

**9 ЛЕКЦИЯ.
ҰЙЫМДАСТЫРУ
МЕНЕДЖМЕНТ
ФУНКЦИЯСЫ РЕТІНДЕ**

Дайындаған: э.ғ.к., доцент

Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



ЖОСПАР:

1. Ұйымдастыру функциясының мазмұны.
2. Делегирлеу, өкілеттіліктер және жауапкершілік. Менеджмент жүйесінде өкілеттілікті делегирлеу және жауапкершілікті бөлу.
3. СЫЗЫҚТЫ және аппараттық (штабтық) өкілеттіліктер. Өкілеттілік және билік.
4. Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы туралы түсінік. Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының түрлері: сызықтық, функционалдық, сызықтық–функционалдық (штабтық), матрицалық, жобалық. Олардың артықшылықтары мен кемшіліктері.



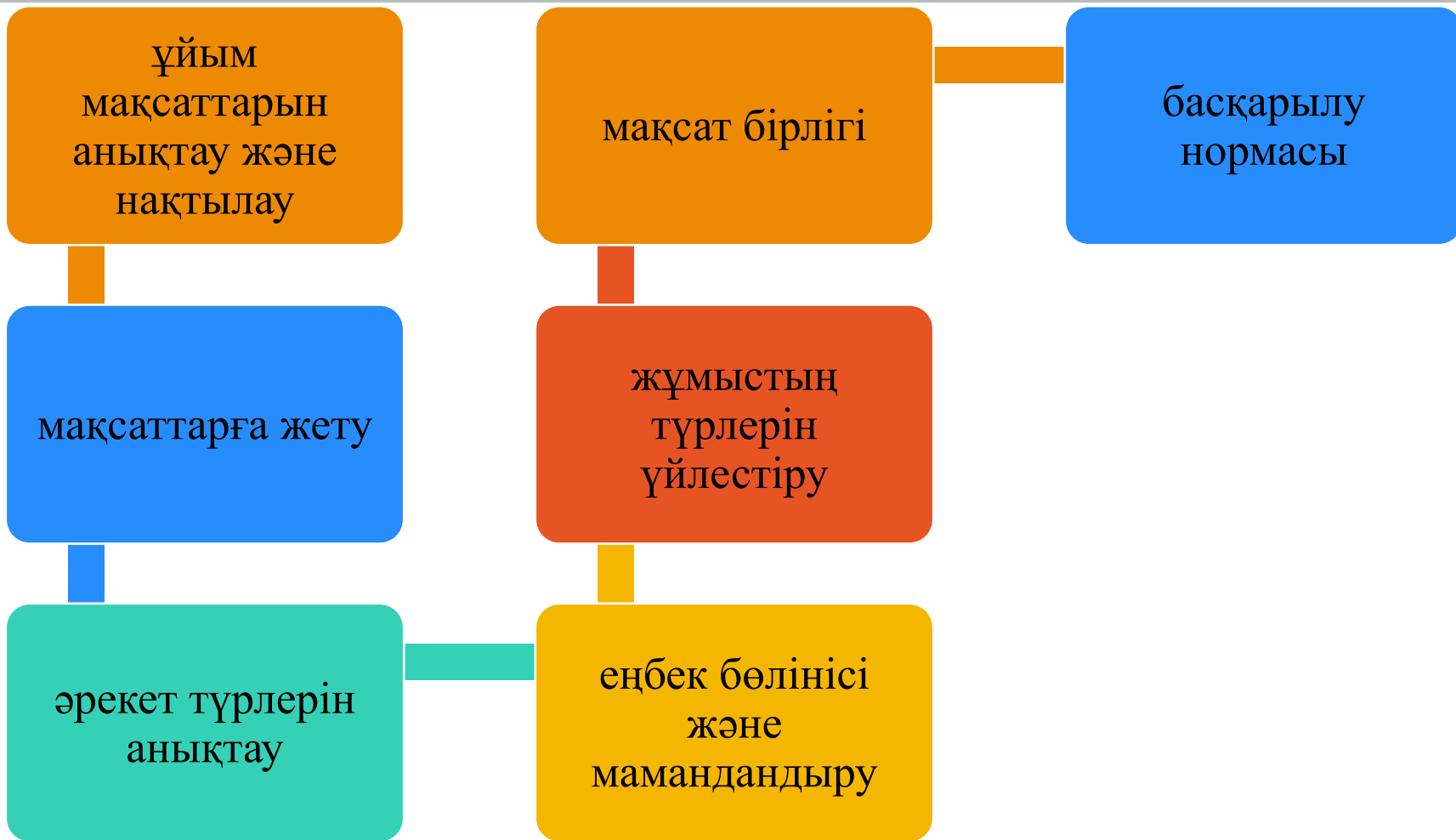
1. ҰЙЫМДАСТЫРУ ФУНКЦИЯСЫНЫҢ МАЗМҰНЫ

Ұйымдастыру дегеніміз - ол мақсаттарға жету үшін адамдарға бірге тиімді жұмыс істеуге мүмкіншілік беретін кәсіпорын құрлымын таңдау және жасау үрдісі.

