

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 13. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-арекетті үйлестіру

## Бағыну жүйесін орнату

Ұйымдастырудың үшінші негізгі элементі – лауазымдар арасында бағыну міндетін орнату. Айталық, шағын бизнестің иеленуші-менеджері жаңа ғана екі қызметкер қабылдады, оның біреуі маркетингпен айналысады, екіншісі өндірісті жүргізеді. Бұл орайда Маркетинг менеджері өндіріс менеджеріне бағына ма, өндіріс менеджері маркетинг менеджеріне бағына ма, жоқ әлде екеуі де иеленуші-менеджерге бағына ма?

Осы сұрақ бағыну міндетін орнатуға қатысты менеджменттегі бұйрықтар тізбегі мен менеджмент ауқымы сынды негізгі мәселелерді көрсетеді. Алдында айтылған, ресми бөлімдерге бөлінген құрылым мен төменде айтылатын бағынышты міндеттілік қарым-қатынастарға қоса, кез келген ұйымда адамдар арасында болатын біршама бейресми ақпарат алмасу бар.

## Бұйрықтар тізбегі

XX ғасырдың басында алғаш рет танымал болған ескі тұжырымдама – бұйрықтар тізбегі жайлы пікір айтқан зерттеушілердің дәлелдеуінше, ұйымда барлық лауазымдар арасында нақты және айқын дәреже сатысын орнату қажет. Бұйрықтар тізбегінің екі құрамдас бөлігі бар. Біріншісі, бұйрықтың біртұтастығы деп аталады, мұнда ұйымның әр мүшесі басқа адаммен айқын бағынышты міндеттілік қарым-қатынаста болуы керек және оның тек бір ғана басшысы болуы тиіс. Екіншісі, тік өкілеттік қағидасы деп аталады, мұнда ұйымның төменнен жоғары таралатын айқын және бөлінбейтін дәреже сатысы болуы керек. «Дәл осы жерде шешімдер қабылданады, яғни «Мен болмасам, кім?» деген танымал қағида осы идеядан шыққан – ұйымда әрбір шешім үшін нәтижесінде жауапты тұлға болуы міндетті.

Бағыныштылық орнатудың тағы бір бөлігі әрбір менеджерге қанша адам есеп беретініне байланысты. Бұл – басқару ауқымы. Басқару ауқымы – белгілі бір менеджерге бағынатын адамдар саны. Жылдар бойы менеджерлер мен ғалымдар оңтайлы басқару деңгейін анықтай алмай келеді. Мысалы, ол біршама тар ауқымды, яғни бір менеджерге аз адам бағынатын болуы керек пе, не болмаса едәуір кең ауқымды, яғни бір менеджерге көп адам бағынатын болуы керек пе?

Ертеректе зерттеуші А.В. Грейкунас менеджмент ауқымының мәселелерін санмен өлшеген. Оның айтуынша, менеджер қарамағындағы адамдармен қарым-қатынастың үш түрін: тікелей, яғни менеджердің қарамағындағы әр қызметкермен көзбе-көз жеке қарым-қатынасы, өзара – бағынышты адамдар арасында және топ, бұл – бағынышты адамдар тобы ішінде қарастыруы керек. Менеджерлер мен бағынышты адамдар арасында мүмкін болар қарым-қатынастың барлық түрлерінің санын мынадай формуламен анықтауға болады:

$$I = N(2N/2 + N - 1)$$

Мұнда  $I$  – бағынышты адамдармен қарым-қатынастың жалпы саны және  $N$  – бағынышты адамдар саны. Менеджерге бағынышты екі-ақ адам болса да, олардың арасында алты түрлі қарым-қатынас болуы мүмкін. Бағынышты адам саны үшке дейін өссе, ықтимал қарым-қатынас саны – 18, бес адам болса – 100. Грейкунас  $N$  қандай болатыны жайлы ешқандай ұсыныс жасамаса да, оның идеялары бағынышты адамдар көбейген сайын, қарым-қатынас күрделене түсетінін көрсетеді. Маңыздысы – әр қосымша бағынышты адам оның алдындағы адамнан гөрі көбірек қиындықтар әкеледі. Тоғыз адамнан он адамға өту үш адамнан төрт адамға өтуден өзгереді.

