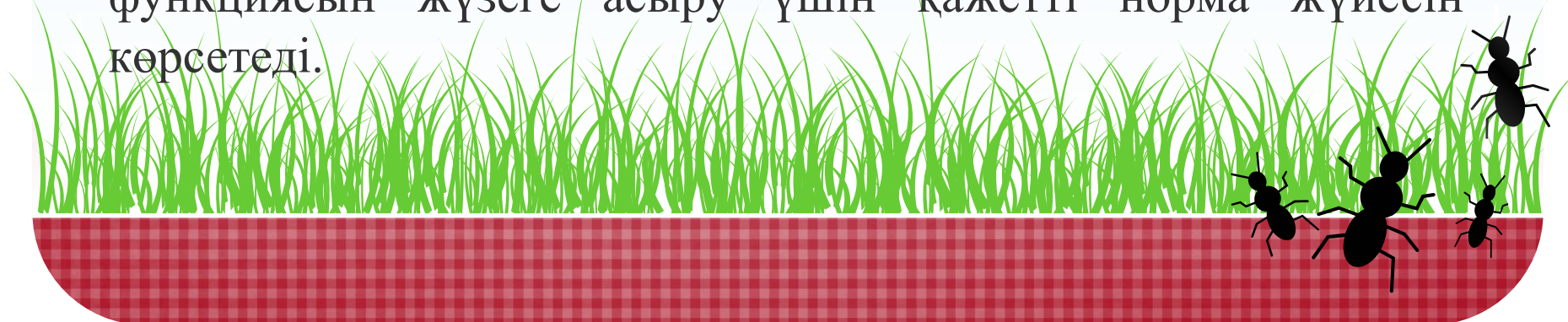


**Әлеуметтік құрылым жұмысшылардың, басшылардың бір-бірімен болған қатынасымен байланысты. Әлеуметтік құрылым ресми және бейресми топтармен, құндылықтармен, нормалармен, билік, әсер ету және т.б. қатысты. Әлеуметтік құрылым ретінде ұйымның мынадай потенциалдары бар:**

- басқару потенциалы (жағдайды түсіну және ұғыну, дағдарыс кезінде мәселені анықтау және шешім қабылдау қабілеті тәуекелге дайын болу);

- психологиялық потенциал (байланыстың тұрақтылығы және моральды-психологиялық климаттың жағдайы).

**Нормативтік құқықтық құрылымы ұйымның функциясын жүзеге асыру үшін қажетті норма жүйесін көрсетеді.**



## Ұйымдық мәдениет және оның элементтері

Ұйымдық мәдениет концепциясы 1980 жылы АҚШ-та стратегиялық басқару, ұйым теориясы және тұлғаның іс-әрекеттерін зерттеу нәтижесі барысында ойлап табылды.

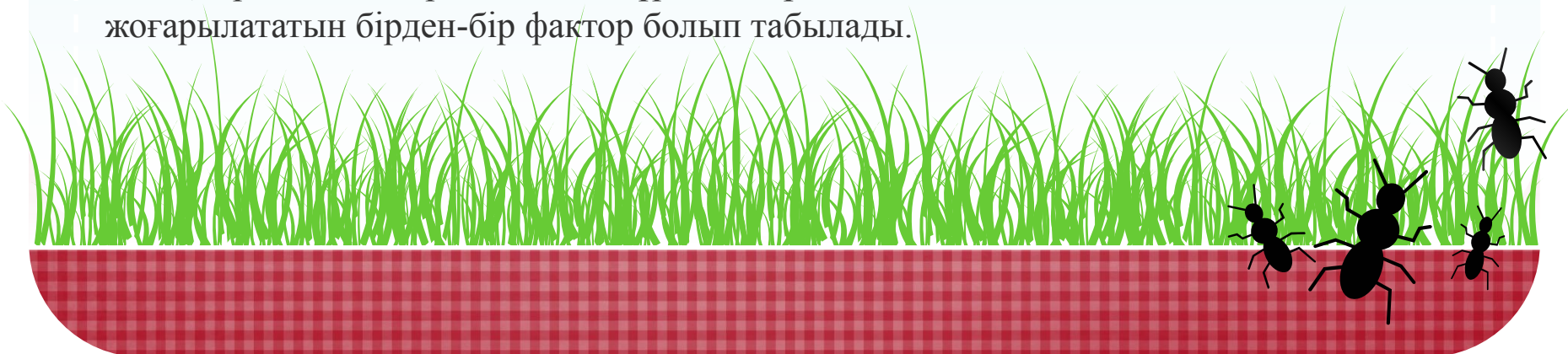
Ұйымдық мәдениет ұйымда қалыптасқан дәстүрді, құндылықтарды, символды, сенімді, ұйым мүшелерінің ресми және бейресми іс-әрекеттерін бейнелейді.



## Ұйымдық мәдениет төмендегі маңызды функцияларды жүзеге асырады:

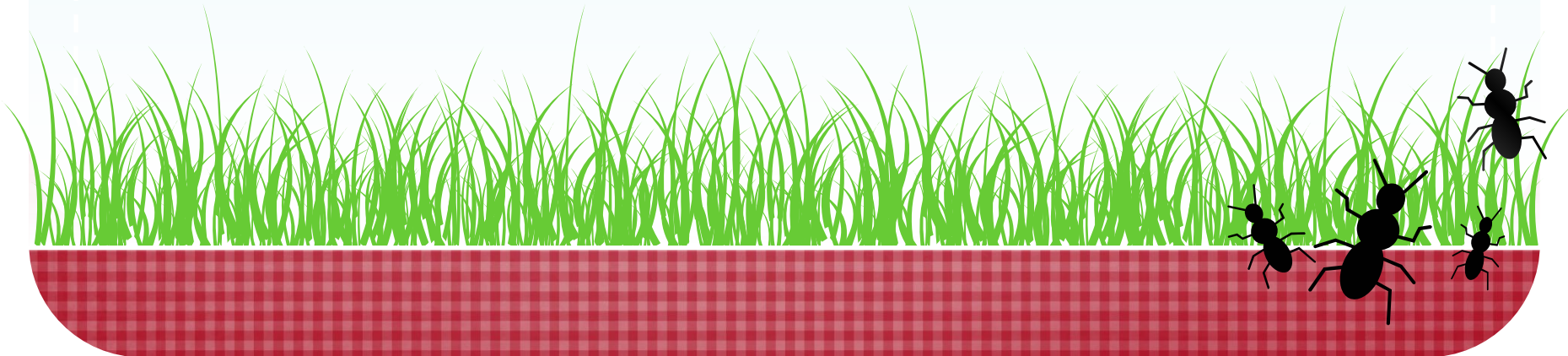
- **қорған:** ұйымды әр түрлі сыртқы жағымсыз жағдайлардан қорғайды;
- **біріктіру:** адамдарды біріктіріп, олардың ұйымның бір бөлігі екендігі сенімін ұялатып қалыптастырады;
- **реттеу:** ұйымда жалпы әлеуметтік-психологиялық климатты орнықтырады және сыртқы қоршаған ортаға қарсы ережелер мен нормативтерді қалыптастырады;
- **коммуникация:** адамдар арасындағы қарым-қатынастарды нығайтады;
- **адаптация:** адамдардың бір-бірлерімен бейімделуіне септігін тигізеді;
- **бағыт:** адамдардың іс-әрекеттеріне жалпы ұғым беріп бағытын айқындайды;
- **мотивация:** ұйым мүшелерін ынталандырады;
- **тәрбие:** ұйым мүшелерін тәрбиеге баулайды;
- **имидж:** сыртқы қоршаған ортаға (тұтынушылар, клиенттер, бәсекелестер, серіктестер, қоғам) қарсы имидждің қалыптастырады.

