

3 - ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: ҰЙЫМ ТУРАЛЫ ТҮСІНІК ЖӘНЕ ОНЫҢ ТҮРЛЕРІ

2. Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Ұйым түсінігін, ұйым түрлерін, студенттерге таныстыру

3.Лекция мазмұны.

1. Ұйым түсінігі
2. Ұйым түрлері
3. Басқарудың негізгі деңгейлері

1. Ұйым түсінігі

Ұйым дегеніміз не? **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, мақсатқа 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 процесін тудырады. Жоғарғы және төменгі еңбек бөлінісі арасындағы қатынас басқаруды қажет етеді.

2. Ұйым түрлері

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 процеспен 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.

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

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

3. **Әлеуметтік құрылым** жұмысшылардың, басшылардың бір-бірімен болған қатынасымен байланысты. Әлеуметтік құрылым ресми және бейресми топтармен, құндылықтармен, нормалармен, билік, әсер ету 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).

4. **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:

1. **қорған:** ұйымды әр түрлі сыртқы жағымсыз жағдайлардан қорғайды;

2. **біріктіру:** адамдарды біріктіріп, олардың ұйымның бір бөлігі екендігі сенімін ұялатып қалыптастырады;

3. **реттеу:** ұйымда жалпы әлеуметтік-психологиялық климатты орнықтырады және сыртқы қоршаған ортаға қарсы ережелер мен нормативтерді қалыптастырады;

4. **коммуникация:** адамдар арасындағы қарым-қатынастарды нығайтады;

5. **адаптация:** адамдардың бір-бірлерімен бейімделуіне септігін тигізеді;

6. **бағыт:** адамдардың іс-әрекеттеріне жалпы ұғым беріп бағытын айқындайды;

7. **мотивация:** ұйым мүшелерін ынталандырады;

8. **тәрбие:** ұйым мүшелерін тәрбиеге баулайды;

9. **имидж:** сыртқы қоршаған ортаға (тұтынушылар, клиенттер, бәсекелестер, серіктестер, қоғам) қарсы имидждің қалыптастырады.

3. 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.

Басқару сатыларына қарай менеджменттің жіктелуі.

Ұйымдарда басқарушылар жалпы бес функцияны атқарады. Бірақ бұл барлық басқарушылармен бірдей жұмыс жасайды деуге де келмейді. Басқарушылар түрлі бөлім және иерархиялық сатыларда болады және оларды басқаруға жауапты. Басқарушылар тігінен және көлденеңінен жіктеледі.

А. Тігінен жіктеу: Тігінен жіктеу – ұйымдардағы иерархиялық құрылымды негізге ала отырып жіктеу. Ұйымдарда тігінен алғанда «жоғарғы», «орта» және «төменгі» саты болуымен қатар үш сатылы қатар бар. Ұйымның иерархиялық сатыларды назарға ала отырып, басқару сатыларын төменгі саты, орта саты және жоғарғы саты деп, үш топқа бөлуге болады.

В. Көлденеңінен жіктеу. Басқарушылардың жұмыстарындағы тағы бір ерекшелік мекемеде өзін көлденең жағдайда көрсетеді. Көлденең басқарушылары функцияналдық және жалпы басқарушылар деп екіге бөлеміз.

Функциялық басқарушылар. Кәсіпорындарды және функциялық істі атқаратын тек осы тектес жұмыстарға жауапты, әрі жұмысшыларға бақылау жасайтын басқарушыларды функциялық басқарушылар дейміз. Функциялық бөлімдер жарнама, сату, қаржы, қызметкер, өндіру және бухгалтерия сияқты бірнеше процестерді қамтиды.

Жалпы басқарушылар. Бұлар кәсіпорынның түрлі функцияларын іске асыратын барлық бөлімдерге жауап беретін жалпы басқарушылар категориясына жатады.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

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

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

1-деңгейдің сұрақтары

1. Басқарудың объектісі мен субъектісі түрлерін сипаттаңыз
- 2.Менеджменттегі ұйым түрлерін сипаттап жазыңыз және айырмашылығын жазыңыз
3. Ұйымдардың құрылымын атаңыз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. Ұйымның негізгі ерекшеліктері мен түрлерін атаңыз
2. Басқарудың ұйымдастыру құрылымының түрлерін анықтаңыз және суреттеңіз

3-деңгейдің сұрақтары

1. Ұйым туралы сипаттап жазыңыз және ұйым өзінің мақсатына табысты түрде жетуі үшін мәселелерді анықтаңыз және суреттеңіз
2. Басқарудың негізгі деңгейлерін анықтаңыз және суреттеңіз

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Ұйымның негізгі ерекшеліктері мен түрлері тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Ұйымдағы басқару процесі және басқарудың негізгі деңгейлері- баяндама

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

Негізгі әдебиеттер:

1. Рикки У. Гриффин. Менеджмент. Алматы:«Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018ж. 768бет
2. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182 б.
3. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
4. Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. Основы менеджмента. Нижний новгород. 2013
5. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
6. А.Ю. Мартынова. Введение в менеджмент- Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 172 с.

Қосымша:

7. Ахметов А. Менеджмент негіздері. Алматы: Экономика,2005.
8. Основы Менеджмента. Майкл МЕСКОН, Майкл АЛЬБЕРТ, Франклин ХЕДОУРИ. – М.: “Дело”, 2009