**ҰЙЫМНЫҢ ІШКІ ОРТАСЫ**

Соңғы уақытта ұзақ мерзімге негізделген бәсекелестік аясында қызмет етуге бейім стратегияның мағынасы артып келеді. Барлық компаниялар қатал бәсекелестік пен құбылмалы ішкі және сыртқы орта жағдайында ғана емес, ішкі және сыртқы ортаның өзгермелі факторларына тез бейімделе алатын стратегия құрастыруға басты назарын аударуда.

Жаңа сұраныстардың пайда болуы, тұтынушылар құрамының өзгеруі, шектеулі ресурстарға бәсекелестіктің артуы, бизнестің жаһандануы заманауи компания менеджерлерін басқарудың тиімді әдістерін, яғни қысқа мерзімде табысқа жетуді көздеуден ұзақ мерзімге бағытталған ішкі ортаны басқару әдістерін қолдануға итермелеп отыр. Сонымен қатар, ішкі ортаны басқарудың мәнін күрт арттыруға бизнес үшін күтпеген жаңа мүмкіндіктердің пайда болуы, ақпаратты жедел қабылдау мен жеткізу, оны өңдеу желілерінің қарқынды дамуы, инновациялық технологиялардың қолжетімділігі, адам ресурстары маңызының өсуі және тағы да басқа себептер өз үлесін қосуда.

Әдетте ұйымның ішкі ортасын құрастыру мақсаттар мен миссияны анықтаудан басталады. Әрі қарайғы қадам ретінде стратегиялық талдау жүзеге асырылады. Ал, оның негізгі мақсаты – ұйым қызмет атқаратын саланы сипаттайтын негізгі көрсеткіштерді талдау, бәсекелестік бағытын, оны үдететін факторларды бағалау арқылы салада ұзақ мерзімді тұрақты даму мүмкіндіктерін анықтау. Сонымен қатар, ұйымның ішкі ортасына талдау жасау арқылы оның әлеуетін, күшті және әлсіз жақтарын білу.

Алғашқы кездерде ұйым әрбір жүйенің құрамы ретінде қаралатын. Менеджмент жеке ғылым ретінде қалыптаса бастаған кейін ұйым өзінің мекемедегі бар құрамдарының ролдерімен, қызметтерімен, құқығы мен міндеттерімен біліне бастады.

Қандай ұйым, кәсіпорын болмасын «өмір сүріп», өзінің мақсаттарына жету үшін менеджер ең бірінші ішкі ортаның элементтері мен сыртқы ортаның әрекеттеріне көңіл аударуы тиіс. Ұйымның өзі адамдар құрған жүйе болғандықтан, оның ішкі ортасының элементтері сауатты қабылданған басқару шешімінің нәтижесі болып табылады.

Басқару объектісі - ұйым болып табылады, яғни жеке және мемлекеттік фирмалар, мемлекет мекемелері, қоғамдық бірлестіктер, мәдени және оқу-ағарту мекемелері және т.б. соғамның әлеуметтік институттары. Басқару ғылымында ұйымдардың құрылымы және қызмет етуінің комплексті жалпы теориясы жан-жақты ғылыми реттеулер пәні болғанына қарамастан осы күнге дейін аяқты анықталмаған. Осы тұрғыдан ұйымды жүйелік баппен қарастырудың маңызы зор. Сонымен ұйым дегеніміз - біртұтас байланысты бірлікті құратын элементтер жиынтығынан тұратын күрделі динамикалық әлеуметтік - экономикалық жүйе. Ұйым – барлығы бірігіп бағдарламаны және іске асырғандығы белгілі ережелер мен рәсімдер негізінде істейтін бірлестігі. « Ұйым» ұғымы құрлымдық және жүріс – тұрыс саласында қарастырылады. Ұйым ұғымы бүтіндегі мен ұқсастығын, әр түрлі ішкі және сыртқы өзгерулердің негізгі ерекшеліктерін сақтауды объектілердің тұрақты байланысын қамтамасыз етеді. Құрлымдық ыңғайда ұйым ұйымдық құрлым сияқты бір немесе бірнеше мақсаттарға бағынышты өзара байланысты бөлімшелердің тұтастығы ретінде қатысады. Ұйымдық құрылым – алға қойған мақсаттарға тиімді жету үшін жұмыс істейтін адамдардан арнайы құрылған тұтастық жүйе. Ұйым деп көбінесе бірыңғай, тұтас организм болып саналатын бір идеологияны қолданатындар олар экономикалық, техникалық, технологиялық жұмыс істейді. Жүріс – тұрыс ыңғайында процесс ұйымда зерттеу орталығында ұйымдық құрлымның бөлігі ретінде адам квалфикациясымен, жеке ерекшеліктермен еңбекке деген қабілеттілігімен мотивациясы ретінде жобалады. өз кезегінде, ұйым процессі бірнеше бағытқа диференцияланады.Ұйымды жүйелік баппен қарастыру ұйымның жеке спецификалық элементтерімен қатар, осы элементтер ұйымдастырылған жиынтығына тән жаңа қасиеттері сапаларын қарастыруды ескереді. Бұл көзқарас тұрғысынан элемент қалған басқаларына қатынасын қарастырады. Себебі элементтердің біреуіндегі өзгеріс белгілі бір шамада басқалары өз әсерін тигізеді. Демек, бұл көзқарас ұйымды сипаттарда жүйе элементтері арасындағы өзара байланысын анықтауды көздейді. Ұйымның жүйе ретінде маңызды ерекшелігі – оның ортамен байланысы. Сыртқы ортаға берілген ұйымның сыртында жайласқан және оған айтарлықтай әсер тигізетін бар элементтер жатады. Ұйым байланысын сипаттау үшін жүйенің кірістері шығыстарын айқын анықтау қажет, сонымен қатар жүйе айтарлықтай әсерін тигізуші компоненттердің сипатталуы қажет. Бұл жерде ұйымның ішкі ортасына оның айналасы көп әсерін тигізетіндігін ескеру қажет. Ұйым ішінде оның жеке қосалқы жүйелері өзара сыртқы ортамен өз бетімен байланыс құруы мүмкін. Ұйымды жүйе ретінде оның іс-әрекет етуі көп даму бағыты сипаттайды. Ол жүйенің даму және іс-әрекетіне себепті-салдарлық қатынастарын айқындау сипаты қызметін атқара отырып, іс-әрекетінің тиімді реттелуіне жету мақсатында айқындалады. Ұйым күрделілігі оның көп мақсатты екенін көрсетеді. Осы мақсаттарға жету үшін сол ұйым әр ортаға байланысты міндеттерін орындауы қажет. Осыдан білетіндей кез келген ұйымның (фирма, өнеркәсіптік өндіріс, компания және т.б.) өзінің операциялары жүзеге асырылатын ішкі және сыртқы ортасы бар.Қандай ұйым, кәсіпорын болмасын «өмір сүріп», өзінің мақсатына жету үшін менеджер ең бірінші ішкі ортаның элементтері мен сыртқы ортаның әрекеттеріне көңіл аударуы тиіс. Сонымен қатар әрбір топтың ұйым болып есептелуі үшін келесі сипаттамалар болуы қажет:

* осы топтың мүшесі болатын кем дегенде 2 адамның болуы.
* барлығының алдына қойылған ортақ мақсат немесе нәтиженің болуы.
* топтың мақсатына жету үшін мүшелерінің бірегей арнайы еңбек етуі.

Формалды топтар болып ұйымның мақсаттарына жетуі үшін басшының ерікмен жиналған топтар жатады. Негізгі міндеттері болып нақтылы қойылған мәселелерді орындап,ұйымның мақсат мүддесіне жету. Формалды емес топ болып белгілі бір мақсатқа жету үшін ойда жоқта құрылған, және тұрақты қатынастарда болатын адамдар тобы жатады. Бұндай топтардың өзара қатынастары достық пен жекеше бірін бірі жақсы көруге негізделеді. топтың ішінде көптеген адамдар саны болса, онда олардың билігі мен әсері күшейеді. Формалды емес арналар бойынша тараған жаңалықтар формады ұйымның билігіне әсер етіді. Басқа бір әсер етудің жолы – шарасыздық және шара қолданбаушылы. Формалды емес топтар ұйымның дамуын алға жылжытуы да, керісінше, тежеуі де мүмкін, сондықтан менеджердің негізгі міндеті бұндай топтардың әсер етуін жоққа шығару болып табылады.

*Әртүрлі мекемелердің көптеген ортақ сипаттамалары болады:*

1. *Ресурстар*. Кезкелген мекеменің ортақ мақсаты, ол ресурстарды тауарға немесе қызмет түріне айналдыру болмақ. Мекеменің бір нәтижеге жетуі үшін адамдар (еңбек ресурстары), капитал (қаржылық ресурстар), материалдар (материалдық ресурстар) және ақпарат (ақпараттық ресурстар) сиряқты ресурстар қажет. Мекеменің ең маңызды да мәнді ресурсы болып, кейбір бас дәрігерлер айта беретін қаржылық емес, әрине, адами ресурстар жатады.

2. *Сыртқы ортадан тәуелді болу*. Еш мекеме «өзімен өзі» болып өмір сүре алмайды. Мекемелер өзін қоршаған ортадан ресурстар жөнінде тәуелді болса, сондай-ақ өз өнімдерін пай-даланатын тұтынушылардан да тәуелді болып келеді. «Сыртқы орта» термині әлеуметтік-экономикалық жағдайды, тұтынушыларды, үкімет нұсқауларын, өнеркәсіптік және іскерлік ортаны, жергілікті билік орындарын, бәсекелестерді, қоғамдағы құндылықтар жүйесін, тауармен қамтамасыз ететіндерді, делдалдарды, технологиялырды және т.с.с. білдіреді. Ұйымның өзі сыртқы ортадан қаншалықты тәуелді болғанымен, әдетте, оған ұйымның еш әсері болмайды.