Қазіргі таңда стратегиялық тұрғыдан ұйымның мәдениеті бәсекелестік қабілетті жоғарылататын бірден-бір фактор болып табылады.



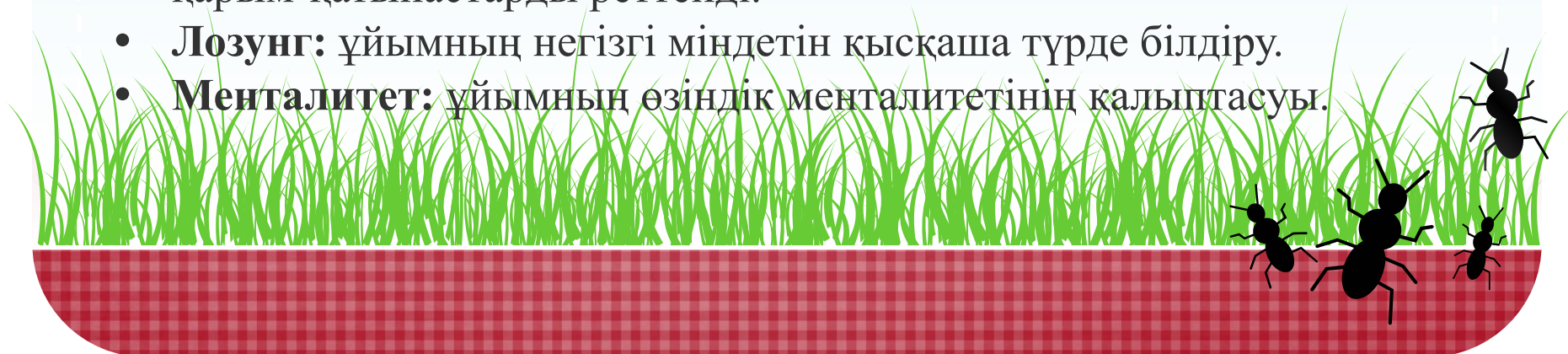
### 3. Басқару объектісі мен субъектісі

Ұйымның мәдениеті арнайы элементтерден тұрады. Бұл элементтер **субъективті** (ұйым мүшелерінің іс-әрекеттері мен қарым-қатынастары туралы) және **объективті** (іс-әрекеттердің материалдық жағы) болып келеді.



## Субъективті элементтерге келесілер жатады:

- **Ұйымдық құндылықтар** (экономикалық, саяси, технологиялық, әлеуметтік т.б.). Құндылықтар материалдық, рухани, эмоциялық тұрғыдан ұйым мүшелерін ынталандырады.
- **Философия:** ұйымда ең маңызды болған не? Деген сұраққа жауап іздейді. Философия ұйымды дамытады, басшылық стилін анықтайды, мотивация негіздерін алға тартады, персоналдық іс-әрекеттерін реттеп ұйымның имиджін қалыптастырады.
- **Салт:** ұйымның салтын қалыптастырады. Мысалы зейнеткерлікке шығатын адамды салтанатты шерумен шығарып салу сияқты.
- **Нормалар және іс-әрекеттер стилі:** адамдардың арасындағы қарым-қатынастарды реттейді.
- **Лозунг:** ұйымның негізгі міндетін қысқаша түрде білдіру.
- **Менталитет:** ұйымның өзіндік менталитетінің қалыптасуы.



Ұйымның өмірі белгілі бір заңдарға бағынады.  
Бұл заңдар төмендегідей:

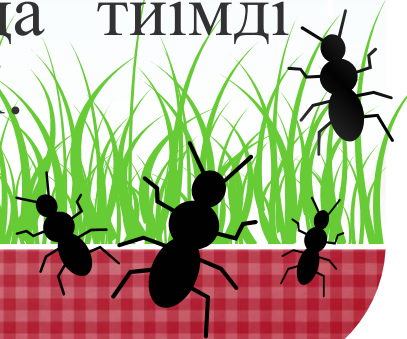
- синергия заңы;
- толығу заңы;
- пропорционалдылықтың сақталу заңы;
- композиция заңы;
- өзін-өзі сақтау заңы;
- ақпараттау заңы ;
- онтогенез заңы;
- жан-жақты болу қажеттілігі заңы (байланыс пен элементтер).





**Синергия заңы:** біртұтас бірігіп жабыла жұмыс атқарғанда белгілі бір элементтердің әлеуеті көтеріледі. Өйткені ол өзара көмектесу және толығуға негізделген. Жұмыла кірісіп атқарылған істе алып күштің пайда болуын синергия заңы деп атаймыз.

**Толығу заңы:** ұйымның ішкі үрдістері мен функцияларының қарама-қарсы бағытта болу жағдайы. мамандандыру — универсализация, дифференциялау — интеграциялауды мысалға келтіруге болады. Бұл екі бағыттың да тиімді жақтарынан пайдалануға мүмкіндік береді.

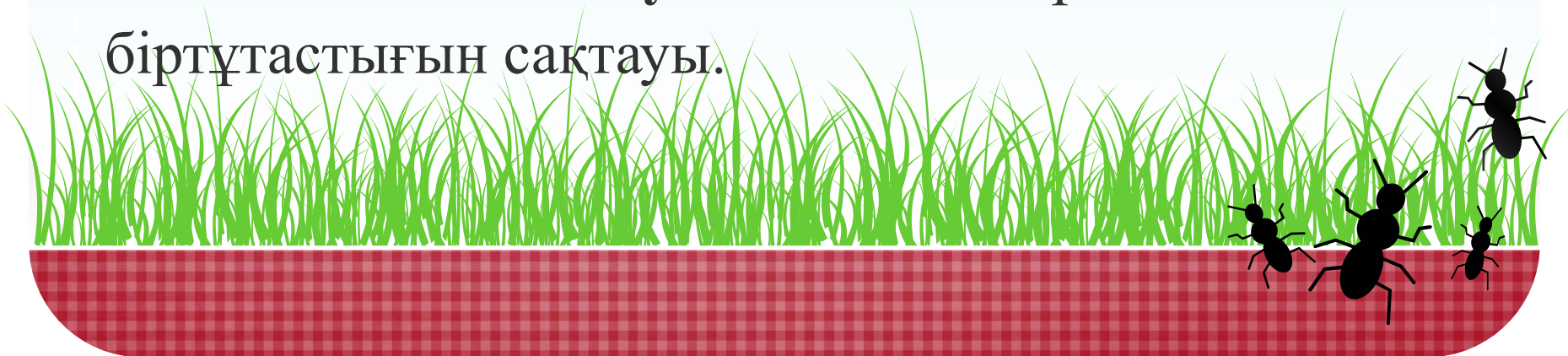


**Пропорционалдылықтың сақталу заңы:**  
ұйымда тепе-теңдіктің сақталу заңы.

Жұмысшылардың көп болуы немесе жетіспеушілігі ұйымды экономикалық шығынға ұшыратады.

