

9-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: ҰЙЫМДАСТЫРУ МЕНЕДЖМЕНТТІ ҚЫЗМЕТІ РЕТІНДЕ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Ұйымдастыру функциясының мазмұнын, делегирлеу, жауапкершілік және өкілеттерді, басқарудың ұйымдық құрылымының түсінігі мен түрлерін студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Ұйымдастыру функциясының мазмұны
2. Делегирлеу, жауапкершілік және өкілеттер
3. Басқарудың ұйымдық құрылымының түсінігі мен түрлері

1. Ұйымдастыру функциясының мазмұны

*Басқарудың маңызды функциясының бірі - **ұйымдастыру**. Ұйымдастыру дегеніміз - ол мақсаттарға жету үшін адамдарға бірге тиімді жұмыс істеуге мүмкіншілік беретін кәсіпорын құрлымын таңдау және жасау процесі.* 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 процесі көп жағдайда ұйымның мақсатына жауап бере алатын, оның ішкі және сыртқы ортасынан ықпал ететін тиімді құрылымды құрумен байланыстырылады. **Ұйымдастыру функциясын орындау процесінде басшылыққа алатын қағидалар жиынтығы бар, олар:**

- **ұйым мақсаттарын анықтау және нақтылау;**
- **мақсаттарға жету;**
- **әрекет түрлерін анықтау;**
- **еңбек бөлінісі және мамандандыру;**
- **жұмыстың түрлерін үйлестіру;**
- **мақсат бірлігі;**
- **басқарылу нормасы.**

Өзіміз білетіндей, басқарудың ғылым ретінде қалыптасуында орын алған процестік, 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.**

Ұйымдастыру функциясының міндеті, еңбек әрекеті элементтері олардың өзара әрекет ету тәртібі арасындағы пропорцияны анықтау, жүйедегі әрбір жұмыскерлердің орны мен ролін белгілеу, оларды бөлімшелер мен звеноларға орналастыру, бұлардың бірлескен әрекетін мұқият ұйымдастыру, еңбекті мамандыру мен бөлісу адамдар жұмысының барлығының жекелеген қызметшілер мен жұмыскерлердің іс-әрекетін

белгілейтін құжаттар әзірлеу арқылы жоспарда көрсетілген шаралар мен өндірістік процестердің мүлтіксіз жүзеге асырылуын қамтамасыз ету.

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 процесі, 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, бағыттауы, сол арқылы клиенттердің қажетін қанағаттандырып, жоғары тиімділікті өз мақсатына жететін құрылым».

Басқару құрылымын қалыптастырған кезде мынадай теориялық көзқарастар, тұжырымдар (концепциялар) болуы мүмкін. Классикалық теорияда өндірісті басқару құрылымын қалыптастыруды мынадай ретпен жүргізуді ұсынады: *басқару қызметінің мақсаттары мен түрлерін айқындау, басқарудың нақты функциясы бойынша іс-әрекет ауқымын есептеу; құрылымдық бөлімшелерді қалыптастыруы; жұмыскерлердің басқару функциясын атқарудағы өкілдігі мен жауапкершілігін белгілеу; олардың нақты қызмет түрін айқындау.*

Ұйымдастыру кезінде қолданылатын негізгі элементтер:

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

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

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

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

5. Орталықтандыру: шешімдердің жоғарғы жақтан қабылдануы.

6. Орталықсыздандыру: шешім қабылдау процесінің төменгі жақтағыларға берілуі.

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

Ұйымдастыру процесі төрт сатыдан тұрады:

1. жасалатын жұмыстардың анықталуы және бөлімдерге бөлінуі;
2. жұмысшылардың анықталуы және тағайындалуы;
3. міндет пен жауапкершілік байланыстарының анықталынуы;
4. орын, ережелердің және әдістердің анықталынуы.