Енді бір зерттеуші Ральф С. Дэвис менеджмент ауқымының екі түрін сипаттаған: төменгі буын менеджерлер үшін оперативті басқару және орта буын немесе топ менеджерлер үшін әкімшілік басқару. Ол өз кезегінде оперативтік басқаруда 30 бағынышты адам болуы, ал жоғары буындағы басқаруда үш адам мен тоғыз адам арасында шектеу болуы керек деп дәлелдейді. Линделл Ф. Урвиктің айтуынша, әкімшілік басқару қарамағындағы адам саны алтыдан аспауы керек.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 13. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

Иен Хамилтон да дәл осындай қорытындыға келді. Қазір біз менеджмент ауқымы ұйым құрылымын жасауда шешуші фактор екенін мойындаймыз, алайда оңтайлы не болмаса мүлтіксіз менеджмент ауқымы үшін бірегей, дайын тұрған ұсыныс жоқ. Дегенмен ең алдымен, менеджмент ауқымы ұйым құрылымына қалай әсер ететініне назар аударайық.

Кең менеджмент ауқымы аз деңгейлі ұйымдық құрылымға алып келеді, ол қызметкерлердің ар-ұждан деңгейі мен өнімділігін, сонымен қатар басқару жауапкершілігін арттырады. Көптеген ұйымдар, оның ішінде IBM мен General Electric те бар, бүгінде коммуникация мен икемділікті жақсарту үшін аз деңгейлі ұйымдық құрылымға бет алды.

Ғалымдар сонымен қатар иерархиялық ұйым қымбатырақ себебі, менеджерлер саны көбірек және коммуникацияда мәселелер көбеюіне, яғни ақпарат өткізетін адамдар санының өсуіне себепкер болатынын атап өткен. Басқа жағынан алсақ, аз деңгейлі ұйымдағы кең ауқымды менеджмент деңгейі менеджердің әкімшілік жауапкершілігі, яғни менеджерлер аз, әрбір менеджерге қарасты бағынышты адамдардың көбірек болуына байланысты үлкен жауапкершілікке алып келеді. Бұл қосымша жауапкершілік артық болса, аз деңгейлі ұйымдар жапа шегеді.

Көптеген сарапшылар ұйымдар қазіргісінен азырақ деңгейлермен де тиімдірек жұмыс істей алатынын айтады. Айталық, The Franklin Mint менеджмент деңгейлерінің санын алтыдан төртке азайтты. Сонымен қатар CEO өзінің менеджмент ауқымын алтыдан он екіге көбейтті. Сол салада IBM менеджменттің бірнеше деңгейін алып тастады. «Біз корпоративтік саты емес, корпоративтік құрылым жасауымыз керек», – дейді Белгісіз серіктес.

Менеджерлер әр жағдайда менеджмент ауқымын қалай анықтай алады? Ғажайып формула болмайтынына қарамастан, зерттеушілер белгілі бір жағдайда бағыну жүйесіне әсер ететін факторлар жиынтығын анықтаған. Зерттеушілер иерархиялық ұйымдардың артықшылықтарын көрсеткенмен де, кейбір факторлар аз деңгейлі ұйымдардың да артықшылығын байқатуы мүмкін. Мысалы, менеджер мен бағынышты адам білікті және білімді болса, онда кең ауқымды менеджмент жүйесі тиімді болуы ықтимал. Кейбір жұмыс жағдайлары басшы мен бағынышты адам арасындағы терең қарым-қатынасты қажет етеді. Жалпы қарым-қатынас неғұрлым көбірек қажет болған сайын, бағыну жүйесі соғұрлым тар ауқымда болуы керек. Сол сияқты стандарт рәсімдер толық болса, кең ауқымды бағыну жүйесі болуы мүмкін. Стандарт рәсімдер азырақ болса, онда күнделікті іс-әрекеттерді бақылау үшін басшының рөлі күштірек болады да, ол тар ауқымды бағыну жүйесін тиімдірек деп табады. Тапсырма ұқсастығы да маңызды. Басқарылатын жұмыстың көбі ұқсас болса, онда басшы кеңірек бағыну жүйесін қолдануы ықтимал.

Кейбір ұйымдық ортада оңтайлы басқару ауқымына басқа да факторлар ықпал етеді. Әр фактордың салыстырмалы маңыздылығы түрлі орталарда өзгеше болады. Сегіз фактордың барлығы бір басқару ауқымы білдіруі екіталай, біреуі кең ауқымды білдірсе, басқасы тар ауқымды қажет етеді. Демек, менеджерлер өзінің бірегей жағдайында оңтайлы басқару ауқымын таңдағанда, әр фактордың не болмаса факторлар жиынтығының үлес-салмағын бағалауы керек.