3. *Еңбекті көлденең бөлу.* Бұған көп жұмыстың көлемін көптеген ұсақ және аздаған үлкен өндірістік операцияларға бөлуді жатқызады. Мысалы, хирург хи­рургиялық бағыттағы аруларды емдейді, ал невролог болса неврологиялық аруларды емдейді, т.с.с. болып бөлінеді. Олардың әр қайсысы өзінің міндеттерін орындайды.

4.*Бөлімшелер*. Күрделі мекемелер өзін арнаулы тапсырмалар орындайтын бөлімшелерге бөлу арқылы анық болатын көлденең еңбек бөлісіне қатысады. Медициналық мекемелердің құрамдық бөлімдері болып емдік, диагностикалық және косымшы бөлімшелер (кабинеттер): қабылдау орны, тамақ жасау блогі, дәріхана, т.с.с.) жатады. Меди­циналық мекемлерде әр құрамдық бөлімшелерінде өздғріне сай келетін орындары, кадрлары және құрал-жабдықтары болады. Медициналық мекемелердің­ номенклатуралары үздіксіз өзгеріп тұрады.

5. *Еңбекті тік бөлу.* Бөлімшелердің мәні болатын мекенің жұмысы көлденең түрде бірнеше құрамдарға бөлінгендіктен, біреу сол бөлімдердің қызметі сәтті болуы үшін оларды қызметкерлерінің жұмысын реттеп отыруы керек. Берілген мақсатқа жету үшін басқа адамдардың жұмысын реттейтін іс бөлімшелерді және ұйымды (мекемені) түбегейлі басқару болып табылады. Ұйым өзінің мақсаты мен міндетерін орындау үшін *еңбекті тік бөлу*арқылы жетеді.

6. *Басқарудың қажеттілігі.* Кезкелген басқарудың мәні, ол қойылған мақсаттқы тиімді жолдармен жету. *Басқару дегеніміз* – ол ұйымның қалыптастырылған мақсатына жетуі үшін *жоспарлауды,* ұйымдастыруды, уәждемелеуді және бақылауды жүргізу болмақ.

*Кәсіпкерлік ұйымдардың ерекшеліктері*

Соңғы онжылдықта іскерлік ұйымдар ортасында тез және қарқынды өзгерістер болуының арқасында, ұйымның *кәсіпкерлік* деген ерекше бір түрі пайда болды. Бұндай ұйымдардың шығуы нақтылы экономикалық құндылықтарды орнықты және тұрақты негіздеу үшін осы бағытта қолдағы бар мүкіндіктерді пайдалану қажеттілігінен туындады. Бұл сонымен қатар осындай экономикалық құндылықтарды жасау үшін жұмыскерлерді өздеріне жауапкершілік арттыруы үшін оларды оған уәждемелеу керек еді. Ақыры, бұл кәсіпкерлік құрылымдар жекеше тұлғалар мен топтарға сыйақы төлеу керектігінен олардың арасындағы тиімділік пен тәуекелдікті теңестіру қажеттілігінен туындады. Біз айтып отырған кәсіпкерлік құрамдарды шағын бизнеспен, бизнес пен инвестициялық жобаларды ашуды немесе тек тез байып кету шараларымен шатастыруға болмайды. Кәсіпкерлік ұйымдар бизнес көлеміне немесе белгілі бір салаға, аймаққа, мәдениетке байланысты емес.

Кәсіпкерлік ұйымдар өсуге ұмтылады және де өлшемді ресурстарға емес, өзінің бар мұмкіндіктеріне қарайды. Бұндай мүмкіндіктерді іске асыру және ол үшін ресурстарды көбіне қысқа мерзімде, кездейсоқ уақиғалар арасында және кезеңдік негізде пайдалау арқылы іске асады. Ресурстарға бақылау әдетте басқа құралдар (жалдау, несие алу, т.с.с) арқылы жүреді. Кәсіпкерлік ұйымдардың басқару құрамдары өте аз деңгейде жүреді, ыңғайлы және желі түрде ұйымдастырылады. Бұндай мекемнің жұмысы өнімділік негізінде емес, тиімділік негізнде анықталады. Кәсіпкерлік жұмысты уәждемелеу ресурстарды пайдалану қажеттілігін емес, нәтижеге апарар жолды және оған жетуді көздеп жасалады. Әдеттегі ұйымдардағы сияқты жұмысты реттеумен айналыспай, бөлім-шеоелдің ұйымдастырушылық көзьен қарасақ, кәсіпкерлік құрамдар жекеше ынта негізінде жұмыс істейді. Бір бағытта шоғырланған дамуы көп бағытта дамымайды. Кәсіпкерлікте ұйымдастырушылық біліктіліктен көрі, жекеше біліктіліке байланысты болып келеді. Шешуші ұйымдастырушылық факторлар болып адамдар, топтар және олардың біліктілігі болмақ.

Ұйымдастырушылыққның мынадай түрлері болады:

* концерндер;
* шаруашылық ассоциациялар;
* консорциумдар;
* холдингті компаниялар;
* қаржылық-өнеркәсіптік;
* шағын бизнес кәсорындары.

*Ұйымның табыстылық критериі*

Жетістікке жеткізетін басқару ғана тиімді болмақ. Ұйымның жетістігі белгіленген мақсатқа әкеледі. Ұйымның жетістігін анықтау бірнеше көрсеткіштерден тұрады.

1. *Өміршеңдік.* Өмір толқынында «батып кетпес» үшін, қатардан қалып қоймау үшін көптеген ұйымдар сыртқы ортаның өзгермелі жағдайына беймделуі үшін, әлсін-әлсін өз мақсат-мүддесін өзгертіп отырады.

2. *Нәтижелік және тиімділік.* Өмір сүру үшін ұйым тиімді және оң нәтижелі жұмыс істеуі керек.

3. *Өнімділік.* Егер нәтижелілік («дұрыс заттар жасаса») еш сезілмейтін жағдай болса, онда тиімділікті әдетте санмен көрсетіп ақшалай есептеуге болады. Мекеме тиімді болған сайын, оның өнімділігі немесе салыстырмалы тиімділігі жоғары. Өнімділіктің маңызды элементі сапа болып есептелінеді.

4. *Шынайы орындалу* — мекеменің маңызды жетістігінің бірі. Басқарушылық шешім қаншалықты теориямен негізделседе, ол тек жақсы идея ғана болмақ. Мекені жақсы басқарудың мақсаты нақтылы жұмысты нақтылы адамдармен оң орындау. *Басқарушылық шешімнің оң екендігін оның тиімді болып шығатын жұмыстардың шын мәнінде орындалуынан білеміз.*

Мекемені жетістікке жететіндей ету үшін, жақсы басшы жұмыстың тиімді болуы үшін идеяны оны орындау барысын ұштастыра алады. Бірақ, осы жұмыстың экономикалық тиімді түсінігіне сай болуы үшін басшы не істеуі керек? Басқару саласындағы теоретиктер мен практиктер басқарушылық ойдың даму барысында ұйымның жетістікке жетуі үшін жол тауып қойған. Көптеген адамдардың творчестволық үлес қосуына негізделген бұл жолдардың бөрт басты қағидалары бар.

1. *Қорытындылау*. Жетістіктерге жетуі үшін басшы ұйымның өз ішіндегі болсын, не сыртыдағы болсын, көптеген күрделі уақиғаларды қорытындылай білуі керек,

2.*Жағдайлық көзқарастың қажеттілігі.* Қорытындылау қан-шама пайдалы және құқылы болғандығымен, ол дәл бола бермейді, сондықтан оны нағыз шындыққа жатқыза алмаймыз. Әр мекеме басқалардан жағдайлық мүмкіншіліктеріне қарап, өзінше өзгеше болады және де олар негізгі екі санаттан: *ішкі*және *сыртқы ауыспалылардан* тұрады. *Ішкі ауыспалылар*мекеменің өз сипататамалары болмақ және өзіне ұйымның мақсатын, оның ресурстарын, көлденең және тік еңбек бөлулерін, адамдарды, өндідірістік қуаттарды және т.с.с. кіреді. Бұл ауыспалыларды бақылап тұруға болады, және де басқарушылық шешімдердің нәтижесі болғандықтан, мекеме не істеуі керек екендігін анықтап алуға болады. *Сыртқы ауыспалылар* сыртқы дүниелердің айнасы іспетті болғандықтан, мекеменің жетістіктеріне кәдімгіде әсер етеді. Сыртқы ауыспалылар басшылардың бақылау ықпалында болмаса да, олар бүкіл ұйымның сыртқы дүние өзгерістеріне баламалы түрде қарауға ұмтылулары керек. Бұл үшін басшы сыртқы ортаның мекемеге қоршаған дүниенің барлық өзгерістерімен тереңдетіп те, қарқындатып та әсер ететіндігін жақсы білуі тиіс.

3. *Қосып қараудың қажеттілігі.* Көптеген жағдайлық ауыспалылар мен басқарудың міндеттері өзара тығыз байланыста болады. Айталық, басқару үдерісі арқылы басшы ішкі ауыс-палыларды, яғни ұйымның өзін өзгерте алады. Сыртқы ауыспалылар, керісінше, басқару барысында өзінің бағыт-бағдарын анықтайды. Мысалы, басшы медициналық мекеменің жоспарлау барысында тұрғындардың медициналық көмек көлеміне, олардың төлемдің мүмкіншіліктеріне, жергілікті өнеркәсіптік және іскер ортасрына, тауар әкелушілерге, жегілікті билік орындары саясатына бағдар жасай отырып және т.с.с., мекеменің мақсатын анықтай алады

4. *«Дұрыс» жауап жоқ.* Нақтылы басқарудың жолдары, өткен кезеңде қандай да бір жақсы болып шықпасын, келешекте тиімді болып шығатынын ешқашан біле алмайды. Оңтайлы таңдау – ол қазіргі жағдайға ең дұрыс болып келетін таңдау.