Ұйымдастыру функциясы жоспарлау функциясымен тығыз байланыста. Жоспарлау функциясы мақсаттарды жүзеге асыруға бағытталған, ал ұйымдастыру функциясының басты компоненті адамдар болатын жұмыс құрлымымен құрастыру. Әрбір ұйым жұмыс түрлері мен олардың көлемдеріне байланыссыз белгілі бір тәртіппен ұйымдастыруға тиісті.



Ұйымдастыру үрдісі көп жағдайда ұйымның мақсатына жауап бере алатын, оның ішкі және сыртқы ортасынан ықпал ететін тиімді құрылымды құрумен байланыстырылады. Ұйымдастыру функциясын орындау үрдісінде басшылыққа алатын қағидалар жиынтығы бар, олар:





Өзіміз білетіндей, басқарудың ғылым ретінде қалыптасуында орын алған үрдістік, жүйелік, бихевиоралдық және жағдайлық көзқарастар құрылым кезде қолданылады. Және де бір **бюрократтық (кеңсешілдік)** деп аталатын көзқарас еңбек бөлінісінің жоғарғы дәрежесімен, қызмет лауазымдарының бөлінуінің жетілдіруімен, бұйрық беру тізбектілігімен, жүріс – тұрыс ережелерінің болуымен сипатталады. Сол жүйені М. Вебер «**тиімді бюрократия**» деп аталған.



Ұйымдастырудың басқару функциясы өндірісті ұйымдастырудың белгілі алты принципі бойынша құрылады: **мамандыру, пропорциялық, параллелдік (қатарластық), дәлділік, үздіксіз және ырғақтылық.**

Ұйымдастырудың өзі адамдардың бірлескен іс-қимылын бейнелейді. Бірқатар физиологиялық, биологиялық, психологиялық және әлеуметтік шектеулерге байланысты адамдар өз мақсатына жету үшін бірігуге, бірлесіп әрекет етуге мәжбүр болады. Мұндай бірлесу көп жағдайда қолайлы болуы, әрі белгілі бір ұйымдық құрылымда шығынды аз жұмсауды қажет етуі мүмкін.



Ұйымдастыру - бұл кәсіпорын құрылымын құру үрдісі, оның өзі адамдардың өз мақсатына жетуі үшін тиімді жұмыс істеуіне мүмкіндік береді.

Ұйымдық құрылымды құрудағы әр түрлі көзқарастар. Басшының міндеті ұйымының мақсаты мен міндетіне толық сай келетін, әрі оның ішкі және сыртқы факторларына ықпал ететін құрылымды таңдап алу. **«Ең қолайлы құрылым** - бұл ұйымның сыртқы ортамен бірлесіп әрекет етуіне барынша мүмкіндік беретін, өз қызметкерлерінің күш-жігерін өнімді, әрі тиімді бөлетін, бағыттайтын, сол арқылы клиенттердің қажетін қанағаттандырып, жоғары тиімділікті өз мақсатына жететін құрылым».



ҰЙЫМДАСТЫРУ КЕЗІНДЕ ҚОЛДАНЫЛАТЫН НЕГІЗГІ ЭЛЕМЕНТТЕР:

Міндет: міндет дегеніміз - алдын ала жазылған жұмыс, жұмыс сериясы немесе алдын-ала келісілген мерзімде және алдын ала белгіленген тәсілмен орындауға тиісті жұмыс бөлігі. Ұйымдстырудағы міндет 3-категорияға бөлінеді: адамдармен, материалдармен, ақпаратпен жұмыс істеу.

Жауапкершілік: іс-әрекеттерден немесе басқалардың іс-әрекеттерінен немесе бір нәрсеге кепілдік беру нәтижесінен туған есеп беру мәжбүрлегән жауапкершілік деп айтады.



ҰЙЫМДАСТЫРУ КЕЗІНДЕ ҚОЛДАНЫЛАТЫН НЕГІЗГІ ЭЛЕМЕНТТЕР:

Өкілеттілік: ұйым ресурстарын пайдалануда және қызметкерлерді күш жігерін нақтылы бір мәселелерді шешуге бағыттауда берілген шектеулі мүмкіндік немесе құқық болып табылады.

Делегирлеу: мақсаттардың орындалуына толық жауап беретін адамға өкілдік пен шешімдерді жүзеге асыруды жүктеу, жауапкершілік делегирленбейді.

Орталықтандыру: шешімдердің жоғарғы жақтан қабылдануы.




Орталықсыздандыру: шешім қабылдау үрдісінің төменгі жақтағыларға берілуі.

Билік құқы: басқарушының өз ісін атқарумен байланысты төмендегілерге билік беруі. Бастық өз жұмысын басқа біреуге жүктегеннің өзінде жауапкершіліктен құтылмайды.



ҰЙЫМДАСТЫРУ ҮРДІСІ ТӨРТ САТЫДАН ТҰРАДЫ:

- ✓ жасалатын жұмыстардың анықталуы және бөлімдерге бөлінуі;
- ✓ жұмысшылардың анықталуы және тағайындалуы;
- ✓ міндет пен жауапкершілік байланыстарының анықталынуы;
- ✓ орын, ережелердің және әдістердің анықталынуы.



