

14-МАВЗУ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ

Сатторов О.Б..

Режа:

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли.
2. Бошқарувнинг ташкилий таркибини икки услуби.
3. Вазифавий ва дивизионли ташкилий таркиблар.
4. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиблар.
5. Лойиҳали ва матрицали ташкилий таркиблар

Асосий адабиётлар

1. А.С.Султонов, У.П.Умурзоқов. Ж.Рашидов «Сув хўжалиги иқтисоди ва менежмент». Ўқув қўлланма. Тошкент. 2009.
2. А.С.Султонов, З.Я.Худойберганов, С.А.Қўчқорова «Сув хўжалиги иқтисодиёти». Ўқув қўлланма. Тошкент 2007.
3. У.П.Умурзоқов. И.Л.Абдурахимов. «Сув хўжалиги менежменти» Тошкент. 2008.
4. С.С.Исмайлова, У.Р.Сангирова «Практический менежмент» Ташкент. 2008.
5. С.С.Исмайлова, У.Р.Сангирова «Амалий менежмент» Тошкент. 2008.
6. Х.Тошматов, Т.Кушаев, С.Исмайлова «Сув хўжалигига инновация менежменти» Тошкент. 2011.

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли

Тузилма муайян тизимнинг ташкил топган шакли, тизим элементларининг муҳим ўзаро алоқаларининг яхлитлигидир. Тузилма функционал муносабатларнинг умумий қонунларига бўйсунади.

Хар бир мураккаб тизим бир-бирига бўйсуниш, кўп поғонали тарзда шакланади. Бошқарувнинг сифати тузилманинг юқори халқасидан бир хил масофада узоклашган ва teng ҳуқуқга эга бўлган тизим элементлари билан белгиланади.

Тизим бошқарувининг функциясини амалга ошириш учун маҳсус аппарат ташкил этилади. Унинг тузилмаси бошқарувнинг бир-бирига тобе бўлган бўғинлари билан белгиланади.

Бошқарув тизимиининг оқилона ташкил этилган тузилмаси унинг самарадорлигини белгилаб беради, яъни бошқарув объектнинг кўп сонли элементлар алоқалари мустаҳкамлигини ва тизим яхлитлигини таъминлайди.

У тизим элементларини бир бутун ҳолга келтиради. Бошқарув тизим шакли ва ташкилий томонларига, ишни ташкил қилиш усулларига, мувофиқлаштиришга таъсир қиласи, тизим фаолияти натижасини баҳолашга ва қиёслашга имкон беради.

2. Бошқарувнинг ташкилий таркибини икки услуби

Бошқарув икки услубда амалга оширилади, яъни раҳбар қўл остида ишловчиларни бевосита (тўғридан-тўғри) ва билвосита (тўғридан-тўғри бўлмаган ҳолда) бошқариши мумкин.

Бошқарувнинг биринчи услубида (тўғри чизиқли тузилма) ижрочилар тўғридан-тўғри бир бошлиққа бўйсунган бўлиб, фақат ундан кўрсатмалар олади. Бу услуг оддий тушунарли ва мантиқлидир.

Тузилма бўлимини барча ваколатларга эга бўлган бир киши бошқарув функцияларни шахсан ўзининг зиммасига олади. Унинг чиқарган буйруқларини барча ходимлар бажариши керак.

Шуни эсда тутиш керакки, ушбу жорий этилаётган бўйсуниш тамойили бир киши қўлида бутун ҳокимликни тўплайди, шу билан бирга раҳбар зиммасига катта жавобгарлик ҳам юкланди.

Юқорида турувчи бошқарув идораси қуи корхона раҳбаридан сўзсиз ушбу корхона ишчиларига буйруқни бажариш ҳақида кўрсатма бериш хукуқига эгадир.

Раҳбар жамоа фаолиятининг барча томонларига жавобгар бўлиб, бошқарув ишларининг ҳаммасини ўзи бажариши лозим ва шу туфайли баъзида меъёрдан ортиқча ахборот таъсирида бўлиб қолади.

Агар ижрочилар кўп бўлиб, улар турли хилдаги ишларни бажараётган бўлса, уларга раҳбарлик қилиш мураккаб бўлади. Тўғри чизиқли тузилма икки поғонали ташкилотларда ўзини оқлайди.

Тўғри чизиқли бошқарув тузилмаларининг устуворлиги уларнинг оддийлигига, ташкил топишининг аниқлигига, тузилма элементлари бир-бирига бўлган тобелиги ва маъсулиятлигидадир.