*Ұйым түрлері*

Ресми ұйымдар – мақсатты орындауда басқару үрдісі жүйелі үйлестіретін нақты құрылымға ие болатын басшылық еркімен құрылған адамдар тобы.

Бейресми ұйымдар – қызмет барысындағы әлеуметтік қактынастарға ішкі себептерге байланысты ойламаған жерден құрылатын адамдар тобы.

Күрделі ұйымдар – құрылыммен мақсаттардың жан-жақты кешенді сипаты жағдайында п.б.

1-ші сипаттама - жалпы алғанда кезкелген қызмет ол нәтижеге, мақсатқа қол жүргізуде ресурстарды тиімді пайдалану б.т. Ұйымдағы ресурстар: адамдық, қаржылық, материалдық, технологиялық және ақпараттық.

2-ші сипаттама - ұйымның сыртқы ортадан тәуелділігі. Ұйымныцң қызметі мен нәтижесі көп жағдайда оны қоршаған ортасындағы экономикалық, саяси, нарықтық, халықаралық, әлеуметтік және тағы сол сияқты факторларға байланысты.

3-ші сипаттама - ұйым ішіндегі еңбек бөлінісі көлденең және тік еңбек бөлінісі.

Көлденең еңбек бөлінісі – басқару үрдісіндегі әртүрлі қызметкерлерді икемді орындау мақсатында компоненттерге жіктелуі. Яғни ұйым ішіндегі өндірістік және функционалдық қызметкерлердің орын алуы.

Тік еңбек бөлінісі – басқару ісінің күрделі жүйелік сипатта болуынан туындайтын әрекет. Мақсатқа жетуде басқарушы ұйым қызметін тиімді үйлестіруі қажет. Сондықтан қызметкерлердің анықталуы өкілеттіліктердің берілуі және басқару деңгейлеріне бөліну жүзінде асырылады. Ұйым ішінде басқару деңгейлері жоғары, орта және төменгі деңгей болып бөлінеді:

* Жоғарғы буын ұйымның жалпы стратегиясын бағыт бағдарламасын уақыт пен кеңістік бойынша қалыптастырып жасауда және жалпы ұйымның дамуды бағалауда қызмет атқаратын жоғарғы басшыларды өз құралына енгізеді;
* Орта буын жоғарғы буын анықтаған ұйымның жалпы мақсатын жүзеге асыруда үйлестіру қызметтерін орындайтын өндірістік және функционалдық ұйым басшылары;
* Төменгі деңгей тікелей орындаушылар және де төменгші ішінара қызметкерлерді орындайтын басшы буындары.

4-ші сипаттама - басқарудың қажеттілігі нарықтық экономика жағдайында басқару ісі одан әрі күрделене түсіп, бәсекелестік, мекншік формаларының саналуандығы және шаруашылық дербестік орын алғанда басқарудың қажеттілігі мен басқаруға қойылатын талаптар арта түседі.

Басқарудың мақсаты – кәсіпорын мүліктерін тиімді пайдалана отырып алға қойылған нәтижеге қол жеткізу.Қазіргі кездегі басқаруға қойылатын талаптардың негізгі бағдарламалары және олардың даму тенденциялары:

* Басқаруды демократияландыру қызметінің орындалу барысы мен маңызды мәселелерді шешуге әріптестерді кеңінен тарта білу және басқарушы қызметкерлерді тиімді таңдау мүмкіндігі;
* еңбек бөлінісі негізінде басқаруды мамандандыру, сол арқылы басқару еңбегінің арнайы қызмет түріне бөліне отырып басқару персоналының жіктелінуі;
* Басқаруды шоғырландыру – мақсатты орындауға қолданылатын басқару әдістері мен формаларын өзара сәйкестендіру, үйлестіру;
* Басқаруды орталықтандыру – қазіргі кездегі өндірістік жүйенің күрделілігінен туындайтын өзіндік басқару мен өкілеттілік басшылықтарының бір органға жинақталуы жөніндегі тиімді аралық қарым-қатынастардың орнықтырылуы;
* Басқару шешімдерінің көп нұсқалылығы – проблемаларды шешудің ең қолайлы жолын таңдау арқылы қосымша күттірмеген шығындарға басшылықтардың жол берілуі;
* Басқару еңбегінің мәдениетін көтеру, яғни басқару әрекетін орындауға моралді, этикалық құқықтық нормаларды кең қолдану.

Басқару шешімдерін ойластыруда қолда бар ресурстармен қоғамдық қажеттілікке негізделген мақсат ерекше маңызды және мына сипаттарға ие:

* Мақсат – нақты және өлшемді болуы тиіс, оның орындалу барысын бағалау мүмкіндігі;
* Мақсат – б.б. мерзіммен шектелуі тиіс: ұзақ, орта, қысқа мерзім болуы;
* Ұйым мақсатының сыртқы ортаның әсері мен ішкі мүліктерге қарай айқын және

оған қол жеткізуге болатындай етіп қабылдануы.

Басқарудың негізгі мақсаты қолда бар адамның, қаржылық материалдық ресурстарды тиімді пайдалану арқылы игіліктерге табысқа жету.

Қазіргі кезде менеджерлерге қойылатын талаптар:

* өзіне сенімділік және өзін-өзі меңгере білу;
* жеке басының бағалы қасиеттері мен өзін үнемі жетілдіру;
* бастамаларды іздестіру және өнертапқыштық;
* қызметкерлерді баулу мен байланыс орнатуға қабілеттілігі;
* басқару әдіс-тәсілін білу, басшылық қабілеті;
* мақсаттылықпен тұрақты жоспарлау бақылау;
* тығырықтан шығу, тиімді шешім қабылдауға дағдылану т.б.

Сонымен менеджер – басқару саласындағы нақтылы бір міндеттерді орындайтын жоғары қабілетті кәсіби маман. Менеджер қызметінің жүйесі:

Менеджердің кәсіби шеберлігі

1. тәуекелділік
2. мақсаттылық
3. ықпал ете білу
4. байланыс орнатуға қабілеттілік
5. қызметкерлерді жетілдіру біліктілігі
6. ұйымдылық мәдениеті
7. тәуелсіздік
8. жан-жақты білім
9. болашақты ойлау
10. өзіне сенімділік
11. өжеттілік
12. жаңашылдық

Басқарушылар үлгісі – қажетті іс-қимылды жүргізуде басшылар бойындағы арнаулы білімі, мінез-құлық белгілері мақсатқа жету ережелері, адамдармен қарым қатынас жасау әдісі, билік пен басқару шеберлігіне байланысты жіктелінуі. Осындай 4 үлгі бар:

1. Басқарушы-жетекші шешімді қабылдауға және оны жүзеге асыруда кәсіби біліктілігі, қызметкерлермен қарым-қатынас жасауы, жұмыс аймағында еркін әрекет етуі, ықыластығы мен әркімнің мүмкіндігін толық ұғына және бағалай білу арқылы маңызды орын алады.
2. Басқарушы-әкім – ұйымның табысқа жетуіне қатаң бақылау жарлық ету арқылы ұйымдастырудағы міндеттер мен жауапкершіліктің тығыз арақатынасын орнатып,басшылықпен өкілеттілікті бір органға шоғырландыру.
3. Басқарушы-жоспарлаушы нақты жағдадй зерттеп ұйымдағы ресурстармен мүлікутерді мақсатты орындауға бағыштайды. Жоспарлаушы қабылдаған шешімдер көлемді деректерге,ғ осыған дейін орын алған стратегияларға және ұйым басшылығын дамытуға сүйене отырып орнықтырылады.
4. Басқарушы-кәсіпкер – ұйым болашағын жаңа бағытта тәуекелге бел буа отырып, стандартсыз шешімдер арқылы белгілейді. Кәсіпкерлік басқару нақтылы мақсатты орындауға басқару саласын арттыруда бірегей іс-қимыл жасауды, қызметті ұйымдастырып ынталандыру жүйесін қолдануды, тәуекелділік әрекет пен жаңашылдық қызметті ұсынады.

Кәсіпкерлік басқару – субъектінің шаруашылық әрекет түрін, оны жоспарлау, қаржыландыру мен басқару өнімді өткізуде олардың жиынтық бостандығы және толық құқығының болу шарты.

Ұйымның міндетті ісі (миссиясы) - басқару мақсаттарын қою.

1. Міндетті істің мазмұны мен маңызы.
2. Міндетті істі таңдау және мақсаттарды тұжырымдау.
3. Коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдардың миссиялары.
4. Мақсатқа жетудің жоспарын әзірлеу.

Ұйымның міндетті ісі немесе миссиясы ұйымның жалпы түрде, тұжырымдалған мақсаты т.б. Талаптар кезкелген ұйымның мақсаты нақты болу керек, мақсат өлшемді болу керек, мақсат қол жеткізерліктей болу керек.

Мақсат түрлері:

* стратегиялық мақсат – ол ұзақ мерзімді және ұйымның келешектегі жағдайын анықтайтын мақсат;
* тактикалық мақсат – стратегиялық мақсатқа қол жеткізу барысында белгіленген іс-әрекенттерді іс жүзінде асыру үшін қойылатын мақсат;
* Ағымдағы мақсат – тактикалық шараларды іс жүзінде асыру үшін белгіленетін мақсаттар.