## Менеджер жаднамасы

Менеджерлер белгілі бір ортада қажет басқару ауқымын анықтау кезінде есепке алынатын факторларды түсінуі қажет.

Өз басқару ауқымыңызды және менеджеріңіздің басқару ауқымын білуіңіз керек.

Өзіңіздің және менеджеріңіздің басқару ауқымы сізге және менеджеріңізге қалай әсер ететінін білуіңіз аса маңызды.

## Өкілеттілікті бөлу

Ұйым құрылымын жасаудағы тағы бір маңызды элемент – лауазымдар арасында өкілеттік қалай бөлінетінін анықтау. Өкілеттік – ұйым заңдастырған құқықтар аясы. Өкілеттілікті бөлу –



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 13. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

өсіп келе жатқан ұйым ауқымының басқа бір нәтижесі, салдары. Мысалы, иеленуші-менеджер өз өнімдерін нарыққа шығару үшін сауда өкілін жұмысқа алады, ол жаңа қызметкерге – жеткізу күні, жеңілдіктер, т.с. тәрізді мәселелер жөнінде шешім қабылдауға қажет билікті беруі керек.

Жұмысты бөліп тапсыру – басшы мен оның қарамағындағы бір немесе бірнеше адам арасындағы өкілетті құрылым орнату. Жұмысты бөліп тапсыру – менеджерлердің өз жүктемесінің бір бөлігін басқаларға тапсыру. Жұмысты бөліп тапсырудың негізгі себебі – менеджерге көбірек жұмыс атқаруға мүмкіндік беру. Оның қарамағындағылар ұйым жұмысының көбірек бөлігін атқару арқылы оның ауыртпалығын бөліседі. Басқару теориясында жұмысты бөліп тапсыру процесінің үш қадамы бар.

Жақсы коммуникация дағдылары менеджерге өз қарамағындағыларға жауапкершілікті бөліп тапсыруға көмектеседі. Менеджер жұмысты мәжбүрлі түрде бөліп тапсыруға міндетті емес және ол қарамағындағы адамдар жақсы жұмыс істеп кетсе, өз табысына қауіп төнеді деп қорықпауы керек. Дегенмен бұл үш қадам өзінен-өзі пайда болған жоқ. Әрине, менеджер мен бағынышты адам жұмыста бір-бірімен жақсы қарым-қатынас орнатса, процестің көп бөлігі ашық жарияланбайды, олар жобаланып, тұспалданады. Менеджер тек жұмыс атқарылуы керек екенін ғана ескертеді. Алғыр қызметкер жұмыс, шын мәнінде, өзіне тапсырылып тұрғанын түсіне қояды. Бұрынғы бастығымен өткерген тәжірибені есіне түсіре отырып, ол айтпаса да, жұмысты атқаруға қажет билігі бар екенін және бастығына жұмыс аяқталғаны жайлы есеп беретінін білуі мүмкін.

### Орталықсыздандыру және орталықтандыру

Басқаруды орталықсыздандыру – бүкіл ұйым ішінде орта және кіші буын менеджерлеріне өкілеттік пен билік жүйелі түрде беріліп отыру процесі.

Басқаруды орталықтандыру – жоғары буын менеджерлер қолындағы билік пен өкілеттікті ұдайы сақтап тұру процесі.

Walmart – орталықтандырылған ұйым. Фирманың Арканзастағы бас штаб-квартирасындағы менеджерлер ауқымды ережелер, қағидалар мен стандарт жұмыс рәсімдерін орнатты. Дүкен менеджерлері де дүкен сөрелерінде тауар қалай жайғастырылатынын, азық-түлік қалай орналастырылатынын, әртүрлі заттарға баға қалай белгіленетінін өз білгенінше қарап шешеді.

