

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымдық дизайнды басқару

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Ұйымдық дизайн дегеніміз не?

Ұйым элементтері тақырыбында біз ұйымдық құрылымның кең тараған элементтері арасында жұмыс орнын мамандандыру мен басқару ауқымы бар екенін атап өтіп, мамандандырудың тиісті деңгейі басқару ауқымының соған сәйкес деңгейі тәрізді түрленуі мүмкін екенін талқылағанбыз. Дегенмен «мамандандыру мен басқару ауқымының бір-біріне қатысы қандай?» деген сұрақтар, шын мәнінде, қарастырылмады. Мысалы, мамандандырудың жоғары деңгейі белгілі бір ауқыммен байланысуы керек пе және жұмыстың әртүрлі үйлесімдері бөлімдерге бөлінудің түрлі негіздерімен сәйкес келе ме? Осы және де осыған сәйкес мәселелер ұйымдық дизайн жайындағы сұрақтармен байланысты.

Ұйымдық дизайн – құрылымдық элементтер мен бүкіл ұйымды басқару үшін қолданылған элементтер арасындағы қатынастардың жалпы жиынтығы.

Осылайша, ұйымдық дизайн стратегиялар мен ұйымдастыру мақсатына жету үшін жоспарларды жүзеге асыру құралы болып табылады. Ұйымдық дизайн туралы айтып отырғандықтан, екі маңызды нәрсені ескеру керек. Біріншісі, ұйымдар құрыла салып, сол күйінде қалып қоймайды, өйткені көптеген ұйымдар жағдайлар мен адамдар сияқты факторлар әсерінен үнемі өзгеріп отырады. Екіншіден, үлкен ұйымдар үшін ұйымдық құрылым – ешқандай толыққанды түсіндірмелердің сипаттамасы көмектесе алмайтын көп нюанстар мен өзгешеліктерден тұратын өте күрделі процесс.

Ұйымдық дизайнға әмбебап көзқарас

Алдыңғы дәрістерімізде менеджменттегі мәселелерді шешудегі ситуациялық және әмбебап тәсілдердің арасындағы айырмашылықтарды айтқанбыз. Мысалы, әмбебап көзқарас ұйымды басқару үшін «әлдебір күшті жолды» анықтауға тырысады, ал жағдаяттық көзқарас бойынша, берілген жағдайға байланысты басқару мінез-құлқы сол жағдаяттағы бірегей элементтерге байланысты.

Ұйымдық дизайн жайлы заманауи пікірдің негізі ертеректегі екі әмбебап көзқарастар – бюрократиялық және мінез-құлық моделінен бастау алады.

Бюрократиялық модель

Беделді неміс әлеуметтанушысы Макс Вебер ұйымның ең алғашқы классикалық теориясын ұсынған. Вебердің көзқарасы бойынша, бюрократия – өкілеттіктің заңды және ресми жүйесіне негізделген ұйымдық дизайн моделі.

Вебер ұйымның бюрократиялық формасын қисынды, оңтайлы және тиімді деп қарастырды.

Бүгінгі күні бюрократияға ең жақсы мысал ретінде үкімет агенттіктері мен университеттер болуы мүмкін. Айталық, сіз колледжге оқуға түскенде жатақхана сұрау үшін, әр семестр сайын тіркелу үшін, бейіндік пәндерді ауыстыру үшін, дайындық бағытының жоспарын жасау үшін, курсты ауыстыру үшін, оқу орнын бітіруге дайындық үшін қанша сатыдан өтіп, қаншама қағаз толтыруыңыз керек. Тіпті қағаздардың орнына электрон құралдар келсе де, жасалатын қадамдар сол баяғыдай. Бұл процедуралардың қажеттілігінің себебі – университеттер барлығы бірдей және әділ қатынасты талап ететін өте көп адамдармен жұмыс істейтінде. Демек, ережелер, жарлықтар мен стандарт ағымдағы процедуралар қажет.

Бюрократиялық модельдің негізгі күші оның кейбір элементтері кейде шынымен де тиімділікті жақсартатынында. Бюрократия сонымен қатар әлпештеуді болдырмайды және процедуралар мен практикалар баршаға түсінікті болуын қамтамасыз етеді. Өкінішке орай, бұл тәсілдің біраз кемшіліктері де бар. Ең бастысы – бюрократиялық модель икемсіздікке және қатаңдыққа алып келеді. Ережелер бекітіліп, күшіне енгеннен кейін оларды бірыңғай орайластыру немесе өзгерту өте қиын.



Мінез-құлық моделі

Ұйымдық дизайнның тағы бір маңызды моделі – мінез-құлық моделі.

Мінез-құлық моделі – жұмыс топтарын жасауға көбірек көңіл бөлетін және тұлғааралық процестер қамын ойлайтын, адами қарым-қатынасқа сәйкес ұйым дизайнының моделі.