2. Делегирлеу, жауапкершілік және өкілеттер

Ұйымдастыру 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. Әркім өз міндетін мен жауапкершілігін айқын түсініп, осы мақсатта өзгелермен қоян-қолтық әрекет еткенде ғана бірлесіп, атқарған жұмыстың тиімді болатыны сөзсіз. Осыған орай процес ретінде ұйымдастыру ұйымдаспаған жүйеден ұйымдасқан жүйеге көшуді білдіреді. Басқару функциясы ретіндегі ұйымдастырылудың объективтілігі адамдар мен материалдық бөліктердің бірігуі кездейсоқ емес, қайта белгілі бір міндетті орындауға және басқару заңдарына бағындырылуына байланысты болады.

Жалпы ұйымдастыру функциясында мынадай біршама дербес, бірақ өзара байланысты қызметтерді бөліп көрсетуге болады:

1. *басқару жүйесін ұйымдастыру;*
2. *басқару объектісі мен субъектісі арасындағы байланыстар мен қатынастарды ұйымдастыру;*
3. *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 процесі 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 процестерді 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 міндеттінде басшылықты өз мамандығы бойынша қызметкерлерді баулу және жаңа техниканы және технологияны жетілдіру, құқық және т.б. салаларда жоғары дәрежелі кеңес беру, үйрету енеді.

Қызмет көрсетуші 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.

Ұйымдық өкілеттілік – бүкіл ұйымның ресурстарына жауап беру.

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

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.

3. Басқарудың ұйымдық құрылымының түсінігі мен түрлері

Ұйымдық жүйелердің тиімді құрылымы тұтастай және басқару жүйелері жекелей тиімді басқару үшін қажетті жағдай болып саналады. Құрылым ұйымдағы байланыстырушы буын 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.

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.

Осы аталған қағидалар бір-бірімен тығыз байланыста бірін-бірі толықтыра отырып әрекет етуі тиіс.

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.

Функционалдық 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) іскерлік және кәсіптік мамандануды жетілдіріп, ынталандырады;
- 2) іс-қызметтегі бір-бірін қайталауды және материалдық ресурстардың артық тұтынылуын қысқартады;
- 3) функционалдық 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.

Аталған құрылымдардан басқа да құрылымның түрлері бар, олар – штабтық құрылым, матрицалық құрылым және дивизиондық құрылымдар.

Сызықтық — штабтық басқару. Басқару құрылымының бұл түрі сызықтық және функционалдық 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 мамандар қызметімен ұштастырылады. **Кемшілігі:** мәселелер көп болған жағдайда штаб ұлғая бастайды, қызықтық басшыға түсетін салмақ орасан зор артып кетеді.

Басқаруды мамандандыру процесінің тереңдеуі басқару жүйесін қиындатып, күрделі жүйелердің икемділігін талап етеді. Осы тұста аталған құрылымдарға жаңа элементтер енгізіледі, олар мыналар:

- жоба бойынша басқару;
- өнім бойынша басқару;
- жаңалықтар енгізу қызметі;
- матриалық құрылымдар.

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. **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.

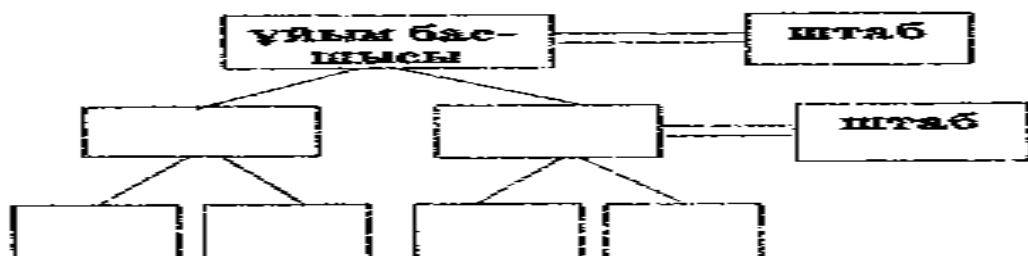
Ұйымдастырудағы мақсаттық басқару мен мамандандырылған бөлімшелерді басқарудың тиімді үйлесімін беретін бірден-бір құрал болып **матрицалық құрылым**. Матрицалық құрылым екі құрылымды, **сызықтық-функционалдық және бағдарламалық-мақсаттық құрылымдарды ұштастыруды**, яғни, ұйымдағы жекелеген қызмет салаларымен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