Мақсатқа жетудегі іс-әрекеттерді жоспарлауда келесі терминдер қолданылады:

* Саясат
* Стратегия
* Процедуралар
* Ереже
* Бюджет

Ұйымның негізгі заңдары:

1. Синергия заңы. Маңызы: бір бүтін ретінде ұйымның потенциалы мен мүмкіншіліктері оның бөлектенген элементтерінің потенциалы мен мүмкіндіктерінің сомасынан асып түседі;
2. Ұйым іші үрдістерінің қосымша заңы;
3. Кез-келген мүмкін кезігетін өзгерістерде ұйымның және оның элементтерінің арасындағы пропорцияналықтарын сақтау заңы;
4. Композиция заңы – ұйымдастыру элементтерінің барлығының функцияландырылуы қандай бір деңгейде бір жалпы мақсатқа бағынады, ал оның әр біреуінің жеке мақсаттары оның нақты екенін көрсетеді және оған қатысты мақсатшалар болып табылады;
5. Өзін-өзі сақтау заңы. Ол бойынша, кез-келген ұйым, оның бөлек элементтері сияқты өзін бір тұтас ретінде сақтағысы келеді, және ол үшін бірнеше шарттарды ұстану қажет. Ұйымның өзін-өзі сақтауы екі қарама-қайшы ұйымдастырушы бастамалар арқылы қамтамасыз етіледі:
* тұрақтылықты;
* дамуды;
1. Ақпараттандыру заңы. Ұйымда оның қатысушыларынан артық реттік болмауы тиіс. Оның дұрыс шешім қабылдауға көмектесетін заттардың нақты жағдайлары туралы ақпараты болады;
2. Онтогенез заңы. Бұл заңға қатысты ұйымның өмірі үш негізгі фазалардан құралады:
* пайда болуы;
* дамуы;
* өшуі.

*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 баулиды;

*Имидж*: сыртқы қоршаған ортаға (тұтынушылар, клиенттер, бәсекелестер, серіктестер, қоғам) қарсы имидждін қалыптастырады. Қазіргі таңда стратегиялық тұрғыдан ұйымның мәдениеті бәсекелестік қабілетті жоғарылататын бірден-бір фактор болып табылады.

Қазіргі заманғы әлеуметтік, технологиялық, экономикалық және саяси жағдайларында ұйымдар өздерінің ішкі жағдайларына ғана назар аудармай, айналадағы болып жатқан сыртқы орта өзгерістеріне үйренісіп үлгеру үшін ұзақ уақытқа жететіндей стратегияларды дайындауы қажет. Осы ортадағы әрбір элемент оның болашақтағы көркею мен даму шарттарына, іс-әрекетінің табыстылығына әсер етеді[1]. Ішкі орта ұйымның дамып, әрі қарай өркендеуіне қажетті баға жетпес ақпарат көзі болып табылады. Тұрақты түрде ортаны зерттеу басшылыққа өзінің мықты және әлсіз жақтарын анықтауға, бәсекелестік артықшылықтарын кеңейту және нығайтуға, сондай-ақ пайда болуы ықтимал проблемаларды азайтуға немесе жоюға мүмкіндік береді. Осылайша, нарық жағдайында ішкі ортанының факторларын зерттеу және пайдалану ұйымның маңызды қызметтерінің бірі болып табылады[2].

Клиникалық басқару жүйесі, егерде қоршаған ортаға қарқынды түрде сай болып келсе, ол алға дами береді, сөйтіп орта сыртқы және ішкі болып екіге бөлінеді.(1-ші сурет)



1-ші сурет. Клиникалық басқару жүйесіндегі қоршаған орта

Ұйымның ішкі ортасы төмендегілерден қалыптасады:

* ұйымның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес;
* ұйымның мүмкіндіктеріне сәйкес (қаржылық, материалдық).

Ішкі орта анықталады:

* ұйымның құрылымы (мысалы, " жабдықтау-өндіріс-қаржы-кадрлар бөлімі-өнімді өткізу»);
* оны басқару жүйесі;
* өндірістік технологиялық процестермен;
* автоматтандыру деңгейі, еңбекті бөлу, коммуникация.

Ішкі ортада туындайтын өзгерістер, негізінен, басқару шешімдерінің нәтижесі болып табылады, бірақ олардың барлығы толығымен басшылық бақыланбайды. Мысалы, құрылыстағы технологиялық маманданудың салдары (жұмыс кешенін арнайы бригадалармен және буындармен орындау)  ұйымдастырушылық байламдардан болып табылады (бригаданың босатылуы ол үшін жұмыс шебін босатумен сәйкес келмейтін және керісінше). Мердігер мамандандырудан бас тарта алмайды, әйтпесе сапа мен өнімділік сәйкесінше төмендейді. Оның орнына басшылық бұл келіспеушіліктерді өтейтін шараларды қабылдайды: диспетчерлендіру, ағынды әдістер, резервтеу және т. б.

**Ұйымның ішкі ауыспалылары –** дегеніміз, ұйымның ішкі жағдайлық факторлары. Мекеменің өз ішінде негізгі ауыспалылар, ол оның мақсаттары, құрамдары, міндеттері, технологиялары мен адамдары. Мекемені адамдарға ұжымдық түрде болмаса, жекеше әр адам орындай алмайтындай етіп жасайтын мақсатқа жету ретінде қарауға болады. Мекеме ашық жүйе ретінде ресурстарды, энергияларды, кадрларды, санай-ақ тұтынушыларды жеткізуге тәуелді болған-дықтан, басшылар әрқашан ортаны ескеріп отырады. Ұйымның өміршеңдігі басшыға байланысты болғандықтан, менеджер ортадағы оған әсер ететін маңызды факторларды таба білуге міндетті. Ол сыртқы ортаға жауап бере алатын қолайлы әдістерді ұсына алатындай болуы керек. Бірінші мәселе болып, басшыға сыртқы ортаны анықтап алу жатады.

Ұйымның ішкі ортасы — ол өзара байланысқан ауыспалылар жиынтығы (2-ші сурет):

1. мақсаттар;
2. міндеттер;
3. құрылым;
4. технологиялар;
5. адамдар.



2-ші сурет. Ұйымның ішкі ортасының факторлары.

1.Ұйымның мақсаты - бір топ адам ұмтылатын нақты соңғы жағдайлар немесе қалаулы нәтижелер. Мақсаттарды әзірлеу отандық басқару ғылымымен бағаланбайды, яғни саяси ұйымдардың айрықша ерекшелігі болып саналды. Бұл қуатты үйлестіруші фактор ұйым мүшелеріне олардың неге ұмтылуы керек деген сұраққа сәйкес жауап береді. Ұйымның жалпы мақсаты әдетте пайда деп аталады. Мәскеу тауар биржасының ұраны былай дейді: "Пайдадан жоғарыда тек абырой ғана". Мемлекеттік органдар, діни бірлестіктер, қарулы күштер мен коммерциялық емес ауруханалар және де тағы басқа әлеуметтік ұйымдар пайда алуға ұмтылмайды, бірақ оларды да шығындар толғандырады (олар бюджеттік шектеулер шеңберінде). Бұл ұйымдардың негізгі қаржыландыру көздері мемлекеттік бюджеттен болатыны белгілі. Олардың қызметінің негізінде этикалық ұғымдар, әлеуметтік жауапкершілік сезімі жатыр. Кез келген бизнес табысты болу үшін нарық үлесі, жаңа өнімді әзірлеу, қызмет көрсету сапасы, басшыларды дайындау және іріктеу және тіпті әлеуметтік жауапкершілік сияқты салаларда мақсаттарды қалыптастыруы тиіс. 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. Ұйымның бөлімшелеріне мақсаттар әзірлеу қажет. Мысалы, қаржы бөлімшесінің бір жылға арналған мақсаттарының бірі айналым сомасының 1% - на дейін кредиттік шығындарды азайту болуы мүмкін. Маркетинг бөлімшесі келесі жылы тұтынушылардың шағымдарының санын 20% - ға қысқарту мақсатында болуы мүмкін. Осы секілді әр ұйымдардың өзіндік мақсаттары болады. Әр түрлі ұйымдардағы ұқсас бөлімшелердің мақсаттары бір ұйымдағы түрлі бөлімшелердің мақсаттарына қарағанда өзара жақын. Мысалы, құрылыс трестінде маркетинг бөлімінің және "Кристалл" бірлестігінде сол бөлімнің мақсаттары әр түрлі бөлімдердің мақсаттарына қарағанда өзара әлдеқайда жақын келеді. Себебі олардың еңбек ету өрісі өзара ұқсас келеді. Осы айырмашылықтарға байланысты басшылық бір - біріне қарама - қайшы емес, ұйым мақсатына нақты салымдар жасау үшін өз бөлімшелерінің мақсаттарын үнемі үйлестіріп отыруы қажет.

2.Ұйымның құрылымы - ұйым мақсаттарына тиімді қол жеткізу үшін құрылған деңгейлер (басқару тігінен) және функционалдық салалар (басқару көлденеңінен) бойынша бөлінген ұйым бөлімшелерінің өзара қарым-қатынастары. Құрылым түрлі бөліктердің құрылымы ретінде мамандандырудан пайда болады. Сондай-ақ Платон барлық жұмыс басқалардан жақсы орындай алатындар арасында бөлінуі тиіс деп санайды. Еуропалық ортағасырлық гильдиялар өмір бойы бір жұмыспен айналысуды барынша ынталандырды. Құрылымның құрылымы бақылау сферасымен – бір басшыға табысты бағынатын адамдардың санымен анықталады. Егер жағдай тұрақты, күрделі емес болса, онда бақылау саласы кең (басшыға 10 адамнан артық бағындыруға болады), ал құрылымы жалпақ. Керісінше жағдайда: бақылаудың тар саласы көп деңгейлі (жоғары) құрылымды талап етеді. Бұрын қарамағындағылардың оңтайлы саны бар деп санаған (3 - 5 адам – бұл адамның жедел жадының көлемі, яғни қалыпты адамның санасымен бір мезгілде ұсталынатын және талданатын объектілердің саны). Қазір бұл деректер орташа сияқты келтіріледі, ал бақылау саласы кең түрде өзгеріп отырады (шіркеу, онда 4 деңгейлі миллиондаған мүшелерге, 1000 адамға 7 деңгейдегі әскери бөлімге дейін).

3.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. Міндеттер жеке адамдарға емес, құрылымдағы қызмет орнына жүктеледі. Әрбір қызмет орныныңнегізгі мақсатқа үлес қосу үшін бекітілген арнайы міндеттері болады және ол белгілі бір уақытта, белгілі бір әдіспен орындалуы тиіс. Міндеттеліп - келісілген мерзімде алдын ала белгіленген түрде орындалуы тиіс регламенттелген жұмыс.