Мінез-құлық моделі басқарушылық ой-пікірдің адами қарым-қатынас мектебімен қатар пайда болған. Менеджмент зерттеушісі Ренсис Ликерт кейбір ұйымды басқаларынан, не тиімдірек етіп тұрғанын анықтау үшін бірнеше ірі ұйымды зерттеген. Нәтижесінде Ликерт ұйымдарды сегіз маңызды процесс бойынша өлшеп, жіктеуге болатынын алға тартты.

Бюрократиялық модельдегі ең басты мәселе – ұйым қызметкерлерінің құндылығын атай отырып, адамның мінез-құлқына ерекше назар аударатыны. Осылайша, Ликерт және оның әріптестері, ұйым құрудың гуманистік тәсіліне жол салды.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымды құрудың бір ғана жақсы жолы бар деп ұйғару қателігінен аулақ болулары керек.

Әдет бойынша, бюрократиялық модельді қолданатын ұйым тиімсіз деп ұйғаруға болмайды. Ұйымдық дизайнға жағдайлар ықпалы.

Кез келген жағдайлар үшін ең жақсы ұйымдық дизайнды анықтауда ситуациялық факторлар үлкен рөл атқарады. Осы орайда төрт негізгі факторларға назар аударайық.

Технологиялық өзек

Технология – қаражат жұмсалуды өнім өндіруге айналдыру үшін қолданылатын қайта құру процесі.

Ұйымдардың көбі түрлі технологияларды қолданады, алайда ұйымның ең маңызды процесі технологиялық өзек деп аталады. Әдетте адамдар технология дегенде құрастыру цехы мен машина жабдықтарын елестетеді, бірақ бұл термин сонымен қатар ұйымға қызмет көрсетуде де қолданылады.

Технология мен ұйымдық дизайн арасындағы байланысты алғашқы болып Джоан Вудворд мойындаған. Вудворд Англияның оңтүстігіндегі 100 өндіруші фирманы зерттеп, әрбір ұйымның тарихы, оның өндіру процестері, формалары мен процедуралары және қаржы көрсеткіштері тәрізді аспектілері жайлы ақпарат жинаған. Нәтижесінде Вудворд ұйымдардағы технологияның жіктелімін ұсынды.

Вудворд анықтаған технологияның үш негізгі формасы:

1. Дара немесе аз сериялы технология. Өнім арнайы тапсырыспен тұтынушы талаптарына сай не болмаса аздаған мөлшерде жасалады.
2. Үлкен партиялы немесе жаппай өндіру технологиясы. Өнім құрастыру желісінде құрамдас бөліктерді басқа бөліктерге қосу арқылы дайын өнім шығарылады.
3. Үздіксіз процесс технологиясы. Шикізат машиналар тобы немесе түрлендіру процестері арқылы дайын өнімге айналады.

Вудворд ұйымдық дизайнның түрлі конфигурациясы түрлі технологиямен орайласады деп пайымдайды. Сөйтіп, ұйымдық дизайнды анықтауда, технология маңызды рөл атқарады.

Ұйымдық орта

Ұйым ортасы мен ұйымдық дизайн арасындағы байланысты алғаш талдаған Том Бернс пен Сталкер механистік және органикалық екі құрылымды анықтаған болатын.



Механистік ұйым бюрократиялық немесе 1-жүйе моделіне қатты ұқсайды және тұрақты ортада жиі кездеседі.

Органикалық ұйым – ұйымдық дизайнның мейлінше икемді және бейресми моделі, тұрақсыз және алдын ала болжауға келмейтін орталарда көп кездеседі.

Ұйымдық дизайнға әсер ететін тағы бір фактор – оның көлемі.

Ұйымның көлемі – толық күн немесе толық күнге эквивалент жұмыс істейтін қызметкерлер саны.

Ұйымның өмір циклі

Әрбір ұйым белгілі бір өмір сүру кезеңдерінен өтеді.

Ұйымның өмір циклі дегеніміз, ұйымдардың өсуі мен дамуына қарай прогрессиядан өтуі.

Ұйым көлеміндегі өзгерістер жөнінде айқын көрініс болмаса да, көптеген ұйымдар төрт кезеңді ұйымның өмір циклі бойынша алға жылжиды.

Бірінші кезең – ұйымның тууы.

Екінші кезең – жастық шақ – ұйым ресурстарының өсуі мен кеңеюі.

Орта жас – соңында тұрақтылыққа апаратын бірте-бірте даму мерзімі. Соңында, кемелдену – тұрақтылық кезеңі, аяғында бірте-бірте құлдырауға алып келуі мүмкін.