Жалпы ұйымдарда ешқашан толықтай басқару бір орталықтан жүргізілмеген, сол сияқты ешқашан басқаруды орталықтандыру толық қолданылмаған, кейбір фирмалар өздерін үздіксіздік процесінің бір шетіне қояды, ал басқалары басқа жаққа ойысады. Сонда орталықсыздандыру-орталықтандыру тізбегіндегі ұйымның позициясын қандай факторлар анықтайды деген сұрақ туындауы мүмкін, әрине. Ең жиі кездесетін шешуші фактор – ұйымның сыртқы ортасы. Әдетте ортаның күрделілігі мен белгісіздігі көбірек болған сайын, соғұрлым басқару орталықсыздандырылады. Фирмалар өздері бұрын істегенін қайталауға тырысады, ұйым өзінің өткен тарихында не істегені және басқаруды орталықтандыру не орталықсыздандыруға қатысты қазір нені таңдайтыны арасында қандай да бір қатынас болуы әбден ықтимал. Қабылданатын шешімдердің табиғаты да назарға алынады.

Шешімқабылдау неғұрлым қымбаттырақ және қауіптірек болса, басқаруды орталықтандыруға қысым да көбірек болады. Ұйымдар сонымен қатар төменгі буын менеджерлердің мүмкіндіктерін де ескереді. Төменгі буын менеджерлер жоғары сапалы шешімдер қабылдай алмаса, онда басқаруды орталықтандыру жоғары деңгейде болуы ықтимал. Олардың біліктілігі жоғары болса, онда топ-менеджмент басқаруды орталықсыздандыру процесінде олардың дарынының пайдасын көре алады, шындығында, топ-менеджмент бұл артықшылықтарды қолданбаса, онда талантты төменгі буын менеджерлері ұйымнан кетіп қалуы мүмкін.

### Менеджерге басқаруды орталықтандыру керек пе, орталықсыздандыру керек пе?

Ол жайлы нақты ұсыныстар жоқ. General Electric және Johnson & Johnson тәрізді көптеген табысты компаниялар басқаруды бір орталықтан жүргізбейді. Ал табысты McDonald's және



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 13. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

Walmart компанияларында басқару орталықтандырылған. Кей фирмалар біреуінен екіншісіне көшіп жатыр. Көп уақыт бойы басқаруды орталықтандырмай жүргізген Royal Dutch Shell компаниясы жақында фирманы басқаруды орталықтандыруға арналған бірқатар үлкен өзгерістерден өтті.

### **Менеджер жаднамасы**

Менеджерлер өз талпынысын, өз менеджерлерінің талпыныстарын және бұл талпыныстардың жұмысты бөліп тапсырумен байланысын түсінуі керек.

Өз ұйымыңызда басқарудың қаншалықты орталықтандырылғанын немесе орталықсыздандырылғанын білуіңіз шарт.

### **Іс-әрекетті үйлестіру**

Ұйымдастырудың бесінші басты элементі – үйлестіру. Үйлестіру – ұйымның әртүрлі бөлімдерінің іс-әрекеттерін біріктіру процесі. Оның басты себебі – бөлімдер мен жұмыс топтары өзіне тиесілі қызметтерді орындау үшін ақпарат пен ресурс жағынан бір-біріне өзара тәуелді. Бөлімдер арасындағы өзара тәуелділік неғұрлым ұлғайған сайын, бөлімдер тиімді жұмыс істеуге қабілетті болса, ұйым соғұрлым тиімді үйлестіруді қажет етеді. Өзара тәуелділіктің басты үш түрі бар: біріккен, тізбекті және екіжақты. Біріккен өзара тәуелділік бөлімшелердің бір-бірімен тікелей, тығыз әрекеттеспеуінен олардың жұмысының нәтижесін ортақ ұйым деңгейінде біріктіреді. Тізбекті өзара тәуелділік – бір бөлімшенің өнім шығарылымы екіншісінің шығын бірлігі болуы. Екіжақты өзара тәуелділік іс-әрекеттер бөлімшелер арасында екі бағытта да жүргенде пайда болады.

### **Электронды үйлестіру**

Жақында пайда болған электрондық ақпараттық технологиялар үйлестіру жұмысына қажет пайдалы механизмдерді ұсынды. Мысалы, электрондық пошта адамдардың бір-бірімен хабарласуын оңайлатады. Бұл коммуникация, өз кезегінде, үйлестіруді күшейте түседі. Мысалы, Bechtel өзінің көптеген қызметтері арасында үйлестіруді жақсарту үшін, мердігерлері мен қосалқы мердігерлерінен интернеттегі ортақ коммуникациялық жүйені қолдануды талап етеді. Фирманың айтуынша, бұл жетілдірілген үйлестіру технологиясы әр үлкен құрылыс жобасынан мыңдаған доллар үнемдеуге көмектеседі.