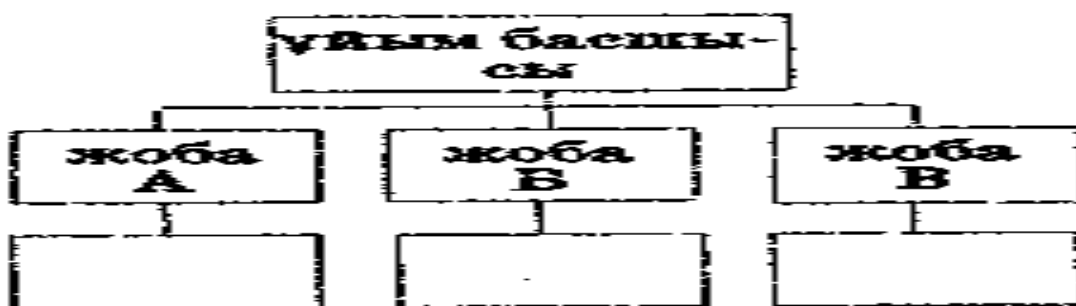
Сурет 5. Сызықтық құрылым



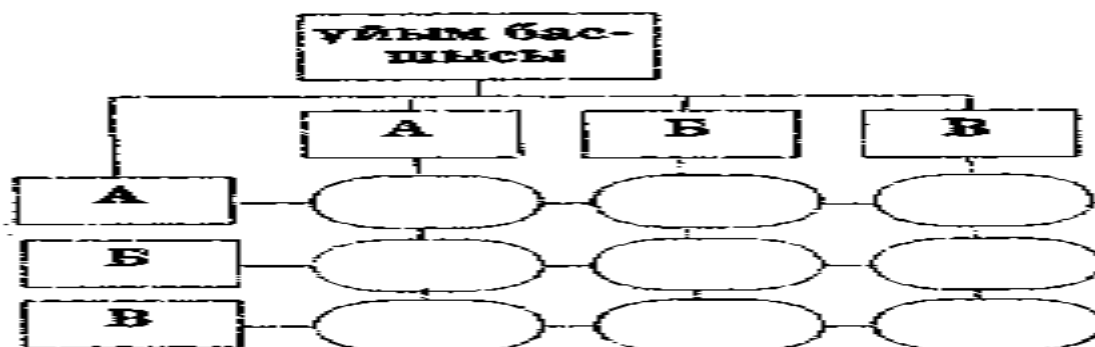
Сурет 6. Функционалдық құрылым



Сурет 7. Сызықтық-штабтық құрылым



Сурет 8. Жобалық құрылым



Сурет 9. Матрицалық құрылым

Бірқатар қиындықтар 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.

Матрицалық құрылымдар алуан түрлі болады: жобаны басқару, уақытша мақсатты топ, тұрақты кешенді топ. Құрылымдардың әр түрінің қолдану саласы, артықшылықтары мен кемшіліктері айтылады. Сызықтық ұйымдық құрылым бюрократиялық құрылымдарының ең қарапайым түріне жатады және онда орталықтандыру мен жеке басқару принциптері іске асырылады. Басшы барлық өкілеттілік иесі және басшылықты тек өзі ғана атқарады. Басшы өз қоластындағы объектіге толық жауапты болады. Әр бағынушының бір ғана басшысы болады. Ал әр басшы басшылық нормаларына сәйкес, бірнеше бағынушыларға билік ете алады.