Менеджерлер ұйым осы кезеңдерден өте бастағанда, оның дизайнының кейбір мәселелеріне қарсы тұруы керек. Сөйтіп, ұйымның көлемі мен дизайны өзара байланысты және бұл байланыс ұйымның өмір циклі арқасында қуатты болады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер технология, ұйымдық орта, ұйымның көлемі мен ұйымның өмір циклі ұйымдық дизайнға қалай әсер ететінін білуі керек.

Өз ұйымыңыздың технологиясы, ортасы, көлемі мен өмір циклі жайлы анық түсінігіңіз болуы керек.

Стратегия және ұйымдық дизайн

Ұйымдық дизайнның тағы бір маңызды өлшемі – оның топ-менеджерлері қабылдаған стратегиясы. Жалпы алғанда, корпоратив және бизнес стратегиялардың екеуі де ұйымдық дизайнға әсер етеді. Қаржы және маркетинг сынды ұйымның негізгі функциялары да кейбір жағдайларда ұйымдық дизайнға әсер етеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдық дизайнның стратегияға қандай қатысы бар екенін білуі керек.

Өз ұйымыңыздың корпоративті, бизнес және функциялық стратегиялары қандай және олар ұйымдық дизайнға қалай ықпал ететіні жайында түсінігіңіз болуы керек.

Ұйымдық дизайнның негізгі формалары

Технология, орта, көлем, өмір сүру циклі және стратегия ұйымдық дизайнға ықпал ететіндіктен, ұйымдар алуан дизайн түрін қабылдауы тосын болмауы керек. Дегенмен көптеген дизайн түрі төрт негізгі санаттың біріне жатады. Басқалары екі немесе одан көп негізгі түрге негізделген гибрид болады.



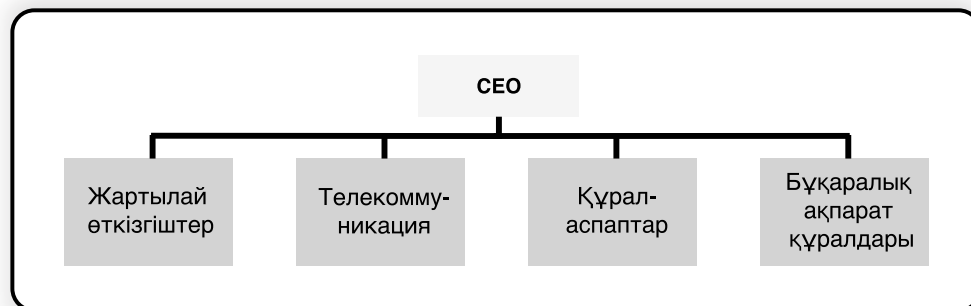
Функционал дизайн орталықсыздандырудағы функциялық тәсілге негізделіп құрылады. Бұл дизайнды экономист Оливер Е. Уильямсон біртұтас деп атаған. Біртұтас дизайнда ұйым мүшелері мен бөлімдер маркетинг және өндіріс бөлімдері тәрізді функциялық бөлімшелерге топталады.

Функционал дизайн (U-form) – функциялық бөлімшелерге бөлуге негізделген. Бұл шағын өндірістік фирма менеджерлерді вице-президент деңгейінде қолданады. Әрбір функциялық сала басқаларына тәуелді екенін есте сақтау қажет.

Біртұтас дизайнды ұйымда функциялық салалардың ешқайсысы бір-бірінен жұмыс істей алмайды. Жалпы алғанда, бұл тәсілге функциялық бөлімшелерге бөлудің артықшылықтары мен кемшіліктері ортақ.

Ұйымдық дизайнның басқа бір жалпы формасы конгломерат немесе H-form тәсілі деп аталады. Конгломерат дизайнды (H-form) бір-бірімен байланыспаған кәсіпорындар жиынтығынан құралған ұйымдар қолданады.

Бұл тәсіл бөлімдерге бөлудің өнім түріне еркін негізделген. Әр бизнес не болмаса бизнес жиынтығын оның пайдасы немесе шығындарына жауап беретін бас менеджер басқарады, ал әр бас менеджер өзгелерден тәуелсіз қызмет істейді. Оңтүстік Кореядағы Samsung Electronics Company фирмасы H-form дизайнын қолданады.



Бұл дизайн байланыссыз әртараптандыру стратегиясы нәтижесінде пайда болған және менеджменті өте күрделі. Менеджерлер бір-біріне ұқсамайтын операциялардың арасындағы салыстыру және біріктіру әрекеттерін күрделі деп санайды. Компаниялар басқа тәсілдерге бола, одан бас тартып жатыр.

Біршама танымал болып келе жатқан дивизиондық дизайнда ұйымның өнім түрі де қолданылады; алайда конгломерат дизайнға қарағанда дивизиондар бір-бірімен байланысқан.