4.Технология - шикізатты қайта құру құралы – адамдардың мінез - құлқы, ақпарат немесе физикалық материалдар - ізделінетін өнімдер мен қызметтер. Міндеттер мен технология тығыз байланысты. Мысал. Автоөнеркәсіп алаңында жұмысшы жұмыс орындарын ауыстыра отырып, барлық цех арқылы жиналатын машинаны бақылап отырды. Г. Форд олдстың жиналған автомобильдің конвейердің көмегімен қозғалуы туралы идеясын жұмысшылар өз бекеттерінде қалатындай етіп жүзеге асырды. Жұмысшылар бір жұмыстан екінші жұмысқа ауысып, қайта тұрғызуды талап етпейтіндіктен, құрастырудың еңбек сыйымдылығы қысқарды. Бір қызығы, конвейерлік құрастыруға дейін бір автокөлік орта есеппен 2100 АҚШ долларына көтерме саудада сатылды. Ал 1918 ж. - 290 АҚШ долларына бөлшек саудада сатылды. Сондай - ақ, Форд өз жұмысшыларына 5 - 7 доллар төледі. ел бойынша орташа жалақы күніне 2 АҚШ долларына жуық. Білікті жұмыс күшін тартудан басқа, бұл автомобиль сатып алуға қабілетті орта класты құру мақсаты болды, ал бұл заман талабына сай.

5.Адамдар - басқарудың кез келген моделіндегі орталық фактор. Ұйымдар туралы, менеджерлер туралы айтқанда, ұйым (басшылар мен бағыныштылар) – бұл адамдар тобы екенін есте сақтау маңызды. Неге адам өзін қоғамда және жұмыста басқаша емес, солай ұстайды? Неге екі түрлі адамның мінез - құлқы бір жағдайда ешқашан сәйкес келмейді? Бұл-тұлғаның жеке сипаттамалары мен сыртқы орта талаптарының күрделі үйлесімінің нәтижесі. Негізгі жеке сипаттамалары: Қабылдау-сезімнен алынатын ынталандыруларды зияткерлік сезіну. Бұл нақты адам үшін шындық екенін анықтайды. Адамдар шын мәнінде олардың жанында не болып жатқанын емес, олар шындық деп қабылдайды. Бірдеңені бірдей қабылдай алатын екі адам жоқ. Бұл айырмашылықтар кейде жай ғана таң қалдырады. Мысалы, фобия: кәдімгі өрмекшіде қауіпті немесе зиянды ештеңе жоқ, бірақ кейбір адамдар олардан қорқады. Егер басшылық қызметкерлердің ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге ұмтылуын қаласа, - ол тек осы ынталандырушы жағдайларды жасау үшін шектелмейді. Басшылық сондай-ақ қызметкерлерге қалаулы мінез-құлық олардың жеке қажеттіліктерін қанағаттандыруға алып келетінін хабарлауы тиіс. Қызметкерлердің басшылықты қалай қабылдауы, басшылықтарына сенуі немесе сенбеуі өздеріне байланысты. Қарым - қатынасы. Көзқарас (әлеуметтік қондырғылар) - бұл" ұнайтын нәрсе, және ұнамайтын нәрсе, біздің заттарға, адамдарға, топтарға немесе бізді қоршаған ортаның кез келген аспектілеріне немқұрайлылық немесе байланыстылық" (Д. Бем). Қарым - қатынас өмірдің объективті емес қабылдауын қалыптастырады; мысал: нәсілдік немесе өзге де ой - пікірлер. Мысалы, сығандар мен әйелдер жұмысшылар ретінде білмейтін және басқалардан бір саты төмен тұрады деп санайтын адамдар бар. Олар қызметкерлердің осы категорияларын жасайтын барлық қателерді асыра көрсетуге тырысады және олардың орташа алғанда, барлық басқа да құзыретті екендігінің дәлелдемелерін бағалай және қабылдай алмайды. Қондырғылар жақындарының (отбасында, жұмыста және т.б.) ықпалымен қалыптасады. Жұмысқа қатынас-менеджменттегі маңызды фактор. Құндылықтар. Нақты нәрселерге қарым-қатынастардан айырмашылығы, құндылықтар - бұл жалпы наным-сенімдер,жақсы, жаман, өмірде немқұрайды. Мысалы, "қолмен жұмыс істей алмаймын" - бұл қарым - қатынас. "Өз қолдарымен жұмыс – бұл ең асыл іс" – құндылық. Құндылық әрқашан маңыздылығы бойынша субъективті ранжирлеуді болжайды. Құндылықтар мектепте, шіркеуде оқытылады, оларды ата-анасы тәрбиелейді, олар әлеуметтік қарым-қатынаста нығайды. Адал болу, әділ емес, ана тізесіне итермелейді және өмірлік тәжірибемен (немесе жоқ) бекітеді. Әрбір ұйымның осы қоғамның мәдениетінде бар құндылықтары бар, бірақ бұдан басқа, өзінің жеке құндылықтар жүйесін (мораль, әдет - ғұрып, табу) белгілейді. Құндылықтар өзгереді. Кейбір әлеуметтік топтарда, мысалы, басқаларға қарама-қайшы келетін құндылық ретінде өмір сапасына деген көзқарас өзгереді (мысалы, фирмаға адалдық). Мәселен, қызметші жаңа жердегі өмір сүру сапасы өзі қол жеткізген жағдайға немесе отбасылық жағдайларға байланысты қолайсыз болғандықтан, қызмет бойынша ауысудан бас тарта алады. Қарапайымдылық үшін біз ішкі айнымалыларды бөлек қарастырдық. Шын мәнінде олар өзара тығыз байланысты. Кез келген айнымалының елеулі өзгеруі барлық қалғандарына әсер етеді, сондықтан салдары оларды бастапқыда туындатқанынан асып кетуі мүмкін.

Ұйымның ішкі ортасы – жалпы ортаның ұйым шегіндегі бір бөлігі. Ол ұйымның жұмыс істеуіне тұрақты және тікелей әсер етеді[3]. Ішкі орта динамикалық жүйе болып табылады, сондықтан ол факторлардың өзгермелігі ретінде қарастырылады, яғни олардың дамуында. Ұйымдастыруқажет болса, ұйым ішкі орта айнымалыларына әсер етіп, оларды өзгертуі әбден мүмкін. Ішкі айнымалылар бір-бірімен тығыз байланыста болып, ұйымның қызметінің табысқа жетуіне әсер ететін жүйені құрайды. Ұйымның негізгі ішкі айнымалылары мақсаты, құрылымы, міндеттері, технологиясы және адамдары болып табылады[1]. Ішкі ортаны талдау, басқару ұйымның негізгі процессі болып табылады, өйткені ол ұйымның өз миссиясын жүзеге асыруға және өз мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік беретін және ұйымның миссиясы мен мақсаттары және мінез-құлық стратегиясын әзірлеу үшін негіз базаны қамтамасыз етеді[4]. Ұйымның ішкі ортасын талдау:

- ұйым стратегиясын әзірлеу, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқару;

- ұйымның инвестициялық тартымдылығын бағалау;

- ұйымның резервтері мен мүмкіндіктерін анықтау, сыртқы өзгерістерге бейімделу [2].

Ұйымның ішкі ортасын стратегиялық талдаудың негізгі мақсаты – тараптардың күшті және әлсіз нақты және толық жиынтығын анықтау. Ұйымның күшті және әлсіз жақтарын білу, қандай да бір ішкі немесе сыртқы орта өзгерістерге оның барабар реакцияларын әзірлеу кезінде қажет [5]. Ішкі ортаны талдаудың ең көп таралған әдістері SWOT-және SNW-талдау болып табылады. SWOT-талдау әсер ету деңгейін анықтау үшін, сондай - ақсыртқы және ішкі ортаның түрлі факторларын, ондағы істердің жағдайын белгілеу және бағалау үшін және даму стратегиясын әзірлеу қолданылады. Бұл жерде ұйымның артықшылықтары мен кемшіліктері, мүмкіндіктері мен тәуекел туралы талдау жасалады. Яғни, бұл талдауда ұйымның ішкі орта көрсеткіштері басты назарда болады. SNW-талдау тәсілі ұйымның бәсекеге қабілеттілігін анықтауда тиімді[1].

