

4 - ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: ҰЙЫМНЫҢ ІШКІ ЖӘНЕ СЫРТҚЫ ОРТАСЫ

2. Лекцияның мақсаты мен міндеттері: ұйымның ішкі ортасы туралы түсінігін, сыртқы орта туралы түсінікті студенттерге таныстыру

3. Лекция мазмұны.

1. Ұйымның ішкі ортасы туралы түсінік
2. Сыртқы орта туралы түсінік

1. 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 коллективті түрде жетуге көмек береді.

Мақсаттар – бұл топтың бірге жұмыс жасай отырып нақты және керекті нәтижелерге жетуге ұмтылуы. Жоспарлау процесінің барысында басшылық мақсаттарды құрады және олар туралы ұйымның мүшелеріне хабарлап отырады. Бұл процесс ұйым мүшелеріне олардың неге ынтылып әрекет жасау керектігін түсінуге көмек береді.

Мақсаттар ұйымның типіне қарай әртүрлі болады.

Ұйымның құрылымы – бұл басқару дәрежесімен функционалдық бөлімнің логикалық өзара қарым – қатынасы. Ұйымның құрылым еңбек бөлінісі негізінде құрылады.

Ұйым құрылымына қатысты болған 2 концепция бар:

- маманданған еңбек бөлінісі
- бақылау сферасы

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

Координация қажеттілігі ұйымда вертикалды және горизонталды еңбек бөлініске байланысты 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 үш категорияға бөлінеді:

- адамдармен жұмыс істеу
- заттармен жұмыс істеу
- ақпараттармен жұмыс істеу

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

Технология және адамдар. Бұл адамдарда, заттарда және информацияларда болған өзгерістерді жүзеге асыру үшін қажетті квалификациялық 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 3 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.** Бұнда көп мөлшерде бірдей заттарды шығаруда автоматтандырылған құралдарды пайдаланады.

Д.Томпсон Вудворттың жіктеуінен өзгеше технологияны жіктеу жүйесін өңдеді. Ол технологияны мынадай 3 категорияға бөлді:

1. **Көп звенолы технологиялар** – олар кезекті орындалуы тиіс бір – бірінен тәуелді қызметтерді орындауымен сипаттайды.

Мысалы, автомобилді құрастыру процесінде автомобильдің рамасын жинап алмай оның двигателін құрастыру мүмкін емес.

2. **Делдалдық технологиялар** – бір – бірімен тәуелді болатын және болғысы келетін кездесумен сипатталады. Мысалға, 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. Әр қандай басқару моделінің орталық факторы бұл адамдар.

Адам байланыстарын үш аспектке қарастыруға болады: жеке адамдардың тәртібі, топтағы адамдардың тәртібі, басшылық тәртібі және оның жеке адамның және жеке топтардың тәртібіне әсері.

Басшылар үшін жеке адамның тәртібінде үлкен рөл 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 негізделі 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.

Сонымен жеке тәртіп және қызметтердің жетістігі осы факторларға тәуелді.

2. Сыртқы орта туралы түсінік

Ашық жүйе принципінен келіп шығуды қалайтын басқарушы бірінші болып сыртқы ортаны анықтау проблемасына кез келеді. Басқарушы әр уақытта ұйымның табыстылығы тәуелді болатын факторларды ескеріп отыруы қажет. Мысалға, Джеральд Беллдің айтуы бойынша «Ұйымның сыртқы ортасы келесі элементтерді өз ішіне алады: тұтынушылар, бәсекелестер, мемлекеттік заңдылықтар, жабдықтаушылар, қаржы ұйымдары т.б.» Ұйымға әсер ететін барлық факторларды келесі 2 топқа бөлу мүмкін: **тікелей әсер ететін факторлар 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.** Мысалға, «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 факторларының өзара байланысы;
- сыртқы ортаның күдделілігі;
- сыртқы ортаның әрекетшілдігі;
- сыртқы ортаның анықталмағандығы.

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 информация аз болса немесе оның дәл екендігіне күмән болса, орта анық болмайды. Сыртқы орта қаншалықты анық болмаса, соншалық тиімді шешім қабылдауда қиын болады.