**Композиция заңы:** ұйымның барлық функцияларының міндеттері мен мақсаттарының ұйымның жалпы мақсатына бағынышты болуы.

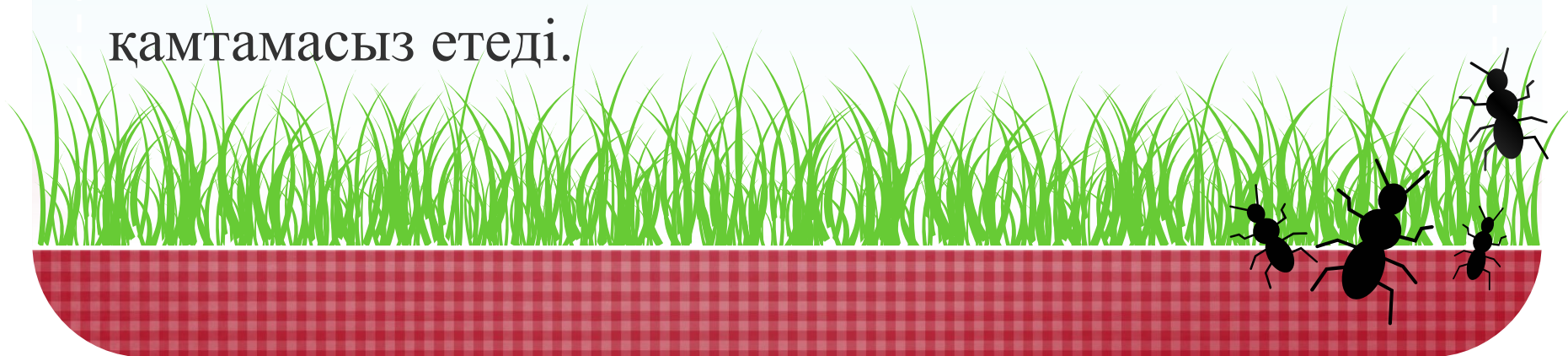
**Өзін-өзі сақтау заңы:** ұйым өзінің біртұтастығын сақтауы.



**Ақпараттау заңы:** ұйымды қаншалықты ақпаратпен қамтамасыз ету мүмкін еместігін алға тартатын заң.

**Онтогенез заңы** бойынша ұйымның негізгі 3 фазасы болады, олар: жалғасымды түрде өзгеру фазасы; қалыптасу фазасы және даму фазасы.

**Байланыс пен элементтердің жан-жақты болу заңы:** ұйымның мықтылығын және нақтылығын қамтамасыз етеді.



## Ұйымдардың құрылымдық жобаларын дайындаудың негізгі элементтері

Ұйымның құрылымы ұйымдардағы әр түрлі бөлімдерде атқарылатын жұмыстардың түрлері мен рөлдерін көрсететін карта болып табылады.

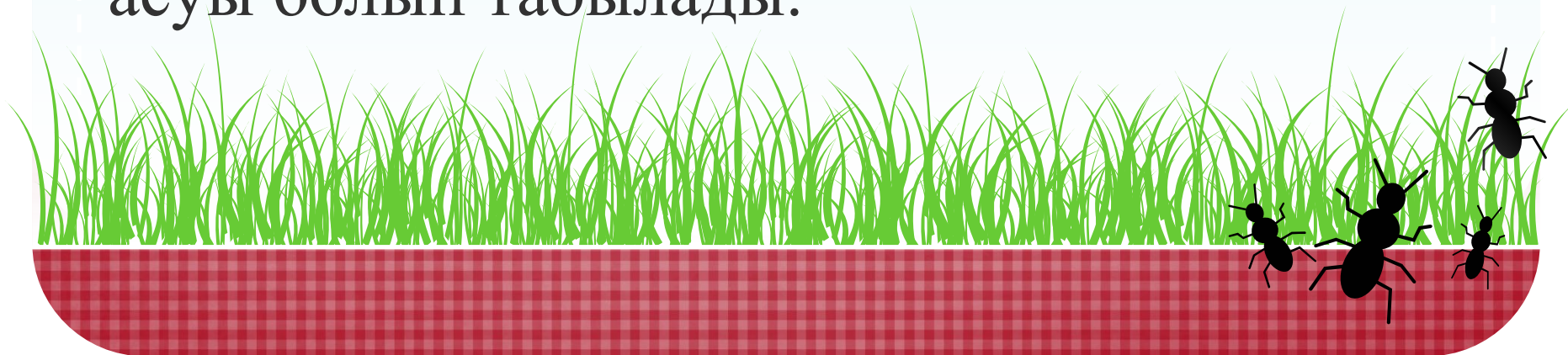
Ұйымның құрылымын жобалаудың негізгі элементтері төмендегідей: еңбек бөлінісі және мамандану; департаментизация; ұйымда байланыс және үйлестіру; бөлімшелердің көлемдерінің анықталуы.



**Еңбекті бөлу 2 бағытта жүргізіледі: көлденең және тікелей.**

**Көлденең еңбек бөлінісі** тауар/қызмет өндірісінің кезеңі бойынша бөлінуі болып табылады.

**Тікелей еңбек бөлінісі** тауар/қызмет өндірісінің иерархиялық тұрғыдан жүзеге асуы болып табылады.



**Департаментизация:** ұйымдарда арнайы қызметтердің топтастырылуын департаментизация деп атайды.

**Орталықтандыру** – шешімнің бір орталықтан қабылдануы.

**Децентрализациялау** – шешім қабылдау жауапкершілігінің төменгі деңгейдегі басшыларға берілуі немесе бөлінуі.

**Коммуникация және үйлестірілуі:** ұйымға қатысты ішкі және сыртқы жұмыстарға байланысты іс-әрекеттердің байланысы және олардың үйлестірілуі.

**Бөлімшелер:** бөлімнің мақсаты мен міндетіне қарай бөлімшелердің құрылымы анықталады.



## 4. Ұйымның ішкі ортасы туралы түсінік

Ұйымның ішкі ортасы – бұл ұйымның ішіндегі ситуациялық факторлар.

Ішкі байланыстар басқармашылық шешімнің нәтижесі болып табылады. Бірақ олар толығымен басқармамен бақыланбайды.