2. ДЕЛЕГИРЛЕУ, ӨКІЛЕТТІЛІКТЕР ЖӘНЕ ЖАУАПКЕРШІЛІК. МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕ ӨКІЛЕТТІЛІКТІ ДЕЛЕГИРЛЕУ ЖӘНЕ ЖАУАПКЕРШІЛІКТІ БӨЛУ

Жоспардың /бағдарламаның/ орындалуын қамтамасыз етуге тиісті ұйымдық құрылымды құруды басқарудың маңызды функцияларының бірі ұйымдастыру береді. **Аталған функцияның мақсаты** - басқарушы және басқарылушы жүйелерді, сондай-ақ олардың арасындағы байланыстар мен қатынастарды қалыптастыру. Ұйымдастыру еңбекті мамандандыру мен бөлісуді құрай отырып, адамдар еңбегінің тиімділігін арттырады.



ЖАЛПЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ ФУНКЦИЯСЫНДА МЫНАДАЙ БІРШАМА ДЕРБЕС,
БІРАҚ ӨЗАРА БАЙЛАНЫСТЫ ҚЫЗМЕТТЕРДІ БӨЛІП КӨРСЕТУГЕ БОЛАДЫ:

басқару жүйесін
ұйымдастыру

басқару объектісі
мен субъектісі
арасындағы
байланыстар мен
қатынастарды
ұйымдастыру

басқару субъектісінің
ішіндегі
байланыстарды
ұйымдастыру



Басшының ең басты міндеті өзіне бағынышты қызметкерлерінің күш-жігерін алға қойылған міндеттерді шешуге, және оларды мейлінше жақсы атқаруға қабылетті ұйым құруға бағыттау болып табылады. Осы тұста төменгі анықтамаларға көңіл бөлуіміз қажет.



Өкілеттіліктер - ұйым ресурстарын пайдалануда және қызметкерлердің күш-жігерін нақтылы бір мәселелерді шешуге бағыттауда берілетін шектеулі мүмкіндік немесе құқық.

Делегирлеу -мақсаттардың орындалуына толық жауап беретін адамға өкілдік пен шешімдерді жүзеге асыруды жүктеу.

Жауапкершілік - алда тұрған мақсаттарды орындау жөніндегі міндеттеме және олардың қанағаттанарлық шешіміне жауап беру.



Делегирлеу тек қана өкілеттіліктер қабылдаған кезде ғана жүзеге асады. Сондықтан жауапкершіліктің өзі делегирленуі мүмкін емес, өкілеттіліктерді беру үрдісі екі тұжырымдамаға жүгінеді. Классикалық тұжырымдама бойынша ұйым арасында өкілеттіліктер жоғарыдан төменгі буынға беріледі және бұл өкілеттілікті қабылдау тұжырымдамасы кейбір жағдайда орындаушы ұйымдағы өз міндеттерін толық ұғынған кезде басшының берген өкілеттілігін қабылдамай тастайды деген ұғымға негізделеді. Дегенмен, кез-келген жағдайда өкілеттіліктер шектеулі болып келеді.



Басқару құрылымын айқындаған кезде ұйымдық жүйе мақсатын жеке анықтап, осы мақсатқа жету үшін қажетті үрдістерді білу қажет. Әрбір кәсіпорын үшін мақсат тұтастай алғанда бірдей келеді, ал ол өндірістік, ғылыми техникалық, ұйымдық, экономикалық және әлеуметтік болуы мүмкін. Осыған орай басқару органы /аппаратты/ құрылады.

Аппаратты өкілеттіліктер: кеңес беруші; қызмет көрсетуші және жеке аппарат болып жіктеледі.



КЕҢЕС БЕРУШІ АППАРАТ

Сызықты басшылық арнаулы білімді қажет ететін ерекше мәселе туындағанда тиісті мамандарды өзіне уақытша немесе тұрақты негізінде жұмысқа шақыра отырып, кеңес беруші аппарат құрады. Олардың міндетінде басшылықты өз мамандығы бойынша қызметкерлерді баулу және жаңа техниканы және технологияны жетілдіру, құқық және т.б. салаларда жоғары дәрежелі кеңес беру, үйрету енеді.



Қызмет көрсетушы аппарат қоғаммен байланыс, қаржыландыру, маркетингтік зерттеулер, жоспарлау, жабтықтау, мәліметтермен қамтамасыз ету, экологияны қорғау міндеттерін орындайды.

Жеке аппарат жоғары басшының еңбегін тиімді ұйымдастыруға ықпал ететін жеке хатшы мен көмекші қызметкерден құралады. Жеке аппараттың ресми өкілеттілігі болмайды, дегенмен көптеген мәселелерді шешуде атқаратын мүмкіндігі зор болып келеді.



3. СЫЗЫҚТЫ ЖӘНЕ АППАРАТТЫҚ (ШТАБТЫҚ) ӨКІЛЕТТІЛІКТЕР. ӨКІЛЕТТІЛІК ЖӘНЕ БИЛІК

Ұйымдық өкілеттілік – бүкіл ұйымның ресурстарына жауап беру.

Сызықтық өкілеттілік – жоғарыдан төмен қарай басшылық ету – басқару иерархиясы. Иерархиялық құрылым – *скалярлық процесс* деп аталады.




Ұйымдастыру функциясының міндеті - өндіріс процесіне қатысты жүйедегі әрбір қызметкерлердің орны мен ролін анықтап, белгілеу, бөлімшелер мен звеноларға орналастыру, жоспарда көрсетілген іс-әрекеттің жүзеге асуын қамтамасыз ету. Яғни, әрбір қызметкер өз міндетін анық түсініп, барлығы бірігіп, ұйымның көздеген мақсатына жетеді.