Қазіргі уақытта осы заманғы әлем дамуының басты үрдістерінің бірі іс жүзінде өмірдің барлық салаларына, соның ішінде экономикаға әсер ететін жаһандану процесі болып табылады. Экономиканың жаһандануы халықаралық ұйымдар мен трансұлттық корпорациялардың ықпалының жоғарылауымен, бәсекелестік күрестің шиеленісуімен байланысты үрдістердің халықаралық деңгейде күшеюімен сипатталады. Қазіргі нарықтық кеңістікте ұйымдардың жұмыс істеуі көп жағдайда бизнес ортасының үнемі серпінді өзгеретін әртүрлі факторларының ықпалымен анықталады. Ұйымдар қызметінің сипатты сипаты адам ресурстарының іскерлік пайдалылығы негізінде жатқан менеджмент субъектілерінің құзыреттілігі мен кәсібилігін анықтайтын әртүрлі ресурстарды, оның ішінде адами ресурстарды тиімсіз пайдаланудан туындаған тұрақсыз, тиімділігі төмен бизнес-қызмет болып табылады. Шетелдік, сондай-ақ отандық компаниялар тарапынан бәсекелестіктің жоғары деңгейі тұрақты экономикалық өсуді қамтамасыз ету негізінде кәсіпорындардың дамуын басқару тиімділігін арттыру қажеттілігін тудырады. Әрбір ұйымда ішкі және сыртқы ортада ұйымдастырушылық және басқарушылық өзара қарым-қатынасты құру ережелері ғана өзіне тәні бар. Өкінішке орай, құрылатын ұйымдық-басқару құрылымдары көбінесе осындай өзара қарым-қатынастардың үйлесімділігін көрсетеді, бұл меншік иелері мен басқару персоналының мүдделерін біржақты есепке алу салдарынан олардың қызметінің экономикалық нәтижелерін едәуір дәрежеде төмендетеді. Әртүрлі салалық және аумақтық деңгейлерде өндірісті басқару жүйесінің перспективалық моделін қалыптастыру бұл процесс басшылар мен мамандар тарапынан тұрақты бақылауды, сондай-ақ даму процесіне тән объективті заңдар мен заңдылықтарды есепке алуды талап ететін күрделі екенін көрсетті. Кәсіпорындардың экономикалық дамуының мәні және олардың әлеуетін арттыру туралы айта отырып, биліктің түрлі көкжиектерінің институционалдық құрылымдары қабылдайтын басқарушылық шешімдердің динамикалық қайта құруына және дұрыстығына әдістемелік тәсілдердің ғылыми негізділік дәрежесіне бағдарлануы қажет. Өнеркәсіптің түрлі салаларындағы отандық ұйымдар қызметінің тиімділігін төмендететін және осылайша, бизнес құнын азайтатын жағдайлар жасайтын көптеген факторлар анықталды. Оларға мыналарды жатқызуға болады: сыртқы ортада болып жатқан өзгерістерді елемеу; бизнес-үдерістердегі ықтимал өзгерістер деңгейін анықтауға бағытталған талдамалық деректерді жүргізу мен бағалаудың жолға қойылған жүйесінің болмауы; менеджмент саласындағы меншікті ресурстарды жете бағаламау; бизнестегі өзгерістерді басқару жүйесін қалыптастыру бойынша тиімділігі төмен әдістерді пайдалану және т. б. Нарықтық орта ұйым үшін ерекше мәнге ие, себебі ол бастапқы ақпарат ретінде әрекет етеді, оны жинау, жүйелеу және есепке алу компанияның ішкі мүмкіндіктерінің ең жақсы қаржылық нәтижені алу және оның қызметін одан әрі дамыту үшін қойылатын талаптармен келісілуін қамтамасыз етеді. Көптеген ұйымдар өзгерістерді басқарудың әртүрлі шетелдік үлгілерін енгізу бойынша әрекет жасайды. Өкінішке орай, олар еліміздің бизнесінің жұмыс істеу шарттарына әлсіз бейімделіп отыр, өйткені әртүрлі басқару элементтері арасындағы "қайшыларды" жоймайды. Сонымен қатар, олар тар бағыттылықпен сипатталады және басқарудың нақты функционалды нысаны бар. Тұтастай алғанда, өзгерістер тұрақты динамикалық дамумен сипатталатын нарықтық ортаның ажырамас бөлігі болып табылады, бұл әрбір экономикалық бірліктің ішкі ортасына тікелей әсер етеді. Ұйым ішінде болып жатқан өзгерістерді оның сыртқы ортаның өзгеруіне реакциясы ретінде сипаттауға болады. Бұл ретте кез келген ұйым үнемі үздіксіз өзгерістер ортасында тұратынын атап өту қажет. Болып жатқан өзгерістерді қабылдамау оның тұрақты өзгеріп отыратын нарықтық ортада өмір сүруіне қауіп төндіреді.

Әр ұйымдарда өзгерістерді басқару процесі әртүрлі болады. Бір жағдайда ол қойылған бизнес-мақсаттарға байланысты жетілдіруді жүргізудің жүйелі әзірленетін жоспарларына сүйене отырып, тұрақты және мақсатты түрде жүргізіледі. Басқа жағдайларда ұйым болып жатқан оқиғаларға тез жауап беруге және өз мінез-құлқын өзгерту жолымен оларға бейімделуге мәжбүр болған кезде өзгерістер бейімді сипатқа ие болады. Кез-келген бизнес құрылым үшін мұндай әдіс ең көп шығынды және аз тиімді болып табылады. Кез келген ұйым басқару объектісі ретінде өз құрамына бір-бірімен тығыз қарым-қатынаста болатын көптеген өндірістік, экономикалық, технологиялық, қаржылық, әлеуметтік, инфрақұрылымдық элементтер кіреді. Олардың өзара байланыстарының ерекшелігі олардың мобильділігімен, өзгеру және даму үрдісімен сипатталады. Отандық бизнесті жүргізудің қазіргі қолданыстағы шарттары көптеген шаруашылық жүргізуші құрылымдардың бизнестің жұмыс істеуінің түрлі параметрлеріне белсенді әсер ететін сыртқы ортаның сын-қатерлеріне ден қоюға дайын еместігімен сипатталады. Көп жағдайда мұндай жағдай Ресейде нарықтық қатынастардың қалыптасуының 20 жылдан астам уақыт ішінде деструктивті салдарлармен сипатталатын дағдарыстық құбылыстар кезең-кезеңімен пайда болуымен түсіндіріледі. Осылайша, әлеуметтік-экономикалық жүйелердің жұмыс істеуінің негізі, ең алдымен, олардың үздіксіз дамуы болып табылады, өйткені бұл жағдайда ғана бәсекеге қабілеттіліктің жоғары деңгейін қамтамасыз етуге болады. Ұйымның тікелей бәсекеге қабілеттілік деңгейі оның тұрақты өзгеріп отыратын жағдайларға тез бейімделу қабілетіне байланысты. Бәсекелестік тұтынушылардың өз тауарларының артықшылықтарына сенуіне бағытталған мақсатты және ойластырылған стратегияны талап етеді.

Жалпы алғанда, бәсекеге қабілеттілік ұйымдардың бейімделуі мен инновацияларының маңызды факторы болып табылады, себебі ол сыртқы нарықтық ортаға бейімделуге көмектеседі. Бәсекеге қабілетті ортаны анықтау оның аумағын анықтайтын кеңістіктік фактормен байланысты болуы керек. Бәсекеге қабілетті орта деңгейінің бәсекелестер мен экономиканың мемлекеттік реттеуіштерінің ықпалымен өзгеретін тұрақты емес санат екенін ескеріңіз. Өнімдерді өткізу нарығы үшін жоғары бәсекелестік жағдайында, кәсіпорындардың дамуына байланысты сыртқы ортаның талаптарына бейімделу немесе бейімделудің басым міндеті. Өзгерістерді басқарудың қазіргі заманғы әдістерін енгізу және жаңартып отыру, ең алдымен, ұйымның өндірістік және экономикалық әлеуетін арттыру, ұйымдастырушылық жүйе мен оның басқару жүйесі арасындағы негізгі байланыстырушы элемент болып табылатын сыртқы ортада оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған, бұл басқару шешімдеріне айналады. Кәсіпкерлікке қатысты «өзгеріс» санатын түсінудің қолданыстағы тәсілдерін бағалаудан кейін ұйымның даму заңдылықтарының негізі, ең алдымен, ұйымдық құрылымы өзгеретіні туралы қорытынды жасауға болады. Сонымен қатар, ұйымдық өзгерістерді жүргізу барысында ұйымның басқару ресурстарына артықшылықтар беру керек екендігін ескере отырып, ұйымды басқару құрылымында қозғалысқа сүйену керек, ұйымды өзара байланысты элементтер жүйесі ретінде қабылдау керек. Өзгерістер тек оларға тән мақсаттарға ие екенін атап өту қажет. Көптеген жағдайларда мұндай мақсаттарға, мысалы, ұйымдық және басқару құрылымын жетілдіруге; қаржылық тұрақтылық пен тәуелсіздікті арттыруға; Фирмаішілік келіспеушіліктерді еңсеруге; негізгі құралдарды жаңартуға; ресурстардың әртүрлі түрлерін ұтымды пайдалануға бағытталған іс-әрекеттер жатады. Ұйымның нақты мақсаттарын анықтау барысында қандай да бір ұйымдастырушылық өзгерістерді жүргізу кезінде белгілі бір ережелерді сақтау қажет, оларға мыналарды жатқызуға болады: басымдық принципі негізінде өзгерістерді орналастыру; басқарудағы командалық тәсілге сүйену; өткен кезеңдердің жетістіктері мен тәуекелдерін тұрақты талдау; адам ресурстарын тиімді пайдалану. Экономикалық субъектілердің өзгерістерін басқару процесіне қатысты мәселелерді зерттеу барысында олардың типологиясын айқындау ерекше қызығушылық болып табылады, ол белгілі бір түрлер, түрлер және сыныптар бойынша осы процестерді сипаттайтын және нақтылайтын әртүрлі өлшемдер бойынша бөлуге негізделген олардың жіктемесін білдіреді. Жіктеудің критериалды көрсеткіштеріне жатқызуға болады:

* өзгерістер жүргізу қажеттілігі;
* жүйенің басқару дәрежесі;
* өзгерістер жүргізу ауқымы;
* жүйенің орын алған өзгерістерге жауап беру жылдамдығы;
* орын алған проблемаларға байланысты өзгерістерді жүргізу мерзімділігі;
* өзгерістер деңгейі мен түрін анықтаудың басымдығы;
* өзгерістер жүргізу үшін қажетті ресурстар көздері мен саны;
* жүргізілген өзгерістердің тиімділігі.

Осылайша, нарықтық қатынастардың қазіргі заманғы жүйесі бизнеске нарықтағы ойын ережелерін талап ете отырып, оның экономикалық субъектілеріне ұтқырлықтың белгілі бір қарқынын көрсетеді деген қорытынды жасауға болады. Осылайша, ұйымдарда ұйымдық басқарудың мақсаттары, тәсілдері, әдістері мен тәсілдері ғана емес, сонымен қатар өзгерістерді басқару жүйесі мен оның элементтері де үнемі өзгеріп отыруы тиіс.

Ұйымның ішкі ортасындағы жұмысы жоғары деңгейде және сауатты түрде жүргізілуі үшін басқаруда әрдайым коммуникация болуы қажет.