Көбінесе ішкі факторлар басқармадан белгілі бір тәуелсіздікте болады. Ішкі айнаымалыларға ұйымның мақсаты, құрылымы, міндеті, технология және адамдар кіреді. Ұйым адамдарға жеке жете алмайтын мақсаттарға бірігіп ұжымды түрде жетуге көмек береді.



**Мақсаттар** – бұл топтың бірге жұмыс жасай отырып, нақты және керекті нәтижелерге жетуге ұмтылуы.

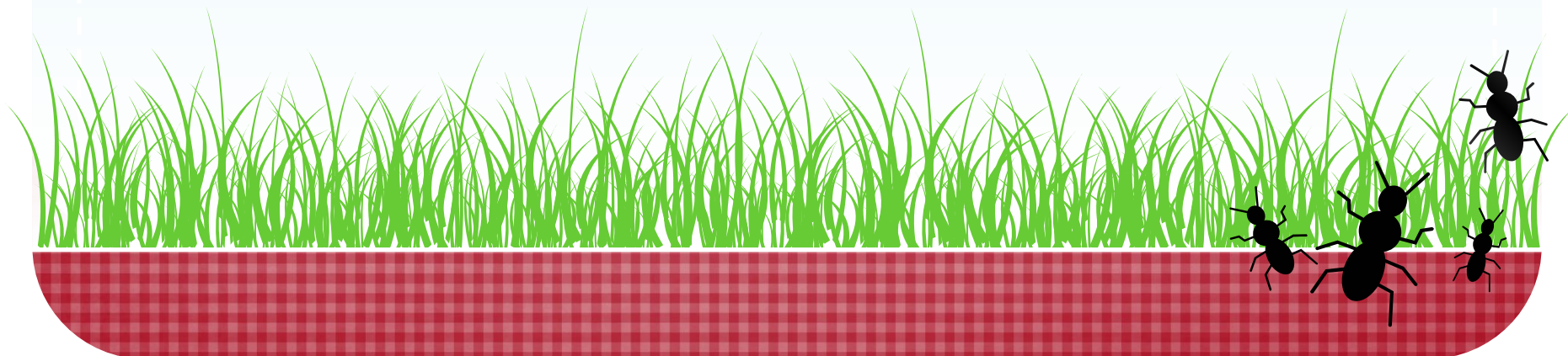
Жоспарлау үрдісінің барысында басшылық мақсаттарды құрады және олар туралы ұйымның мүшелеріне хабарлап отырады. Бұл үрдіс ұйым мүшелеріне олардың неге ынталы әрекет жасау керектігін түсінуге көмек береді. Мақсаттар ұйымның типіне қарай әртүрлі болады.





**Ұйымның құрылымы** – бұл басқару дәрежесімен функционалдық бөлімнің логикалық өзара қарым – қатынасы.

**Ұйымның құрылымы еңбек бөлінісі** негізінде құрылады. Ұйым құрылымына қатысты болған 2 концепция бар: маманданған еңбек бөлінісі және бақылау саласы.



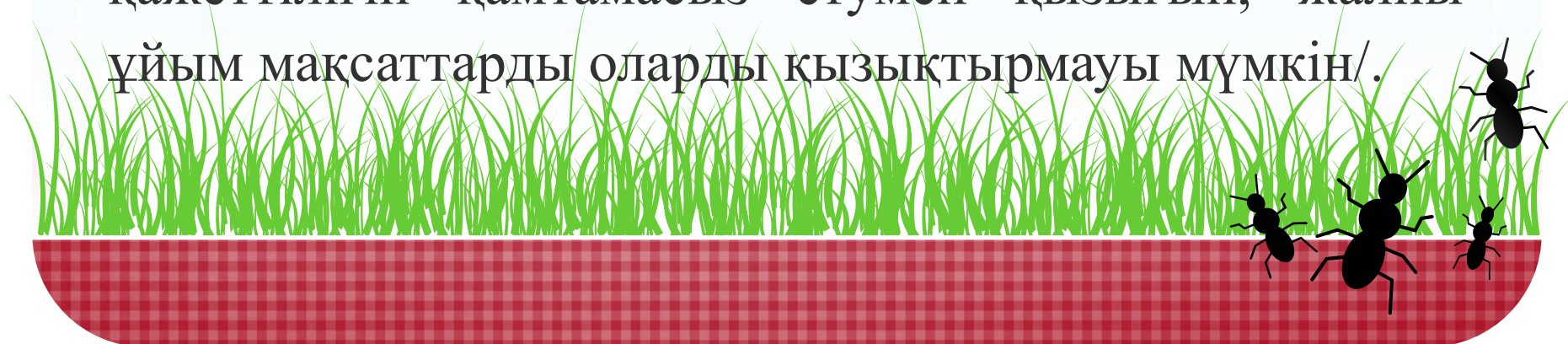
**Маманданған еңбек бөлінісі** – бұл маман, қолынан іс келетін адамдарға жұмыс беру деген сөз. Маманданған еңбек жұмысты әр түрлі операцияға бөледі. Ұйымда еңбекті бөлу көлденең және тік болып бөлінеді.

**Бақылау саласы** басшыларға бағынышты адамдар санын көрсетеді. Егер бір басшыға бағынатын бағыныштылар саны көп болса, бұл кең бақылау саласы деп аталады. Егер бағынатын бағыныштылар саны аз болса, бұл тар бақылау саласы деп аталады.



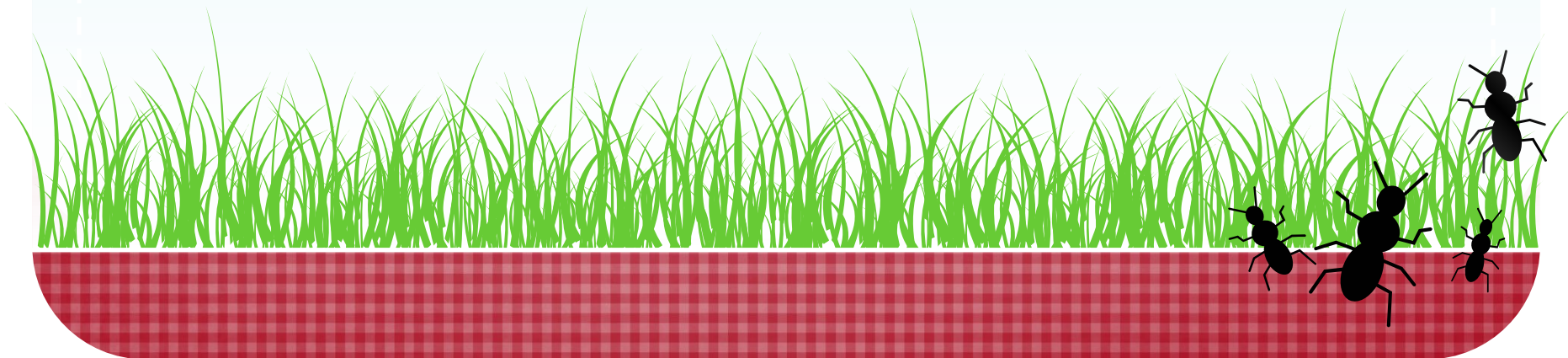
**Координация қажеттілігі** ұйымда вертикалды және горизонталды еңбек бөлініске байланыста пайда болады. Адамдардың жұмысты бірге орындауы үшін басшылар алдымен координация механизмін қалыптастыруы тиіс.