Өкілеттілік пен билік – бір-бірімен байланысты, билік – ықпал ету мүмкіндігі. Айырмашылығы, өкілеттілікке ие болмай-ақ билік жүргізуге болады. Өкілеттілік жеке тұлғаға емес жеке тұлғаның лауазымына беріледі, ал лауазымы болмаса да, кейбір адамдар жеке басының ерекше қасиетіне байланысты билік жүргізе алады.

Компетенция – бекітіліп берілген сала бойынша қызметкерлердің біліктілігі мен өкілеттілігінің және міндеттерінің жиынтығы. Басқару қызметкерлерінің өздеріне жүктелген міндеттерді орындауы, олардың бойында жауапкершілік сезімнің дамуы ең бірінші олардың компетенттігі мен саналылығына байланысты.



ҰЙЫМДАСТЫРУ ҚЫЗМЕТІ АРҚЫЛЫ ҰЙЫМНЫҢ ҚҰРЫЛЫМЫ МЫНАНДАЙ ҚАҒИДАЛАР НЕГІЗІНДЕ ҚҰРЫЛАДЫ:

- 1. Жүйелілік** – ұйымның жұмысын толық қамти отырып, белгілі бір жүйеге келтіріп, бүкіл жүйенің тиімділігін арттыру.
- 2. Шектеулік** - әрбір қызметкердің міндеті, белгіленген құқы, өкілеттілігі, жауапкершілігінің болуы.
- 3. Мамандандыру** - әр бөлімге, әр адамға өзінің саласы мен мамандығы бойынша нәтижесіне толық жауап беретіндей жұмыстарды тапсыру.
- 4. Үздіксіздік** - еңбек ұжымы өзі қабылдаған шешім бойынша міндеттерін динамикалы түрде үздіксіз орындауы шарт.
- 5. Ырғақтылық** – белгілі бір уақыт аралығында орындалатын жұмыс көлемі, сол қарқыннан төмендемей, қайталанып отыруы тиіс.
- 6. Жеделдік** – басқару жүйесін жетілдіру барысында талданған мәселелер бойынша дер кезінде шешім қабылдау.
- 7. Икемділік** – басқару жүйесі кез-келген өзгерістерді қабылдап, жұмысты үзіліссіз жалғастыруға бейім болуы қажет.



4. БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ ТУРАЛЫ ТҮСІНІК. БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫНЫҢ ТҮРЛЕРІ: СЫЗЫҚТЫҚ, ФУНКЦИОНАЛДЫҚ, СЫЗЫҚТЫҚ—ФУНКЦИОНАЛДЫҚ (ШТАБТЫҚ), МАТРИЦАЛЫҚ, ЖОБАЛЫҚ. ОЛАРДЫҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ МЕН КЕМШІЛІКТЕРІ

Ұйымдық жүйелердің тиімді құрылымы тұтастай және басқару жүйелері жекелей тиімді басқару үшін қажетті жағдай болып саналады. **Құрылым** ұйымдағы байланыстырушы буып болып саналады, жоспарлаудың нышандары мен ұйымдастырылуына жұмысты бөлу және оны үйлестіру әдістері ықпал етеді, әрбір басқару звеносының, әрбір бөлімшенің өз жұмысын қалай істейтіндігін салыстыруға мүмкіндік береді.