Шу билан бирга мураккаб масалаларни ечишда пайдо бўлган қийинчиликлар туфайли уларни қўлланилиши чеклангандир.

Бўлинмалар ўртасида юзага келган масалалар қийин ечилади, раҳбарларни иш билан банд қилиниши бир текисда эмаслиги ва жуда катта юклама билан ишлашлиги кўзга ташланади.

Бошқаришнинг иккинчи услуби (функционал тузилма) раҳбар ишини анча енгиллаштиради, чунки у барча ходимлар билан эмас балки ўзининг ўринбосарлари ёрдамида иш олиб боради.

Ҳар бир ўринбосар функционал йўналиш бўйича юзага келган ишлаб чиқариш муаммоларини ўз ваколати доирасида ҳал этади.

Бошқаришнинг функционал тузилмасини одатда анъанавий ёки классик деб аталади. Бу тузилма кўп йиллардан бери қўлланилиб, унинг хусусиятлари ҳар томонлама тадқиқ қилинган.

Кўп тармоқли ишлаб чиқаришда ушбу тузилма жуда катта самара беради.

Ишлаб чиқаришда анъанага кўра режалаштириш, таъминот, ҳисоблаш, маркетинг функционал блоклари мавжуд. Амалда ҳам турли хилдаги функционал тузилмалар қўлланилади.

Бошқарши функционал тузилмалари ўзининг мантиқлиги ва оддийлигига қарамасдан қатор жиоддий камчиликларга эга. Мутахассислар қабул қилган қарорларини мувоффиқлаштириши жуда қийин, чунки уларнинг ҳар бири ўз вазифаларини устувор деб билади ва шу туфайли тузилманинг энг асосий камчилиги сақланиб қолади, яъни тезкор қарорларнинг аксариятини энг юқори лавозимдаги бошлиқ қабул қилишга мајсбур бўлади. Тајсриба шуни кўрсатадики, функционал тузилмани корхона чекланган ассортиментда маҳсулот ишлаб чиқараётган ва ташки мұхити барқарор бўлганда | қўллаш мақсадга мувофиқдир.

3. Вазифавий ва дивизионли ташкилий таркиблар

Вазифавий таркиб кенг миқёсда қўлланилиб келинган таркибdir. Уни анъанавий ёки классик таркиб ҳам деб атайдилар. Бу турдаги таркиб бошқарувни департаментлаштириши (тақсимлаш) натижасида келиб чиққандир. Уни элементларга (бўлимларга), яъни уларнинг ҳар бири бошқарувда ўзининг аниқ вазифасига эга, ўзига белгиланган вазифани бажаради.

Вазифавий таркиб бош- қарувининг устуворлиги қуидагилар- дан иборат:

- ишибилармонлик ва мутахассислик ихтисослашувини разбатлантиради.
- вазифавий соҳаларнинг мувофиқлашувини яхшилайди, хизматчилар бу тизимда яхши кўниcadилар;
- ҳаракатларнинг тақрорланишини пасайтиради ёки бутунлай бартараф қиласди ва моддий ресурслар сарфини камайтиради.

Вазифавий таркибнинг камчилик- лари куйидагилар -дан иборат:

- вазифавий бўлимлар ўз фаолияти давомида фирманинг умумий мақсадидан четлашишлари мумкин, чунки улар ўзларининг ички масалаларини амалга оширишга қизиқадилар. Бу эса, бўлимлар орасида ўзаро келишмовчиликни келтириб чиқариши мумкин;
- йирик ташкилотларда буйруқлар занжири (тизими) раҳбардан то бажарувчига етиб келгунча анча узоқ вақт кетади ва шу сабабли самарасиз бўлиб қолиши мумкин;
- бўлимлардан бирортаси ҳам ташкилотнинг умумий фаолият натижаларига жавоб бермайди, яъни ҳар бир бўлим ўзига тегишли вазифага жавоб беради.

Вазифавий таркибни кўпроқ кичик ва ўрта фирмалар қўллайди. Йирик корпорациялар эса дивизионал таркибни қўллаб келади. «Дивизионал» сўзи инглизча «Division» сўзидан келиб чиқсан бўлиб, у бўлиниш, қисм, бўлим маъносини билдиради.

Ташкилотни бўлимга бўлиш, бу бу турдаги таркибда қуйидаги учта белги асосида келиб чиқади, яъни: маҳсулот, ҳаридорлар грухси ва географик ҳудуд бўйича.

Бу бўлимлар гўёки мустақил ташкилотлар каби ҳаракат қиласиди ва фақатгина марказий бошқарув идорага ёки бош фирмага, корпорацияга бўйсунади.