/Егер ұйымда тиісті координация механизмі болмаса ұйымдағы жоғары деңгейдегі басшыдан бастап бағыныштыларға дейін барлығы өз қажеттілігін қамтамасыз етумен қызығып, жалпы ұйым мақсаттарды оларды қызықтырмауы мүмкін/.



# Ұйымның міндеттері

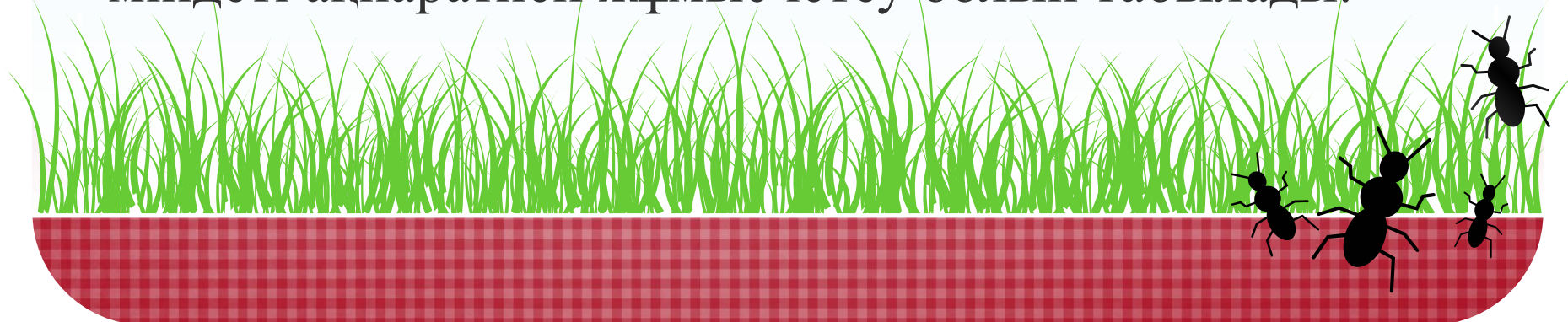
**Міндет** – бұл арнайы алдын ала келісілген мерзімде, белгіленген әдіспен орындалуы тиіс болған жұмыс сериясы және жұмыстың бір бөлігі.



## Ұйымның міндеті 3 категорияға бөлінеді:

- адамдармен жұмыс істеу;
- заттармен жұмыс істеу;
- ақпараттармен жұмыс істеу.

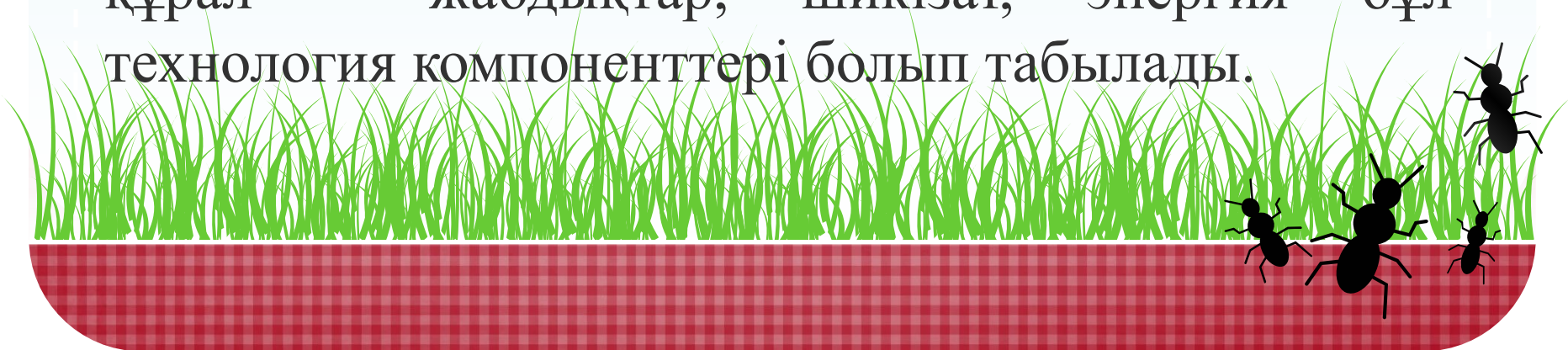
Мысалы, станокта жұмыс істейтін адамдар заттармен жұмыс істесе, шебердің міндеті – адамдармен жұмыс істеу. Корпорация казначейінің міндеті ақпаратпен жұмыс істеу болып табылады.



## Технология және адамдар

Бұл адамдарда, заттарда және ақпаратта болған өзгерістерді жүзеге асыру үшін қажетті біліктілік құрал – жабдықтармен технологиялық білімдердің, инфрақұрылымдардың үйлесуі.

Міндеттердің орындалуы бұл нақты технологияны қолдануды талап етеді. Машиналар, құрал – жабдықтар, шикізат, энергия бұл технология компоненттері болып табылады.



Джоан Вудворд пен Джеймс Томпсондардың технологияларды жіктеуі міндеттер мен технологиялар арасындағы өзара қарым – қатынасты бейнелейді. Д. Вудворд технологияларды келесідей үш категорияға бөлістірді:

1. Бірыңғай, аз сериялы және жеке өндіріс. Бір және аз сериялы бірдей өнімдерді шығарумен сипатталады.

2. Жаппай және көп ірі сериялы өндіріс. Бірдей және өте ұқсас өнімнің көп санын шығаруға қолданылады.

3. Үздіксіз өндіріс. Мұнда көп мөлшерде бірдей заттарды шығаруда автоматтандырылған құралдарды пайдаланады.



Д.Томпсон Вудворттың жіктеуінен өзгеше технологияны жіктеу жүйесін өңдеді. Ол технологияны мынадай үш категорияға бөлді:

1. **Көп звенолы технологиялар** – олар кезекті орындалуы тиіс бір – бірінен тәуелді қызметтерді орындауымен сипаттайды. Мысалы, автомобилді құрастыру үрдісінде автомобильдің рамасын жинап алмай оның двигателін құрастыру мүмкін емес.

2. **Делдалдық технологиялар** – бір – бірімен тәуелді болатын және болғысы келетін кездесумен сипатталады. Мысалы, компанияларды жұмыспен қамтамасыз ету бюросы.

3. **Интенсивті технология** өндіріске түсетін белгілі бір нақты өнімде қандай да бір өзгеріс енгізу үшін арнайы шараларды, білімдерді және қызметтерді қолданумен сипатталады.