Сызықтық құрылым өндіріс концентрациясының дәрежесін, технологиялық ерекшеліктерін және шығарылатын өнім түрлерін есепке ала отырып, өндірістік сипаты бойынша құрылады. Құрылым қарапайымдылығының артықшылықтары мен кемшіліктері болады.

Артықшылықтары: басқарушылық шешімдердің қабылдануы мен өткізілуінің орамдылығы; басқару қызметінің өткізілуінің салыстырмалы қарапайымдылығы.

Кемшіліктері: өндіріс жүйесіндегі деңгейлес байланыстардың бөлінуі; бағыныштылармен көптеген байланыстар, ақпаратпен тым көп тиеу; басқару деңгейінің көптігінде басқару шешімдерін қабылдау мен өткізу процесі

ұзарады; ұйымның өсуі кезінде басқару деңгейінің санының көбеюі; құрылымның қаталдығы.

Қолдану саласы: адам саны 300-500-ге дейінгі жоғары деңгейлі технологиялық және заттық маманданған (металл өңдеу, біртекті қызмет көрсету, құрамдылық т.с.с) кәсіпорын; сыртқы ортаның тұрақтылығы.

Ұйымдық құрылымдардың сызықтық-функционалдық үлгілері фабрика-зауыттың өндіріс кезінде пайда болады және өндірістің күрделенуі мен сыртқы ортаның «ұйымдық реакциясы» болды. Өндірістің күрделенуі басқару қызметінің мамандануына әкелді. Жалпы басқару қызметіне сәйкес (жоспарлау, бақылау) маманданған және еңбектің деңгейлес мамандануына сәйкес (бас технолог, бас конструктор т.б) басшылар жауапты сызықтық басшыларға қарағанда, функционалды басшылар тек өндіріс саласында немесе стратегиялық бизнес-бөлімшелерінде бақылайды және тек бір ғана берілген функцияға жауапты болады. Сызықтық бөлімшелер, әдеттегідей, негізгі өндіріс қызметін атқарады және функционалдық бөлімдері ресурстық негізде (кадрлар, қаржы, шикізат, т.б) құрылады және осының нәтижесінде негізгі бөлімшелердің қызметтерін қамтамасыз етеді.

XX-шы ғасырдың – жартысында **сызықтық-функционалдық құрылымдар** біріккен ұйымдардың сатылы өсуін қамтамасыз етіп, нәтижесінде олар алып корпорацияларға айналған болатын. Ұйымның өсуімен бірге ұйымдық құрылымның сызықтық үлгілері өз кемшіліктерін таныта бастады. Жалпы сызықтық-функционалдық құрылымдар қоғамның аграрлық бағытына индустриалды және кейіннен күрделі техникалық өндірістерге көшу кезінде маңызды рөл атқарады.

Артықшылықтары:

- функционалды басшылардың жоғары құзыреті; функционалды салаларда күштердің қосарлануы мен материалды ресурстарды пайдаланудың азаюы;
- функционалдық салаларда үйлестірудің жақсаруы; өнімдер мен нарықтардың әр түрлілігінің тиімділігі;
- өндірістің әртараптануына максималды түрде бейімделу;
- процестердің нысандандыруы мен стандарттауы;
- қуаттарды жоғарғы деңгейде пайдалану.

Жетіспеушіліктер:

- өз бөлімшелердің қызметі нәтижесіне қатты қызығушылық. Жалпы нәтижелер үшін тек қана жоғарғы деңгейдегі жауапкершілік;
- функционалдық-аралық үлестіру (координациялау)проблемалары; - шамадан тыс орталықтандыру;
- үйлесімділіктің қажеттілігінен, шешім қабылдауға кеткен –уақыттың ұзартылуы; -нарықтың өзгеруіне әсері төтенше баяулатылған; -инновация және кәсіпкерлер масштабтары шектелген.
- қолдану ауданы; -орта және ірі өнеркәсіптік кәсіпорындар, жобалы-конструкторлы және зерттеуші ұйымдар, 500-3000 адамнан тұратын өндірістік және ғылыми бөлімшелер;

- стандартты, көбінесе қайталанатын процедуралар жүргізетін басқару аппараттар және жаппай немесе ірі сериялы өндіріс жүргізетін кәсіпорындар тиімді. XX ғасырдың 20 жылдары дивизионалды құрылыстың жарыққа шығуымен ұйымда қалыптасатын сызықтық-функционалдық схема бойынша орналасқан мәселенің шешімдері шығарылды.