Коммуникация дегеніміз – басшылардың тиімді шешім қабылдау үшін хабарлар, мәліметтермен алмасуы және төмендегі буындарға қабылданған шешімдерді жеткізуі. Ұйымдардағы коммуникациялық үрдістерді қарастырамыз.

Бірінші ұйымаралық және оның сыртқы ортамен қарым-қытынастары. Әр бір ұйымдардыға қызметтер жөніндегі жазбалар, телефон арқылы сөйлесу, ресми есептер, видиолентарал, көзбе көз әңгімелесі және тағыда басқа қарым-қатынастар байланыстырудың негізгі көзі болып табылады. Ұйымдар сыртқы қоршаған ортамен байланысты болуы үшін бірнеше құралдарды қоланады. Потенциалды тұтынушылармен болатын байланыстар олардың жарнамалары және тауарларды нарыққа өткізулер арқылы қоғаммен байланыстағы олардың халықаралық және ұлттық деңгейдегі бейнесі арқылы көрінеді.

Екінші, бөлімшелер мен деңгей арасындағы байланыстар, тік байланыс шеңберінде жүргізіледі. Ол хабарлар жоғары деңгейден төменге келіп түседі, осы арқылы бағынышты деңгейлерге алдағы міндеттер нақты тапсырмалар туралы хабарландырады. Төменнен жоғары көтерілетін байланыстар – жоғарғы буындарды төменгі буындарда болған жағдаймен таныстыру. Бұл байланыс әдетте есеп беру, ұсыныс жасау, түсініктеме хат жазу түрлерінде жасалынады.

Үшінші түрі бөлімшелер арасындағы байланыстар. Ұйымдарда жоғарыдан төмен және төменнен жоғары хабарлар байланысы ғана болып қоймай сонымен қатар, көлденең байланыстар да болуы қажет. Ұйымдар бірнеше бөлімшелерден тұратын болғандықтан олардың ортасындағы хабарлардың айналымы немесе алмасуы мақсаттарды үйлестіріп, іс қимыл әрекетін жасау үшін қажет.

Төртінші, басшылар және бағынушылар арасындағы байланыстар. Бұл қатынастардағы жан жақты және түрлі хабарлар – мақсаттарды белгілеу, бір нәрсені ойлап табу және оның қорытындысы, бөлімшелердің мақсатқа жетулері үшін ат салысуы, тиімді жұмыс істеу үшін талқылаулар жасау, қол жеткізген тапсырмалар мен жетістіктер үшін ынталандыру, бағыныштылар қабілетін дамыту және жетілдіру, бағыныштыларды алдағы өзгерістер жайлы хабардар ету, идеялар туралы мәліметтер, ұсыныстар, т.б. арқылы іс жүзіне асады.

Бесінші, басшы мен жұмысшы топтар арасындағы байланыстар. Бұл байланыс жалпы басшыларға топтардың тиімді жұмыс атқаруы үшін қажет. Хабарлар мәліметтер айналысы кезінде топтардың барлық мүшелері қатынасатын болғандықтан олар болашақтағы жұмыс мақсаттары, олардағы өзгерістер мен жаңалықтар тағыда басқа туралы өз ойларын ортаға салып бір кісідей талдап шешім қабылдайды.

Бейресми байланыстар арнасы – сыбыс қауесет таратушы арналары деп айтуға болады. Жалпы байланыстар туралы ұғымдарды зерттеуші белгілі Кит Девис болған. Ұйымдардағы кездесетін сыбыс қауесетпен сырттай естіп білген хабар түрлері төменгідей болуы мүмкін:

* болашақтағы өндіріс қызметкетрлерінің ықшамдалануы;
* жұмықа кешіккендері үшін қолданылатын шара түрлері;
* ұйым құрылымындағы өзгерістер;
* басшылардың болашақтағы жоғарлауы немесе төмендеуі;
* қызмет уақыты біткен соң кімнің кімді кездестіру мүмкіндігі және тағыда басқа қауесеттер;

Коммуникациялық үрдіс дегеніміз екі немесе одан да көп адамдар топтарының хабарлар, мәліметтер тағыда басқа алмасулары.

Хабарлар алмасудың төрт элементі бар:

* жөнелтуші – жіберуші, хабарларды жинақтап өңдеп жіберуші адам;
* хабардар ету немесе жариялау – шартты түрде символдар арқылы берілген хабар;
* арналар – хабарлардың берілу құралдары;
* хабар алып тұрушы.

Хабар алудың кезеңдері:

* идеялардың тууы;
* шартты белгі және арналардың таңдалуы;
* хабарлар;
* декодалау.

Кері байланыс арқылы жөнелтуші және қабылдаушы өздерінің коммуникативтік бейнелерімен алмасады. Жеке адамдар арасындағы байланысты төменде шоғырланған мәселелер жиынтығы ретінде қарастыруға болады:

* қабылдау немесе түсіну;
* сөздің мағынасы;
* сөзбен емес, ауызша емес ақпараттармен алмасуы;
* кері байланыстың сапасыздығы;
* дұрыс естімеу немесе қабылдай алмау.

Қабылдаудағы, түсінудегі кедергілер. Адамдар бір мағынадағы мәліметтерді, хабарларды жинақтаған тәжірибелеріне байланысты әр түрлі түсіндіреді және жеткізеді. Байланыс үрдісіндегі қабылдаудың екінші кедергісі ретінде адамдардың әлеуметтік жағдайларын қарастыруға болады. Көптеген зерттеулер бойынша кәсіпорын басшылары бағыныштылармен ақпарат ағымдарымен және адам ағымдарымен ашық сөйлесуді дұрыс көреді. Семантикалық кедергілер керекті қарым-қатынастарға түсе отырып шартты түрде берілген белгілі символдарды пайдалана отырып, біз мәліметтер мен хабарлармен алмасуға және оны түсінуге тырысамыз. Семантика – сөзбен берілген мәліметтің «сөздердің», қолданылуын және мағынасын түсіндіреді. Ұйымдарда жұмыс істейтін қызметкерлермен мәлімет алмасуы тиімді болуы үшін, олардың қолданатын сөздерінің нақты негізгі мағынасын және ол мағынаның қызметкерлер қалай түсінетінін ескерген қажет. Сөзбен емес коммуникацияға «сөзден» басқа да кез келген символдар жатады.

*Кері байланыстың нашарлығы немесе оның сапасыздығы*

Жеке адамдар арасындағы байланыстың тиімсіз болуы кері байланыстың нашарлығы әсерінен болады. Жөнелтушінің пікірі, ойы қабылдаушыға келіп, түсінлген жағдайда ғана кері байланыс жүзеге асырылады. Дұрыс түсінбеу, дұрыс естімеу, тыңдай білмеу. Байланыстың тиімділігі адамдардың деректерді жібергенде де және қабылдағанда да бірдей қарым-қатынастарда болуда. Тыңдай білу керек. Дұрыс тыңдау менеджерлерге қойылатын негізгі талаптардың бірі.

Зерттеуші Кит Девис тиімді тыңдау үшін 10 өсиет айтқан:

1. Сөзді доғарыңыз, сөйлеп отырып тыңдау мүмкін емес.
2. Сөлеп тұрғанға өзін бос ұстауға көмектесіңіз, сонда шешім қабылдау мүмкіндігі артады.
3. Сөзіңіз арқылы тыңдауға дайын екеніңізді көрсете біліңіз.
4. Сөйлесушіні тітіркендіретін жағдайлардан аулақ болыңыз.
5. Сөйлеушіге әсер етіңіз, сөйлеушіні сезіне біліңіз.
6. Шыдамды болыңыз, сөйлеп тұрған адамның көңілін бөлмеңіз.
7. Мінез-құлық шыдамдылығын көрсетіңіз, ашуланған адам сөздің мағынасын өзгертеді.
8. Сөз таластырмаңыз, тайталаспаңыз. Сынамаңыз.
9. Сұрақ қойыңыз.
10. Сөзді немесе сөйлеуді доғарыңыз. Бұл өсиет бірінші және соңғы.

Тиімді тыңдаудан басқа да бірнеше тәсілдерді жеке адамдар арасындағы байланыс үшін қолдануға болады. Бұған байланысты қарым-қатынас өнерін жетілдіру керек. Ол үшін:

1. Өз ойыңызды хабарламас бұрын оны нақтылай түсіңіз.
2. Семантикалық сөздердің мағынасына зерек болыңыз. Сөзге жалпы сипат емес нақты сипат беріңіз.
3. Өзіңізден тіл байлығыңыз, сөз екпіні, дауыс ырғағы, дене тұрысыңыз, қимыл қозғалысыңыз бет пішініңізге үнемі бақылау жасап отырыңыз.
4. Ашық сөйлесіңіз. Эмпатияға баса назар аударыңыз. Эмпатия – дегеніміз басқа адамдардың сезімін сезіне білу.
5. Кері байланыс болуына күш салыңыз ол үшін:
* сұрақ қоя біліңіз;
* өз ойыңызды баянды жеткізе біліңіз;
* жұмыс нәтижесіне бақылау жасаңыз.