### **Менеджер жаднамасы**

Менеджерлер үйлестіруді қажет ететін өзара тәуелділіктің үш түрін білуі тиіс. Өз ұйымыңызда қолданылатын үйлестіру механизмдерін түсінуіңіз керек.

### **Лауазымдар арасындағы айырмашылық**

Ұйым құрылымының соңғы құрылымдық элементі – ұйымдағы желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы айырмашылық. Желілік бөлімшедегі лауазым – тікелей бұйрықтар тізбегіндегі ұйым мақсаттарына жетуге жауап беретін лауазым. Штаттық лауазым – желілік бөлімшедегілерге тәжірибе ұсыну, ақыл-кеңес беру және қолдау көрсетуге арналған лауазым. Желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы басты айырмашылық, олардың мақсатында – желілік бөлімше менеджерлері ұйымның мақсатына



Кітап: Менеджмент

Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі

Дәріс: 13. Ұйымдастыру элементтері: бағыну жүйесі, өкілеттілікті бөлу және іс-әрекетті үйлестіру

жету үшін тікелей жұмыс істейді, ал қызметкерлермен жұмыс істейтін менеджерлер ақыл-кеңес береді және жәрдемдеседі. Алайда басқа да айырмашылықтар бар. Солардың бірі – өкілеттік. Желілік бөлімшедегі өкілеттік жалпы ұйымның иерархиясынан туған ресми немесе заңды билік ретінде жасалады.

Штаттық лауазымдағы өкілеттік ондай нақты емес және әртүрлі формаларда болуы мүмкін. Форманың бір түрі – кеңес беру органы. Бұл жерде желілік бөлімше менеджері қызметкерлер құрамының ақыл-кеңесін іздеу мен одан бас тартудың біреуін таңдауы қажет, тіпті ақыл-кеңес сұралған жағдайда да, желілік бөлімше менеджері оны елемей мүмкін. Штаттық лауазымның басқа түрі міндетті кеңес деп аталады. Бұл жерде желілік бөлімше менеджері ақыл-кеңесті есепке алуы керек, алайда оған құлақ сала ма, жоқ әлде елеп-ескермей ме – оны өзі таңдай алады. Мысалы, дін қызметшісі Шіркеу ілімдерін талқылағанда Кардиналдардың Киелі алқасының ақыл-кеңестерін тыңдауы керек, бірақ ол шешім қабылдағанда өз сенім-нанымдарын басшылыққа алуы мүмкін.

Штаттық лауазымның ең маңызды формасы функциялық өкілеттік – қызметкерлердің мамандығына қатысты ресми немесе заңды билік деп аталады. Мысалы, персонал жөніндегі менеджердің адамдарды жұмысқа алуға немесе кемсіту болған кезде функциялық өкілеттігі болуы мүмкін. Функциялық өкілеттікке ие болу лауазымдарды қолданудың ең тиімді жолы болады, себебі ұйым бұйрықтың тізбекті әдісін сақтай отырып, арнайы сараптама артықшылықтарын иеленеді.

### Әкімшілік қарқыны

Ұйымдар кейде әкімшілік қарқынына қатысты желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазымға назарын тең ұстауға талпынады. Әкімшілік қарқын – басқару лауазымдары штаттық лауазымдарда шоғырланған деңгей. Әкімшілік қарқыны жоғары ұйым деп штаттық лауазымдары көп, желілік бөлімшедегі лауазымдар саны аз ұйымды айтамыз; төмен әкімшілік қарқыны желілік бөлімшедегі лауазымдары көп ұйымға қатысты. Штаттық лауазымдардың тым көп болуы ұйымның қолма-қол ақшасының азаюы мен ресурстардың тиімсіз қолданылуына соқтырады.

Көптеген ұйымдар соңғы жылдары штаттық лауазымдарды қысқарту арқылы өздерінің әкімшілік қарқынын азайтуға қадам жасап жатыр. CBS өзінің Нью-Йорктағы штаб-пәтерінің штаттық лауазымдарын қысқартты, ал IBM өзінің штаттағы қызметкерлері санын жеті мыңнан екі мың үш жүзге азайтты.

### Менеджер жаднамасы

Менеджерлер желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы негізгі айырмашылықты білуі тиіс.

Өз қызметіңіз желілік бөлімшедегі лауазым не штаттық лауазым екенін және ол сіздің жұмысыңызға қалай әсер ететінін жақсы түсінуіңіз керек.