Дивизионалды ұйым соңғы нәтиже өнім, тұтынушы, нарық бойынша департаментализациядан (ұқсас жұмыстардың топталуы) пайда болады. Бөлімшелер-дивизиондар (стратегиялық-бизнес бөлімшелері) заңды тұлға мәртебесінің жоқ болған кездегі жеке бас түрінде шаруашылық-өндірісін жүргізе алады.

Жетістіктер:

- әр өнімнің, нарықтың және ішкі регионның функционалдық аралық үлестірілімнің күшеюі;

- жергілікті сұранысы мен тұтынушы сұранысының өзгеруіне әсерінің тездігі арқылы жіне өнімді мамандандыру өлшемінің эконмиясынан түсетін пайданың өсу мүмкіндіктері;

- нарықтардың, өнімдердің, региондардың спецификалық терндетілген білімі;

- стратегиялық деңгей ұйымдарына кадрлар резервін құру мүмкіндігі;

Жетіспеушіліктері:

- жоғарғы менеджмент пен бизнес-өлшемдердің арасындағы толықтыратын басқару деңгейлердің енгізілуі;

- басқару шығындары өсу салдары ретінде басқару аппаратындағы ресурстар мен функциялардың қосарланушылығы;

- нәтижелер үшін жауапкершіліктің бөлісудегі және бүкіл вертикаль бойындағы басқару деңгейлер арасында тапсырмаларды бөліп берудің күрделілігі;

- әр біреуінің өзінің стратегиялық дамуы бар стратегиялық бизнес бөлімшелердің арасындағы орталықтандырылған үлестірудің күрделенуі;

- қолдану ауданы;

- технологиялық жаңалықтардың тәуелділігі аз және нарық конъюктураның тербелісіне аз шалдығатын көп өнімді кәсіпорын;

- территориялық ортақтылығы құрылыс бөлімшелерді автономдандыруға итермелейтін көп-ұлттық компаниялар.

Сызықтық-штабтық ұймдық құрылысы, штаб мүшесінен толықтырылған Сызықтық-функционалдық басқару құрылысын бейнелейді. Штабтық құрылыстар келесі жағдайларда қалыптасады: -салдарды жою немесе жағдайлы апаттарды тоқтату. Мысалы: сел салдарын жою штабы, азаматтық қорғаныс штабы; берілген кәсіпорынға дәстүрлі емес жаңа өнімдерді, жаңа технологияларды қабылдап алу. Дәл солай Ұлы Отан соғысы кезінде трактор зауытындағы танк өндірісін ұйымдастыру үшін штабты бөлімшелер құрылған; -аяқ астынан пайда болған ординарлы емес тапсырмаларды шешу. Мысалы: жауап қайтаратын реакцияны өндеудегі қажеттілікпен нарықтағы бәсекелестердің басқыншылығының болуынан байланысты.

Штабтық ұйымдардың тұрақты және уақытылы қасиеттері болуы да мүмкін, ұйым нақты проблеманың жүзеге асырылуы кезінде консультациялар рөлін атқара алады.

Жетістіктері:

- экстремалды тапсырмаларды шешу үшін өндірістік және басқарымдық потенциалды тиімді пайдаланылу;

- шешімдердің оперативтілігі.