Байланыстарды ұйымдастырудағы тосқауылдар:

1. Хабардың бұрмалануы. Хабарлар төменнен жоғары және жоғарыдан төмен түскен кезде, аз да болса бұрмаланады. Мұндай бұрмалануға бінеше себеп бар:
* жеке адамның аралық түсінбеушіліктен пайда болған бұрмалану;
* басшы хабарымен келіспеген жағдайда, саналы түрде хабар бұрмаланады.
1. Шамадан тыс мәліметтердің болуы. Әр басшы барлық хабарларға тиімді жауап қайтара алмайды. Сондықтан ол өзіне өте қажетті мәліметтерді ғана таңдап алуға тырысады.
2. Ұйымдар құрылымдардың қанағаттанарлықсыз болуы.Ұйымдардағы байланыстарды жетілдіру әдістері.Мәліметтер ағымын реттеу және басқару. Басшы ұйым деңгейінде өзінің және қызметкерлердің хабарларға деген қажеттігін қанағаттандырулары қажет.
3. Кері байланыс жүйесі. Қызметкерлерге сұрақ беру арқылы байланыс. Сұрақтар төмендегі мазмұнда болуы қажет:
* қызметкерлерге мақсат айқын көрсетілген бе?
* қандай потенциалды әсерлермен олар кездесіп отыр?
* өз жұмысына керекті хабар мен мәліметтерді дер кезінде ала ма?
* олардың басшылары ұсыныстарға қалай қарайды?
* болашақтағы өзгерістердің болатынын олар біле ме?
1. Ұсыныстар жинақтау жүйесі арқылы
* ұсыныстар жәшіктерінің болуы;
* өнім үйірмелері;
* телефон арқылы сөйлесу.
1. Мәлімет бюлитендері. Кәсіпорындар өз қызметтері жайында жарнамалар, публикациялар, видео жазбалар беру.
2. Қазырғы кезеңдегі ақпараттық технологиялар.
* электронды байланыс.

Қорытынды

Нарықтық экономика жағдайында кең тараған ұғымдардың ішіндегі бірі менеджмент ұғымы болып табылады. Алайда менеджмент ұғымын дербес құбылыс ретінде қарастыруға болмайды, өйткені ол шынайы өмірде ұйым түсінігімен қатар жүреді. Осы тұрғыдан ұйымды жүйелік баппен қарастырудың маңызы зор.

 Қазіргі таңда ұйымның түрі көп және де олардың өздеріне тән ерекшеліктері бар. Мұндай ерекшеліктерінің бірі ұйымның тұтастығы және оның сыртқы ортамен өзара әрекеттестігінің болуы. Әрекеттестікті өз алдына адамдардың іс әрекеті нәтижесінің үрдісі деп танысақ онда менеджменті қызмет немесе іс әрекет үрдісі деп атағанымыз дұрыс болады. Сондықтан да бірінші кезекте ұйым дегеніміз не деген сұрақ туындайды? Бұл сұраққа ең келісімді жауап келесі болып табылады.

Ұйым бұл – іс әрекеттерді жүзеге асыру барысында туындайтын мәселелер мен міндеттерді шешіп, белгілі бір мақсатқа жетуді көздейтін, адамдардың саналы әрі жүйелендірілген бірлестігі немесе ұжымы. Егерде ұйымның тұрақты щеңбері және қоғамда алатын орны болатын болса, онда ол автоматты түрде әлеуметтік интститут түрін иемденеді. Оған мысалға, мемелекеттік және жеке меншік ұйымдар, шет елдік компаниялар мен фирмалар, қоғамдық бірлестіктер, мәдение, спорт, білім беру және басқада ұйымдарды жатқызуға болады. Егерде ұйым институционалды емес түрде болған жағдайда (митинг, ереуіл) онда ұйымды үрдіс ретінде қарастырамыз.

Ұйымдардың пайда болуы бірінші кезекте сол ұйымды құрушы немесе кіруші адамдарға өздерінің мүдделерін жүзеге асырып, жағдайларын жақсартуға мүмкіндігін береді. Және де сол адамдардың әрекеттері сол ұйымның өсуі мен дамуына өз ықпалын тигізеді.Бұл жерде мүдде ұғымы кең (жеке әлеуметтік мәселе, ақша және т.б.). Егерде адамдардың қызуғышылығы төмендей бастаса, адамдар бұл ұйымнан кетіп, нәтижесінде ұйымның жағдайы төмендейді.

Кез келген ұйым алға қойған мақсатына жетуі үшін ресурстардың іске қосылуын талап етеді. Бұл ішкі ұйымдық басқарудың бастапқы сатысы болып табылады. Сондықтанда менеджмент қажет болған жағдайда ұйымның ішкі ортасын қалыптастырып ұйымның даму барысында үнемі өзгерістерді енгізіп отырады. Мысалға, ұйымның құрылымын, өнім өндіру үрдісін, технология ұйым мәдениетін, жұмыс уақытын және т.б. **Ұйымның ішкі ауыспалылары –** дегеніміз, ұйымның ішкі жағдайлық факторлары. Мекеменің өз ішінде негізгі ауыспалылар, ол оның мақсаттары, құрамдары, міндеттері, технологиялары мен адамдары. Мекемені адамдарға ұжымдық түрде болмаса, жекеше әр адам орындай алмайтындай етіп жасайтын мақсатқа жету ретінде қарауға болады. Мекеме ашық жүйе ретінде ресурстарды, энергияларды, кадрларды, санай-ақ тұтынушыларды жеткізуге тәуелді болған-дықтан, басшылар әрқашан ортаны ескеріп отырады. Ұйымның өміршеңдігі басшыға байланысты болғандықтан, менеджер ортадағы оған әсер ететін маңызды факторларды таба білуге міндетті. Ол сыртқы ортаға жауап бере алатын қолайлы әдістерді ұсына алатындай болуы керек.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Бушина, Н.С. Разработка стратегии повышенияконкурентоспособности аптечной организации на региональномфармацевтическом рынке / Бушина, Н.С., Власова О.В. // Проблемы иперспективы развития государственного и муниципальногоуправления. Сборник научных статей международной научно-практическойконференции. – Юго-западный государственный университет. - 2016.- С. 26-30.
2. Власова, О.В. Оптимизация использования ресурсного потенциаламедицинской организации / Власова О.В. // Политика, экономика и инновации.-2017. -№ 5 (15).- С. 13.
3. Власова, О.В. Исследование трудовых ресурсов учреждения здравоохранения / Власова О.В. // Биотехнология и биомедицинская инженерия.Сборник материалов IX всероссийской научно-практической конференции с международным участием. –КГМУ - 2016. - С. 142-146.
4. Власова, О.В. Оценка текущего состояния региональной системыздравоохранения / Власова О.В., Бушина Н.С.//Проблемы и перспективы развития государственного и муниципальногоуправления. Сборник научных статей международной научно-практическойконференции. - Юго-западный государственный университет. - 2016.- С. 36-38.
5. Зюкин, Д.А. Оценка использования ресурсного обеспеченияв системе здравоохранения / Зюкин, Д.А., Власова О.В.//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. -2016. - № 11-2. - С. 301-304
6. Солдатова И.Ю. Основы менеджмента. – М.: Дашков и К, 2006. – 256 с.
7. Мустафин, М. А.Современная теория менеджмента: концепции, модели, подходы, достижения мировых бизнес-школ [Текст] : учеб.пособие для вузов / М. А. Мустафин. - Алматы : Print Express, 2010. - 153 с. : ил. - Библиогр.: с.153 (33 назв.).
8. Теория и практика менеджмента [Текст]: учеб.для вузов / М-во образования и науки РК.Каз.нац.ун-т им.Аль-Фараби ; ред. К. Е. Кубаев. - 2-е изд. - Алматы : Қазақ ун-тi, 2008. - 486 с.
9. Бердалиев, Кенес.Менеджмент [Текст]: курс лекций / К. Бердалиев. - Алматы : Экономика, 2005. - 237 с.
10. Бельгибаев, А. К.Менеджмент [Текст]: учеб.пособие. / А. К. Бельгибаев, А. Б. Рахимбаев. - Алматы : Юрид.лит., 2005. - 163 с. - Библиогр.: с. 162-163.
11. Основы менеджмента [Текст]: учеб.для вузов / К. Г. Ахметов [и др.]. - Актобе ; Уральск : А-Полиграфия, 2005. - 431 с.
12. Төлебаев Ж.С., Сыздықова К.Ш. Қаржылық менеджмент: дәрістік топтама, А., Эверо, 2009. – 188 б.
13. Белоусов А.С. Международный менеджмент.: 2-е изд. – М: Экономистъ, 2007. – 332 с.
14. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2004. – 240 с.
15. Международный менеджмент. Учебник для вузов: 3-е изд./ под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб: Издательство «Питер», 2005. – 656 с.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., переработанное и дополненное, 2004. – 283 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента: с приложением схем.: 2-е изд. исправленное и дополненное, 2004. – 560 с.
18. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 456 с.
19. Дафт Ричард Л.. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2004. –ил.- (серия «Теория и практика менеджмента»). - 832с.
20. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.: ил. – Парал. тит. англ.
21. Рахимбаев А. Б.и др. Менеджмент : оқу құралы.. – Алматы : Заң әдебиеті, 2006. – 150 б.
22. Сатыбалдыұлы С. Маркетинг және менеджмент негіздері. – Астана : Фолиат, 2007. – 319 б
23. Жакенова Б.и др. Менеджмент негіздері. – Астана : Фолиат, 2007. – 258 б
24. Экономика : 10 томдық. Таймас баспа ұйi. – (Экономика. Әлемдiк классика). Мемлекеттiк сектор, халықаралық бәсеке және менеджмент теориясы. – Алматы, 2006. – Т. 9. – 471 б.
25. Бердалиев К. Менеджмент: лекциялар курсы / К. Бердалиев. – Алматы : Экономика, 2006. – 238 б.
26. Юткина О.В., Маслюкова Е.А., Огнева Т.В. Реструктуризация как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятий. // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12. Ч. 2 (41-2). С. 740 – 743.
27. Саидов З.А. Конкурентная среда организаций как система факторов и механизмов ее формирования // Экономика, социология и право. 2014. № 7. С. 73 – 76.
28. Гусев В.В. Механизмы реструктуризации деятельности предприятий в условиях рыночной среды // Экономика, социология и право. 2014. № 7. С. 29 – 31.
29. Чижик А.С., Рябова Т.Ф. Основные аспекты управления бизнес-процессами в современных рыночных условиях хозяйствования // Экономика и предпринимательство. 2014. № 6 (47). С. 774 – 777.

Құрастырған: Нұрша Е., Таңбай А.