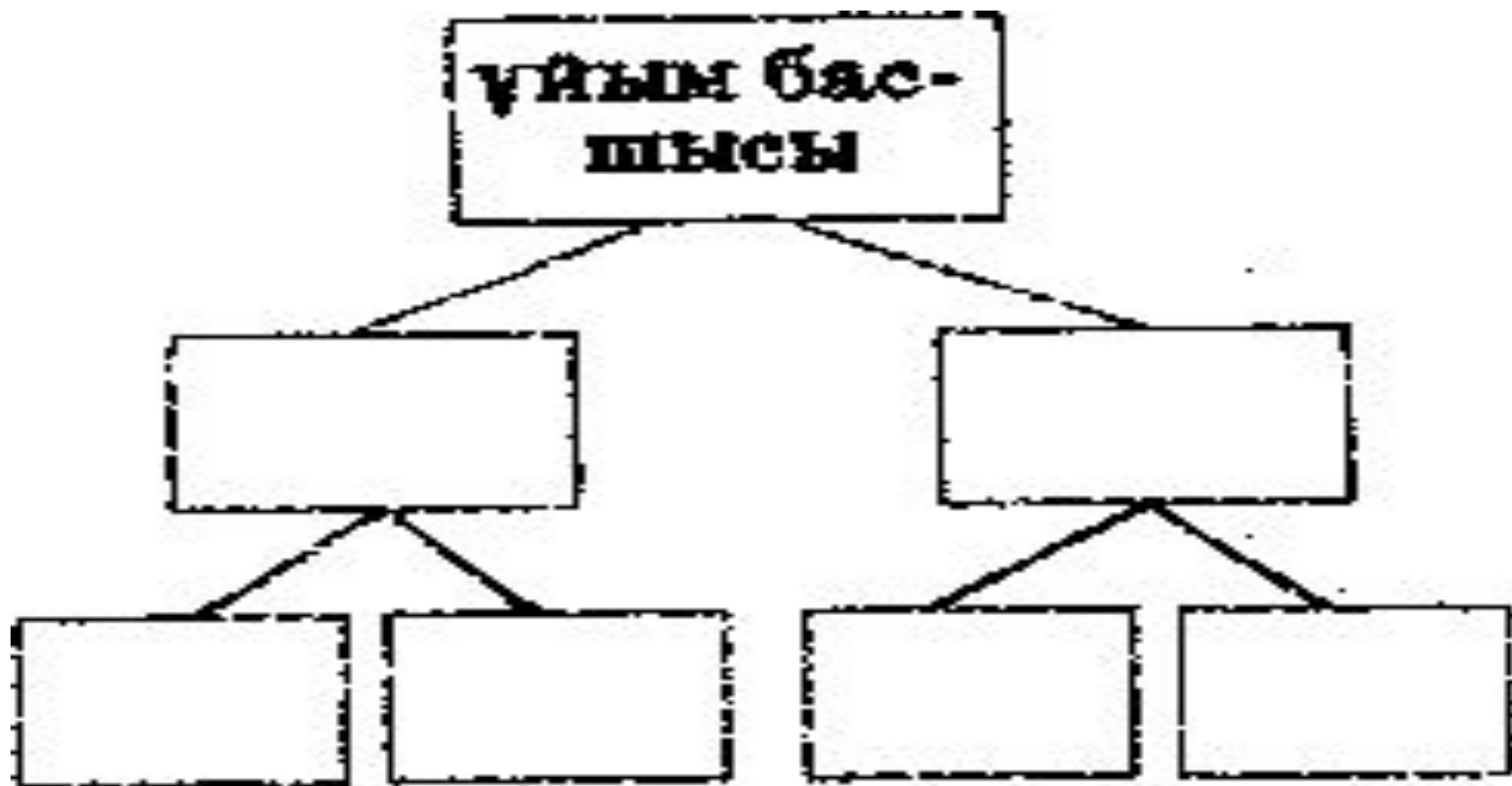
Ұйымның құрылымы жұмысты кездейсоқ бөлу арқылы емес, тікелей және көлденең еңбек бөлінісі арқылы жауапкершілігіне, мамандығына, салаларына сәйкес пайда болады.



ҚҰРЫЛЫМНЫҢ ТҮРЛЕРІ:

Сызықтық құрылым – тікелей еңбек бөлінісі арқылы пайда болады. Мұндай құрылымда басқарудың барлық қызметтері басшының өкілеттілігінде болады, кейінгі органдар тек бір басшыдан ғана тиісті нұсқауларды алады, яғни бұл құрылымда басшы басқарудың барлық қызметтерін дербес атқарады. Сызықтық құрылым тікелей еңбек бөлінісі арқылы пайда болатындықтан, мұнда деңгейлері, лауазымы, жауапкершілігі әртүрлі, ал салалары, мамандықтары бірдей болуы мүмкін.

СЫЗЫҚТЫҚ ҚҰРЫЛЫМ





Функционалдык құрылым – көлденең еңбек бөлінісі арқылы пайда болады. Басқару функцияларын бірнеше басшылар әрбір сала мен мамандықтарына қарай жүргізеді. Мұнда деңгейлері бірдей қызметкерлер мамандықтары мен жұмыс салаларына қарай бөлінеді.

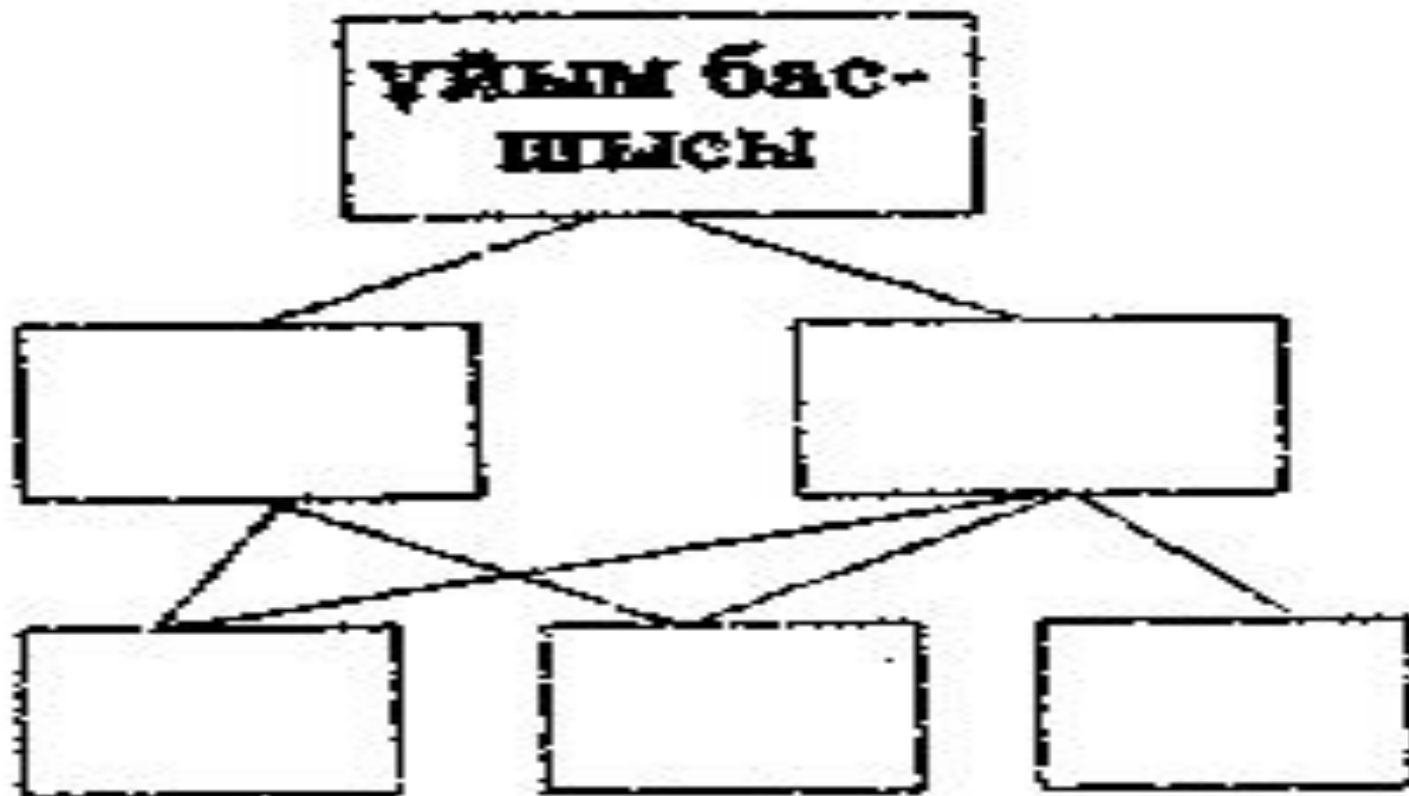
Артықшылықтары:

1. Искерлік және кәсіптік мамандануды жетілдіріп, ынталандырады.
2. Іс-қызметтегі бір-бірін қайталауды және материалдық ресурстардың артық тұтынылуын қысқартады.
3. Функционалдык іс-қызметтерді іске асыруда үйлестіруді жақсартады.

Кемшіліктері:

Бөлімшелер, әрқайсысы өздерінің мақсат, міндеттерін бірінші кезекте іске асыруға күш салады, сол себепті орталық мақсат, міндеттер жеке мақсат, міндеттердің көлеңкесінде қалу мүмкіндігі бар. Ол ішкі келіспеушілікті туғызады.

ФУНКЦИОНАЛДЫҚ ҚҰРЫЛЫМ





СЫЗЫҚТЫҚ — ШТАБТЫҚ БАСҚАРУ

Басқару құрылымының бұл түрі сызықтық және функционалды басқару ұйымдарында пайда болған қиындықтардың әсерінен туындайды. Аталған құрылымды А.Файоль кеңінен насихаттады. Кейде бұл жүйе шоғырланған басшылық жүйесі деп аталады. Сызықтық құрылым негізге алына отырып, маңызды проблемалар бойынша мамандар шоғырланған штабтар құрылады. Штабтар білікті шешімдер әзірлейді, дегенмен, бұл шешімдерді сызықтық басшы бекітіп, оларды орындау үшін төменгі қабаттарға береді.



Бұл құрылымның басты *артықшылығы* — шешімдер әзірлеген кезде дара басшылық білікті (компетентті) мамандар қызметімен ұштастырылады.