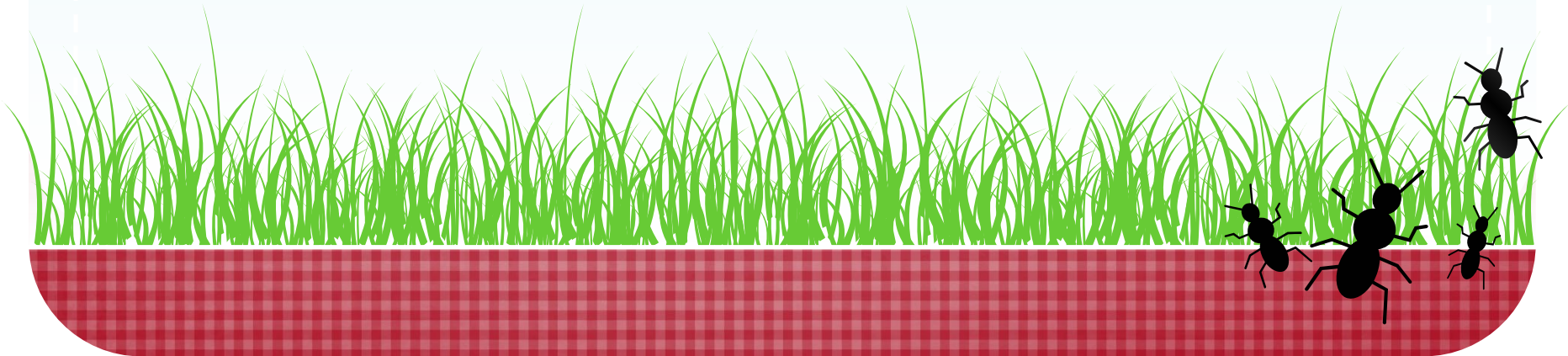
Негізінен Вудворт өндірістік кәсіпорын технологияларымен айналысса, ал Томпсон барлық ұйым түрлерінде қолданылатын технологиялармен қызықты.





Адамдар. Басшылық ұйымның мақсаттарына басқа адамдардың көмегімен жетеді. Әрі қандай басқару моделінің орталық факторы бұл адамдар. Адам байланыстарын 3 /аспектте/ қарастыруға болады:

- 1) жеке адамдардың тәртібі;
- 2) топтағы адамдардың тәртібі;
- 3) басшылық тәртібі және оның жеке адамның және жеке топтардың тәртібіне әсері.



Басшылар үшін жеке адамның тәртібінде үлкен роль ойнайтын оның қабілеттілігі, таланттылығы, қажеттілігі, қарым – қатынасы, көзқарасы, құндылық және т.б. қасиеттері болып табылады. **Қабілеттілік** ұрпақтық және тәжірибеде арттырылған болуы мүмкін.

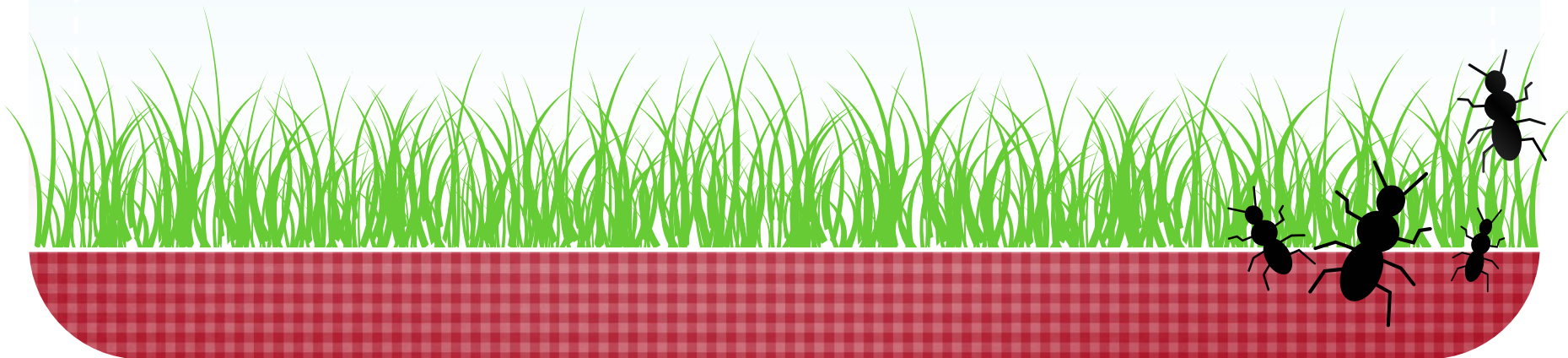
**Таланттылық** - бұл адамдардың нақты бір жұмысты орындаудағы потенциалы. Таланттылық тума немесе өмірден арттырылған болуы мүмкін.

**Қажеттілік** бұл адамның бір нәрсенің жетіспеуін психологиялық және физиологиялық сезінуі.



**Күту** өткен тәжірибеге және ағымдық жағдайды бағалауға негізделе отырып, адамдар өздерінің тәртібінің нәтижесінде салыстырмалы түрде күтулерін қалыптастырады, адамның қажеттілікті сезініп жатырма және осы жағдайда оның нені күтіп жатқанын анықтап береді.

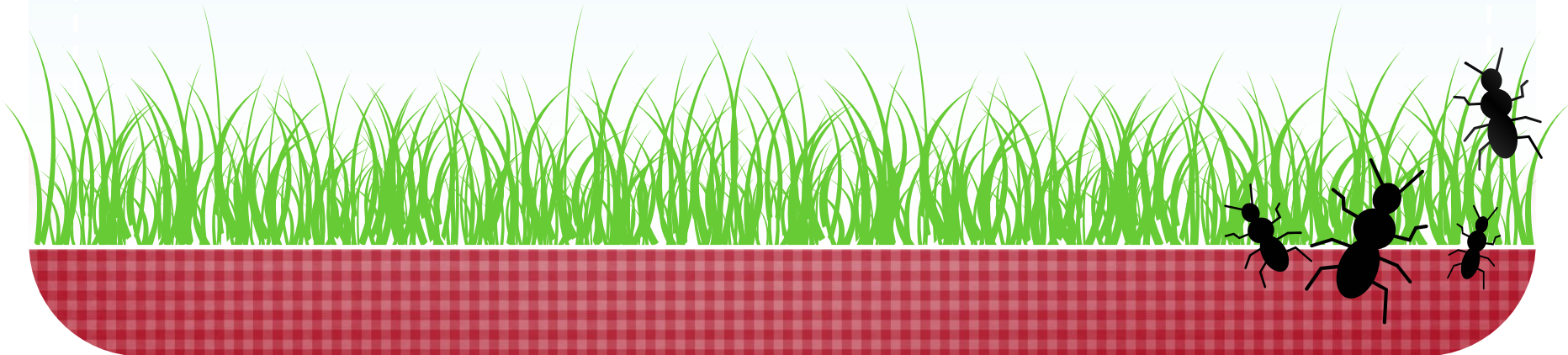
**Құндылық** бұл жалпы түсінік, сенім, өмірде не жақсы, не керек емес туралы түсінік.