Жетіспеушіліктері:

- жекешелі қағидасының бұзылуы;

- штабтың өндірістік тапсырмалар мен бағдармалар келісімінің күрделілігі;

- ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық мәселелердің пайда болуы;

- экономикалық әдістермен ұйымдық-ұйғарымдық басқаруды білу.

Жағдайға байланысты штаб өмірі түрліше болуы мүмкін. Жағдайлық апаттар салдарының жойылуы аяқталысымен штаб жойылады. Жаңа өнімді қабылдау кезінде штаб сәйкес құрылыммен бірге жеке фирмаға бөлінуі мүмкін. Дивизионалды схема жетіспеушіліктеріне органикалық ұйым түріне көшу арқылы жетеміз, бұндай органикалық ұйым түрі көлденең және тік бойларында бір мезгілді басқару қағидасы қолданатын материалдық схемаға жатады.

Басқару бағдарламаны басқару құрылысымен толықтырылатын сызықтық-функциялық құрылыс, матрицалық құрылыстың негізін құрайды. Ұйым қолбасшысынан басқа, ұйым қолбасшы рангісінен жоғары ранг-бағдарламаның қолбасшысы тағайындалады. Матрицалық құрылыстар көп бейнелі болады: жоба бойынша басқару, уақытылы мақсатты топтар, тұрақты комплексті топтар. Матрицалық жоба құрылыс нұсқасының бірі көрсетілген. Негізінде венчурлік бизнес жатқан уақытылы мақсатты группалар кішігірім кәсіпорындарда көбінесе қолданылады. Матрицалық ұйымның элементтері, бөлек жағдайларда матрицалық департаментализация, басқа аудандарда электрондық өнеркәсіпте жоғарғы технологиямен пайдаланылды.

Жетістіктері:

- ең алдымен кадрлардың және өндірістік потенциалдың тиімді пайдаланылуы;

- психологиялық, профессионалды-квалификациялық қасиеттер бойынша жинақтау жолы арқылы ұжым қызметкерлері оытайландырылады;

- жаңа тапсырмаларды шешу кезіндегі ұжым құрылысының динамикалық қайта құрудың мүмкіндіктері.

Жетіспеушіліктері:

- алғашқы топтар құрылысының мерзімді бұзылуының қажеттілігі, даудың өсу мүмкіндігі;

- жоспарлаудың күрделілігі бөлек жобалар бойынша жұмысты бастау және аяқтаудың біріктіру қажеттілігі;

- бағдарламалаудың өзгеруіне байланысты жұмысшыларды қайта аса радикалды және мерзімдік біліктірудің қажеті;

- құрылымның аса жоғары қымбаттылығы;

- күрделі техникалық жаңа қатарды игеру, тығыз мерзімде ғылыми бұйымдарды, конъюнктурлық тербелу нарығына тез арада көңіл аудару және технологиялық жаңалықтарды енгізу қажет;

- мемлекеттің экономикалық, саясаттық, қорғаныс мүдделерін қорғайтын кәсіпорындар. Мысалы, ғарыш бағдарламасы әр түрлі әскери техника мен қаруларды құрастыратын қауіпсіздік комитеті болып табылады және т.б.

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. Ұйымдық құрылымды құрудағы әр түрлі көзқарастарды атаңыз.
2. Ұйымдастыру кезінде қолданылатын негізгі элементтеріне сипаттама беріңіз.
3. Ұйымдастыру процесінің сатыларына сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. Делегирлеу, өкілеттіліктер және жауапкершілік бойынша анықтама беріңіз
2. Басқарудың ұйымдастыру құрылымының түрлерін көрсетіңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

1. Ұйымдастыру функциясын орындау процесінде басшылыққа алатын қағидалар жиынтығының роліне баға беріңіз.
2. Ұйымдастыру функциясы туралы өз бетінше түсіндіріңіз

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Менеджмент жүйесінде өкілеттілікті делигерлеу және жауапкершілікті бөлу тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымының түрлері-реферат

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182 .
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.