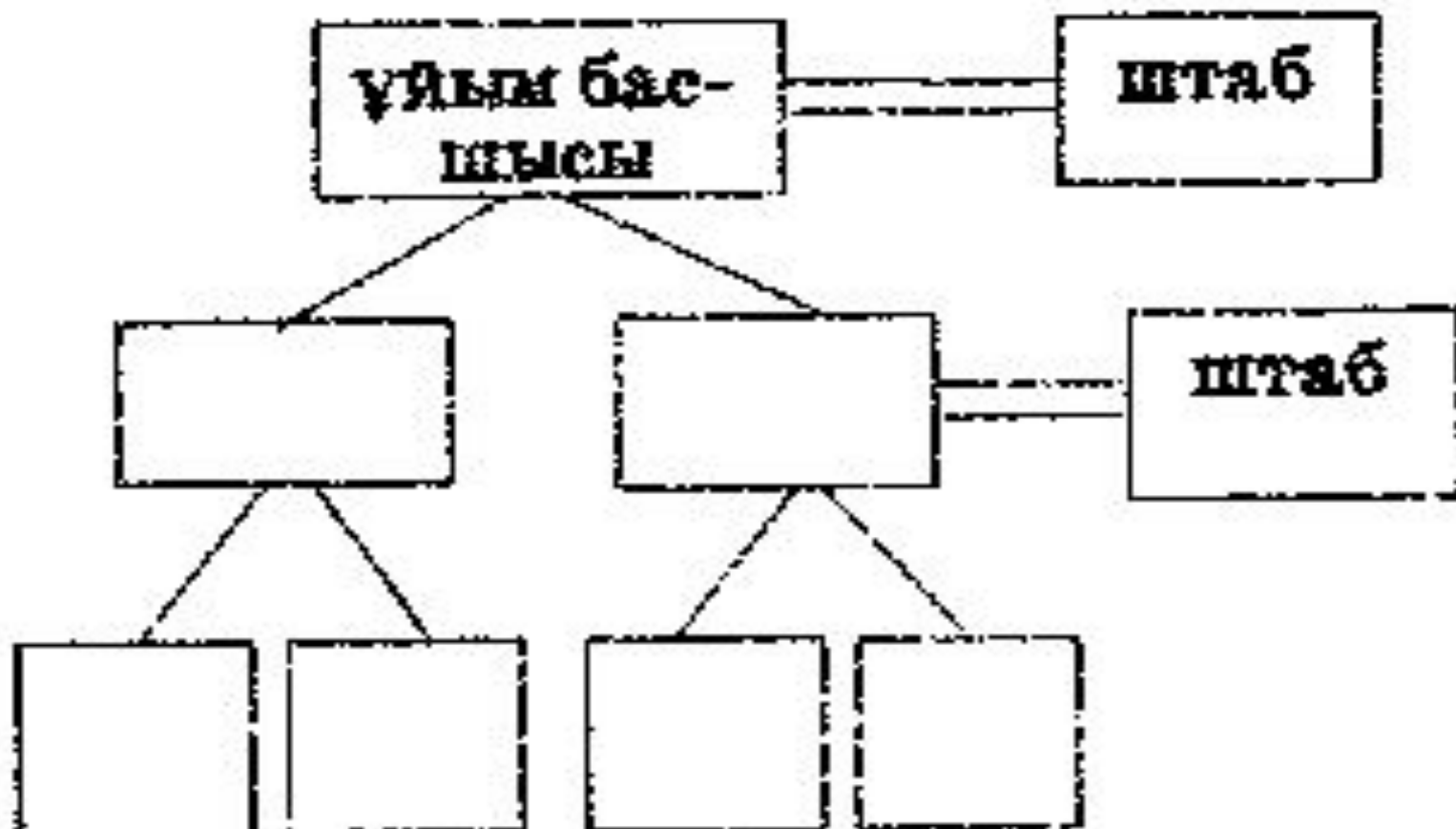
Кемшілігі: мәселелер көп болған жағдайда штаб ұлгая бастайды, қызықтық басшыға түсетін салмақ орасан зор артыш кетеді.



БАСҚАРУДЫ МАМАНДАНДЫРУ ПРОЦЕСІНІҢ ТЕРЕҢДЕУІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ҚИЫНДАТЫП, КҮРДЕЛІ ЖҮЙЕЛЕРДІҢ ИКЕМДІЛІГІН ТАЛАП ЕТЕДІ. ОСЫ ТҰСТА АТАЛҒАН ҚҰРЫЛЫМДАРҒА ЖАҢА ЭЛЕМЕНТТЕР ЕНГІЗІЛЕДІ, ОЛАР МЫНАЛАР:



СЫЗЫКТЫҚ-ШТАБТЫК ҚҰРЫЛЫМ





Бағдарламалық — **мақсаттық** әдістемелерінің дамуына байланысты күрделі техникалық жүйелерді тиімді басқаруға бағыттанған жобалық құрылым орын алады. Бұл құрылымда ғылыми-өндірістік қызметтің барлық саласындағы бүкіл бөлімшелер тікелей бағдарлама басшысына бағынады және бұл жағдай құрылымға артықшылықтар әкеледі.

ЖОБАЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМ





Кемшілігі: бағдарламалар арасындағы қажетті жағдайда мамандарды қайта бөлісудің қиындығы, осыдан туындайтын тиімді еңбек бөлісінің күрделілігі.

Жобалау қызметі — уақытша құрылым, дегенмен барлық қажетті ресурстарымен қамтамасыз етіледі.

Құрылым өзіне жүктелген міндеттерді орындағаннан кейін не таратылып жіберіледі, не жаңа жоба алады.

Жоба бойынша басқару сызықты басшылықты нақтылап, дәлдей түседі және толықтырады.



Өнім бойынша басқару ұйымдағы өндіріс және өткізу салаларының бірқатар бұйымғы мамандандырылған жағдайында тиімді болады. Бұл құрылымда нақтылы бұйымды өндіру мен өткізудегі өкілеттілік пен жауапкершілік толықтай бір басшыға беріліп, басқа функционалдық бөлімдер сол өнім бойынша басшылыққа толықтай жауапты болады.



Өнімнің маңыздылығы мен дара басшылық оны өндіру мен өткізудегі қатаң бақылауды орнатып, үлкен нәтижеге қол жеткізеді. Бәсеке жағдайы, технологиямен тұтынушылар талабына тез арада бейімделуге мүмкіндік туындайды. Дегенмен, оның да кемшілігі: әртүрлі өнімді өндірудегі қызметтердің қайталануына байланысты шығындар санының өсуіне және құрал-жабдықтар мен шикізатты барынша пайдалануға мұршаның болмауы болып табылады.