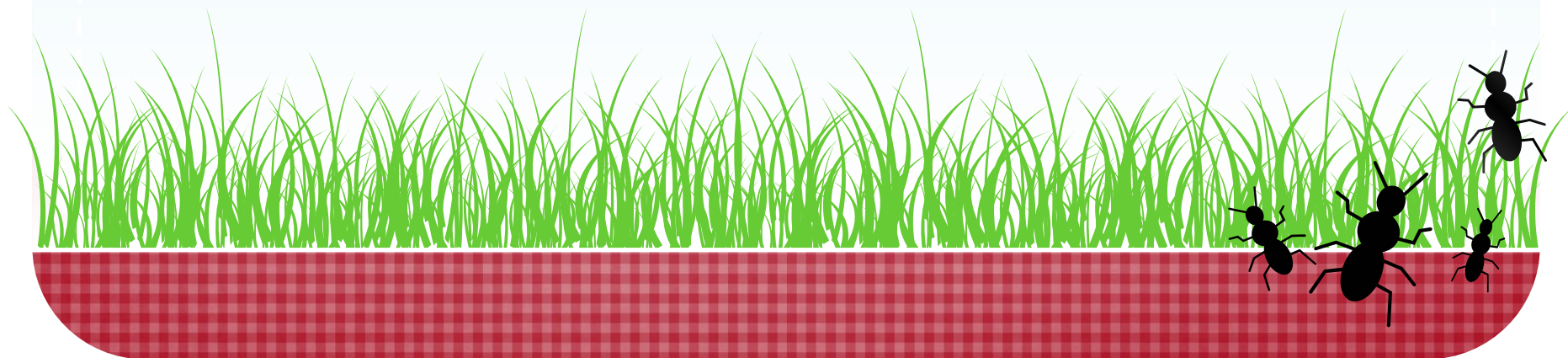
## 5. Сыртқы орта туралы түсінік. Сыртқы ортаның маңызы және оның ұйым жұмысына әсері

Джеральд Беллдің айтуы бойынша «Ұйымның сыртқы ортасы келесі элементтерді өз ішіне алады: тұтынушылар, бәсекелестер, мемлекеттік заңдылықтар, жабдықтаушылар, қаржы ұйымдары және т.б.»

Ұйымға әсер ететін барлық факторларды келесі 2 топқа бөлу мүмкін: тікелей және жанама әсер ететін факторлар.

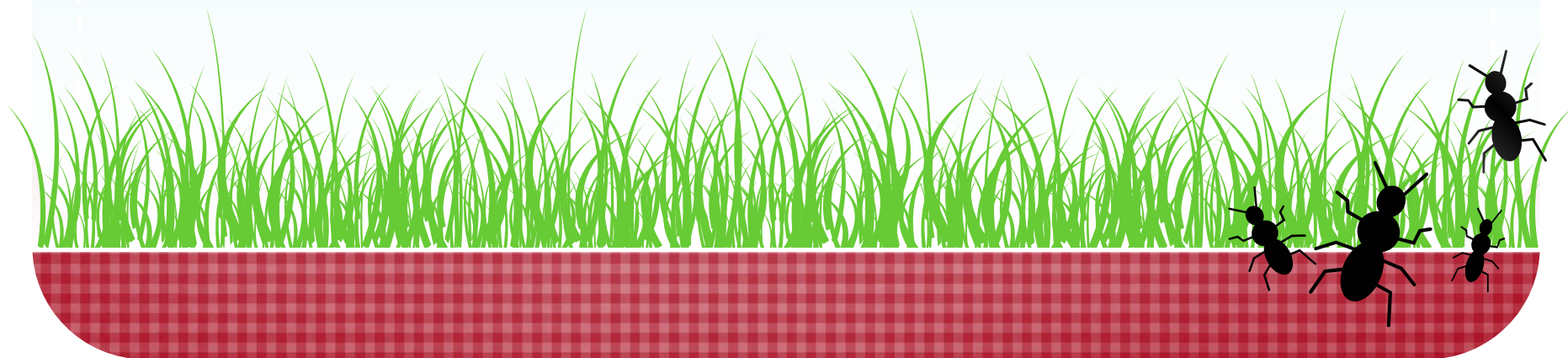


Тікелей әсер ететін орта ұйымның операцияларына тікелей, яғни бірден әсер ете алу қабілеттілігіне ие факторлар жиынтығы болып, оларға жабдықтаушылар, еңбек ресурстары, заң және мемлекеттік реттеу органдары, тұтынушылар және бәсекелестер жатады.



**Жанама әсер ететін** орта ұйымның операцияларына бірден әсер ете алмайды, бірақ оларға жанама әсерін тигізетін факторлар жиынтығы. Оларға халықаралық жағдайлар, экономика жағдайы, ҒТП, әлеуметтік, мәдени факторлар, саяси жағдайлар жатады.

Мысалы, «Дженерал Моторс» фирмасына материалмен қамтамасыз ететін жабдықтаушылар, бағаны реттейтін және жұмысқа алу тәртібін реттейтін заңдар, тұтынушылардың қалаулары, бәсекелестердің негізгі әрекеттері.



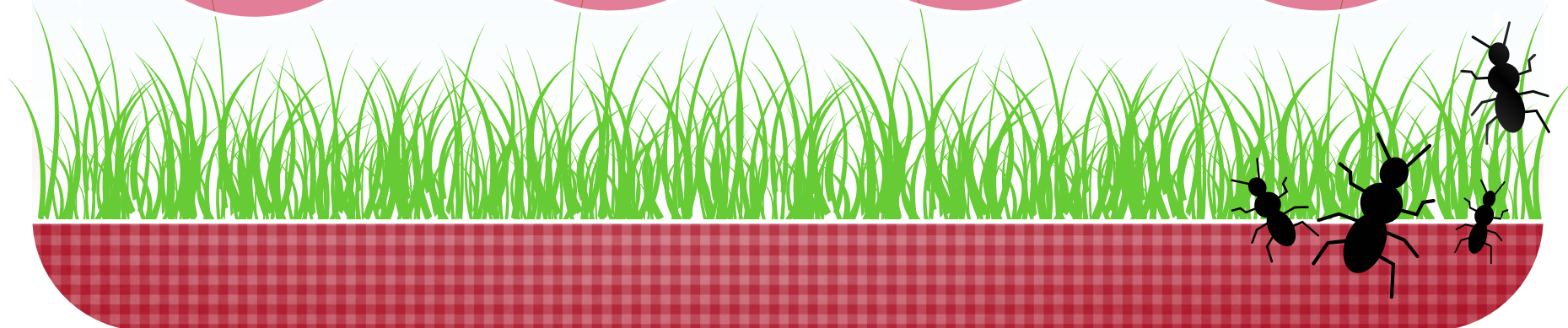
# Сыртқы орта мынадай мінездемеге ие:

сыртқы  
орта  
факторлар  
ының  
өзара  
байланысы

сыртқы  
ортаның  
күрделіліг  
і

сыртқы  
ортаның  
әрекетшілд  
ігі

сыртқы  
ортаның  
анықталма  
ғандығы



**Күрделілік** – бұл ұйымға әсер ететін факторлардың саны мен түрлілігі.

**Әрекетшілділігі** – бұл ұйымның қоршаған ортасында болатын ортаға байланысты өзгерістердің салыстырмалы жылдамдығы.

**Сыртқы ортаның анықталмағандығы** – бұл орта туралы ақпараттардың салыстырмалы саны.

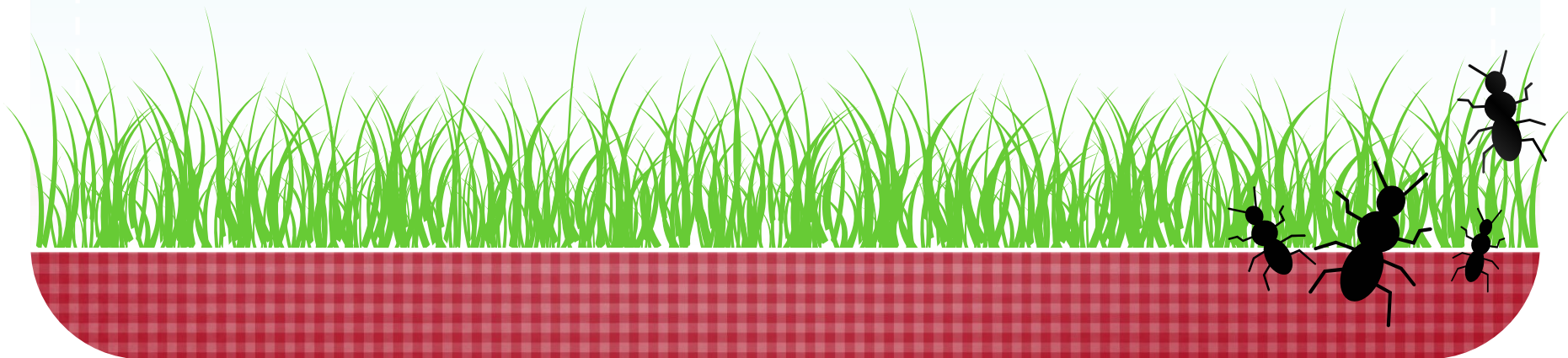
Егер ақпарат аз болса немесе оның дәл екендігіне күмән болса, орта анық болмайды.

Сыртқы орта қаншалықты анық болмаса, соншалық тиімді шешім қабылдауда қиын болады.





Жүйелік жанасу көзқарасы мен алғанда, ұйым мен кірістерді шығуға айландыратын механизм. **Кірістерге** материалдар, ресурстар, құрал – жабдықтар, энергия, капитал және еңбек күші жатады. Бұл кірістерді қамтамасыз етуде фирма жабдықтаушыларға тәуелді болады.



Ұйымның дамуы үшін капиталда қажет. Қажетті капитал мен ұйымды қамтамасыз ететін инвесторларға банктер, акционерлер, облигацияларды сатып алушы тұлғалар жатады.

Ұйымның жұмысы қаншалықты жақсы болса, соншалық оның жабдықтаушылар мен келісу мүмкіндігі жоғары болады. Ұйым өзінің мақсатына жету үшін, алдына қойған міндеттерді орындау үшін, керекті мамандықтарды мамандандырылған еңбек күшімен қамтамасыз етіп отыруы қажет.



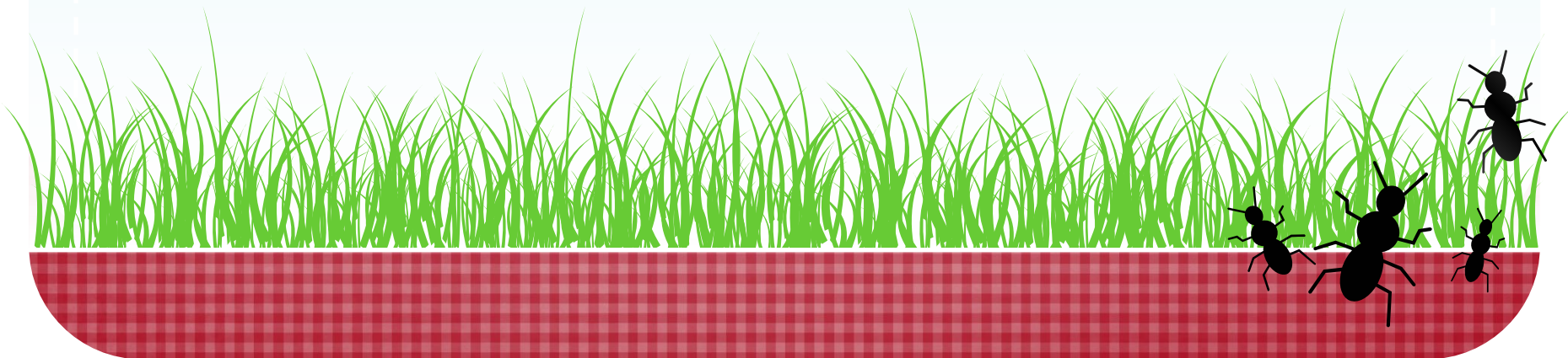
**Зандылықтардың жағдайы** оның күрделілігімен ғана емес, ол оның әрекетшілдігімен, кей бір кездерде анықталмағандығымен сипатталады. Мысалы, бірнеше заңдар бар. Қауіпсіздік және жұмысшы орнында денсаулықты қорғау туралы заң, қоршаған ортаны қорғау туралы заң, тұтынушылар мүддесін қорғау туралы заң және т.б.

**Ұйымдар тағы да мемлекеттік реттеу органдарының талаптарын орындауы қажет.** Бұл органдар өздеріне тиісті заңдарды орындауды талап етеді. Мысалы, құнды қағаздар және биржа бойынша компаниялар акционерлері қалай қаржылық және бухгалтерлік есеп жүргізуі керектігін анықтап береді. Ал еңбекті қорғау басқармасы жұмыс жағдайының нормативтерін жасайды.



Технология ұйымның ішкі факторы да бола алады.

Технологиялық жаңалықтар енгізу, қандай жаңа өнім шығару және сату керек, қандай жаңа қызметтер мен өнімдерді тұтынушылар ұйымнан күтіп отыр және т.б. сондай мәселелерді шешуге көмек береді.



## Саяси факторлар:

1) ең бірінші саяси факторлар бұл әкімшілік заңды органдардың және соттардың көңіл күйі. Бұл көңіл күйлер фирманың табыстарына салық салу, салық жеңілдіктерін және жеңілдетілген сауда пошлиналарын анықтау, тұтынушыларды қорғау заңдылықтары және т.б. өкімет әрекеттеріне әсерін тигізеді.

2) ерекше қызығушылар топтары мен лоббистер;

3) саяси тұрақтылық.