Тікелей әсер ететін сыртқы орта факторлары

Тікелей әсер ететін сыртқы орта факторларына жабдықтаушылар, заңдар, мемлекеттік органдар, тұтынушылар, бәсекелестер жатады.

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.

Заңдылықтардың 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 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.

Бәсекелестер - әр бір фирма басшылары егер тұтынушының қажеттілігін бәсекелестерге қарағанда тиімді қанағаттандырса, ұйымның өмір сүруі нарықта көп ұзамайтындығын өте жақсы түсінеді. Көп жағдайларда қандай өнімді сату керектігін және қандай баға сұрау керектігін тұтынушылар емес, ал бәсекелестер анықтап береді. Өндірушілер еңбек ресурстары, материалдар, капитал және жаңалықтарды қолдану құқығы үшін бәсекелестік күрес алып барулары мүмкін. Еңбек ақы, жұмыс жағдайы басшы мен бағыныштылардың арасындағы қарым – қатынас сияқты ішкі факторларда бәсеке жағдайына болған реакцияға тәуелді болады.

Бірақ, кейбір кездерде бәсекелесуші фирмалар бір – бірлеріне көмек беруі мүмкін. Мысалы, «Дженерал Моторс» фирмасы «Крайслер» корпорациясына 1979ж. Кризистік жағдайдан шығуы үшін бір неше миллион доллар көмек беріп тұрған болатын.

Жанама әсер ететін сыртқы орта факторлары

Жанама әсер ететін орта тікелей әсер ететін ортаға қарағанда өте күрделі. ***Бұл орта факторларына технология, экономика жағдайы, әлеуметтік, мәдени, саяси факторлар, жергілікті ұйымдар мен қарым – қатынас т.б. жатады.***

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, т.б.сондай мәселелерді шешуге көмек береді.

Әлемдік экономика жағдайы барлық кіріс ресурстарының құнына және тұтынушылардың тауар және қызметтерді сатып алу мүмкіншіліктеріне әсер етеді. Мысалы, егер инфляция жағдайы күтілетін болса, басшылық ресурсзапастарының көлемін көбейтуі мүмкін, ал егер экономикалық құлдырау жағдайы болжамданатын болса, ұйым дайын өнімнің санын азайтады, неге дегенде оны өткізуде қиындықтар тууы мүмкін. Экономика жағдайы ұйымның қаржы алу мүмкіндігіне өте күшті әсер тигізуі мүмкін. Бірақ, экономика жағдайының өзгеруі кейбір ұйымдарға тиімді, кейбір ұйымдарға тиімсіз әсерін тигізуі мүмкін.

Кез –келген ұйым кем дегенде бір **мәдени ортада** әрекетте болады. Сондықтанда, өмірлік құндылықтарды орналастыру, *әдет, ғұрып, салт, дәстүрлер сияқты әлеуметтік мәдени факторлар ұйымға өз әсерлерін тигізіп отыруы мүмкін.*

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 т.б. өкімет әрекеттеріне әсерін тигізеді.

2. ерекше қызығушылар топтары мен лоббистер;

3. саяси тұрақтылық.

Жергілікті халық пен қатынас. Әрбір қоғамдастық ұжымда белгілі бір заңдар, бизнеске қатысты белгілеулер болады.

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. Ұйымның ішкі ортасын сипаттаңыз

2. Ұйымның сыртқы ортасын сипаттаңыз

3.Джоан Вудворд пен Джеймс Томпсондардың технологияларының айырмашылығын жазыңыз

2-деңгейдің сұрақтары

1. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасының негізгі ерекшеліктері атаңыз

2. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасының айырмашылығын жазыңыз

3. Ұйымның міндеттерін анықтаңыз және суреттеңіз

3-деңгейдің сұрақтары

1. Тікелей әсер ететін орта туралы сипаттап жазыңыз және ұйым өзінің мақсатына табысты түрде жетуі үшін мәселелерді анықтаңыз және суреттеңіз
2. Жанама әсер ететін орта туралы сипаттап жазыңыз және ұйым өзінің мақсатына табысты түрде жетуі үшін мәселелерді анықтаңыз және суреттеңіз

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Джоан Вудворд пен Джеймс Томпсондардың технологиялары-реферат

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