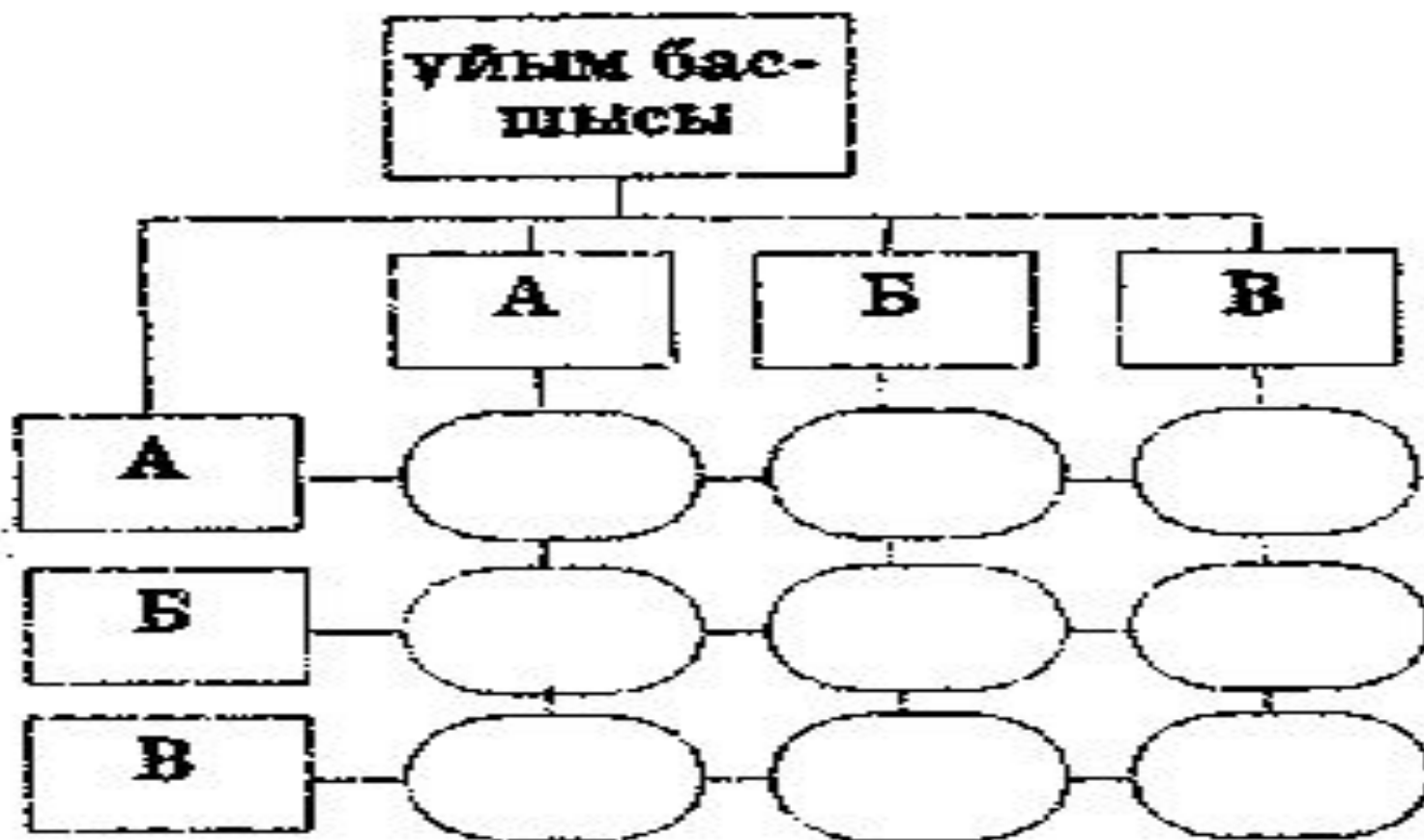
Жаңалықтар тасқыны көп және үнемі болып жататын ұйымдарды *жаңалықтар енгізу қызметі* құрылады. Мұнда ағымдағы өндіріс сызықтық және функционалдық қызметтердің қарауына қалады да, бастамаларды жетістіктерді іздестіру барысы арнайы құрылған жаңалықтар енгізу бөліміне беріледі.



МАТРИЦАЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМ

Ұйымдастырудағы мақсаттық басқару мен мамандандырылған бөлімшелерді басқарудың тиімді үйлесімін беретін бірден-бір құрал болып **матрицалық құрылым**. Матрицалық құрылым екі құрылымды, сызықтық-функционалды және бағдарламалық-мақсаттық құрылымдарды ұштастыруды, яғни ұйымдағы жекелеген қызмет салаларымен қатар, нақтылы мақсатты орындайтын бағдарламалық бөлімдер мен олардың бас-шылары орын алады. Мұның өзі бағдарлама басшыларының міндеттерді жүзеге асыруда орындалу мерзімін және мүмкіндіктерді тура бағалап, іздестіру, жаңалықтар енгізу мен еркін әрекет етуіне жағдай жасайды.

МАТРИЦАЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМ





Сонымен қатар, көлбеу басшылықтың арқасында бөлім басшыларының мамандарды еркін ауыстыруы, тиімді пайдалануы және тиісті жұмыстармен толық қамтамасыз етуі арқылы барлық қызметтерді мұқият ұйымдастыруға жағдай жасалынады.

Бірқатар қындықтар тудыратын жағдай сол, матрицалық құрылымда дара басшылық қағида орындалмайды. Осыдан барып, әртүрлі келіспеушіліктер, үйлесімсіздік туындауы мүмкін. Сондықтан да матрицалық құрылым басқару қызметкерлерінен жоғарға кәсіптілік пен ұйымдастырушылық қабілетті талап етеді.