Дивизионал маҳсулот таркибининг зарурати йирик фирма ва корпорацияларнинг ўсиши, уларни янги ишлаб чиқариш эскиларидан фарқли соҳаларига кириб бориши ҳисобига келиб чиқсан.

Дивизионал таркибнинг устуворлиги қуидагилардан иборат:

Дивизионал таркибнинг камчиликлари қуидагилардан иборат:

- бу фирма ўсишини таъминлайдиган энг самарали усулдир;
- менежерлар эркинлигининг юкори даражалиги, уларнинг ишлаб чиқариш учун жавобгарлигини оширади;
- олий звенодаги менежерларни тайёрлашда яхши шароитлар мавжудлиги.

- бўлимлар орасидаги ахборот алоқасини бўшлиғи ҳисобига фаолият жараёнларида ишларнинг такрорланиши;
- бош корхона билан заиф алоқа юзага келиши, бунинг ҳисобига бош фирма уларнинг фаолиятини тез-тез назорат қила олмаслиги, бу эса кўриладиган заарнинг кўпайишига олиб келиши мумкин.

4. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиблар

Агар юқорида кўриб чиқилган вазифавий ва дивизионал таркиблар департаментацияга, яъни горизонтал бўйича бўлинишга асосланган бўлса, унда мунтазам таркиб бошқарувни горизонтал ўқи бўйича бўлишга асосланган. Ҳар бир бошқарув савияси юқорироқда турганига бўйсунади.

Мунтазам таркиб ўз навбатида икки турга эга: яssi (инглиз тилидаги «Flat» - яssi сўзидан келиб чиқсан) ва кўп савияли (инглиз тилидан «Tall» - юқоридаги маънони билдиради).

Мунтазам яssi таркиб оз (2×3) савияга эга ва катта сондаги ишловчилар битта раҳбарга бўйсунади. У шакл бўйича оддий ҳисобланади. Мунтазам кўп савияли таркиб қўйи бошқарилиш меъёрига эга, яъни унча катта сонда бўлмаган хизматчилар битта раҳбарга бўйсунади. Бу каби таркиб шакл бўйича мураккаброқдир.

Ясси ва кўп савияли мунтазам таркиб ташкилотга (фирмага, корпорацияга) унча катта бўлмаганди самара беради. Фирманинг ўсиши билан бошқарувда маҳсус экспорт ходимларига зарурят туғилади.

Мунтазам ва штабли бўлинмалар орасидаги ўзаро муносабатлар мураккаб ва қоида бўйича ҳамма вақт ҳам дўстона бўлавермайди. Улар ўзларининг устуверлигини ҳимоя қилишига уринадилар. Бунинг оқибатида эса, бундай муносабатлар жиоддий жсанжалга ҳам олиб келади. Штаб бўлим менежерлари ўзларини бироз малакалироқ мутахассис, мунтазам раҳбарларга кўрсатма беришга ҳуқуқли деб ҳисоблайдилар.

5. Лойиҳали ва матрицали ташкилий таркиблар

Лойиҳали таркиб бу вактинчалик ташкилотнинг аниқ масаласини ечиш учун ташкил қилинади. Унинг аъзолари ҳар хил соҳадаги юқори малакали мутахассислардан иборат бўлади.

Улар мураккаб лойиҳаларни амалга ошириш учун бир грух жамланганлар. Лойиҳа ниҳоясига етказилгандан грух кейин тарқатилиб юборилади, бир қисми эса янги лойиҳа грухига кўшилади.

Бу таркибнинг хусусияти—хизматчилар бир вақтда иккита раҳбарга бўйсунадилар, яъни лойиҳа раҳбари ва бўлим раҳбарига.

Кўпчилик фирмалар бу каби таркибларга барча диққат эътиборини муҳим технологиялар жорий этишга инновацияга қаратади.

Лойиха таркибини ичида кенг тарқалган ва тарақкий этган шакл бу матрицали таркибdir. Матрицали таркиб иккитали бўйсунишни кўзда тутади, яъни бўлим бошлиғи (вазифавий йўналиш) ва лойиха раҳбари. Лойиха раҳбари лойиха стратегияси ва иш натижаларига жавоб беради.

Уларнинг ихтиёрига молиявий ресурслар берилади. Вазифавий бўлим бошлиғи ишни ташкил қилишида қатнашади, ишни кетишини ва бажарилиш муҳлатларини назорат қиласи, маҳсулотнинг сотувини амалга оширади.

**Этиборларингиз
учун раҳмат!!!**