Дивизиондық дизайн (M-form) бизнестің негізгі түрлері бойынша ұйымның кеңірек шеңберінде қызмет істеуге негізделген.

Hilton қонақүйлері ұйымдық дизайнның мультидивизиондық тәсілін қолданады. Әр бөлім біршама автономиялық тұрғыда қызмет ететініне қарамастан, барлық бөлімдер сол бір жалпы ортақ нарықта қызмет істейді. Бұл дизайн байланысты әртараптандыру стратегиясынан шығады. Мультидивизиондық (M-form) дизайнды қолданатын фирмаларға PepsiCo және Walt Disney Company жатады.

M-form дизайнының негізгі мақсаты – ішкі бәсеке мен ынтымақтастықты оңтайландыру. Бөлімшелер арасындағы ресурстар үшін адал бәсеке тиімділікті күшейте түсуі мүмкін, алайда ынтымақтастықты да ілгерілету керек. Осы теңгерімге жетіп, оны ұстап тұра алатын M-form ұйымдары үлкен U-form ұйымдары мен барлық H-form ұйымдарын басып озуы ықтимал.

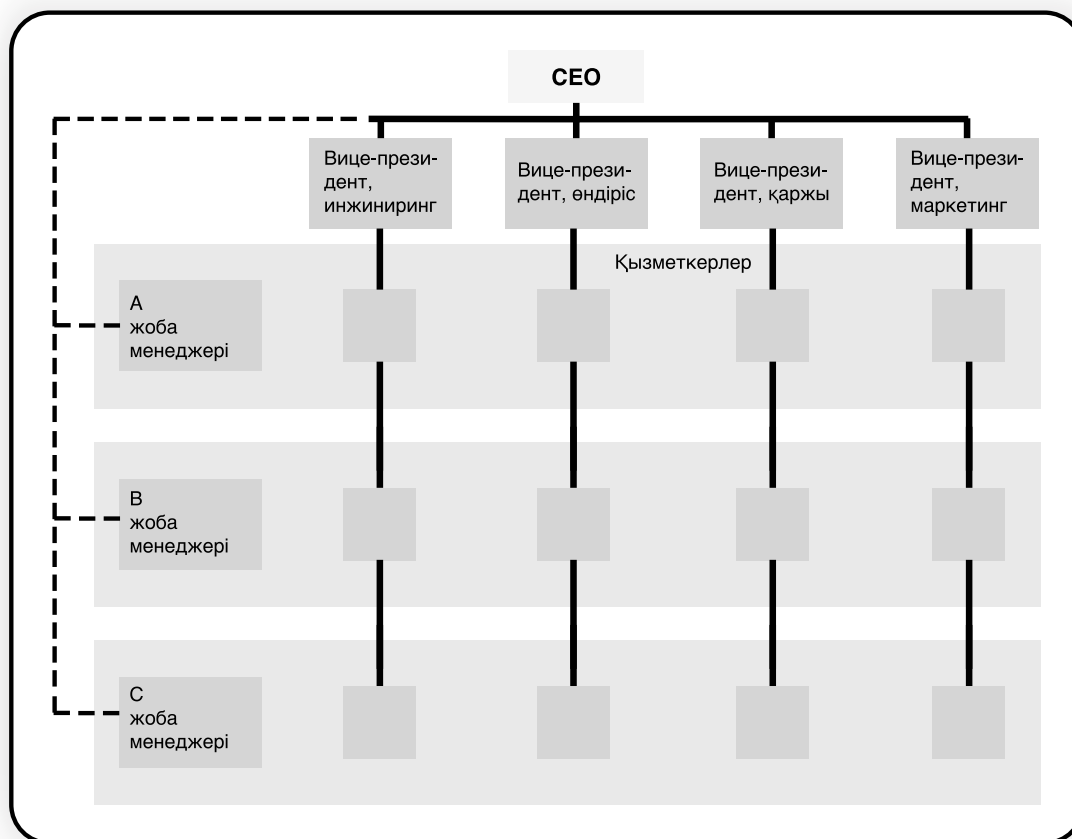
Ұйымдық дизайнның тағы бір ортақ тәсілі – матрицалық дизайн. Матрицалық дизайн бөлімшелерге бөлудің екі тоғыспалы негізгі нүктесіне негізделген.

Матрицалық ұйымдық дизайн функциялық ұйымның үстінен бөлімшелерге бөлуден өнім түрін үстемелеу арқылы жасалған. Жоба менеджерлері әртүрлі функциялық бөлімдерден алынған қызметкерлер командасын біріктіреді. Сөйтіп, матрица көп командалы құрылымға сүйенеді.

Матрицалық дизайн кез келген ұйымға сәйкес келе бермейтінін білу өте маңызды. Ұйымдық дизайнның матрицалық формасы үш түрлі жағдайдың бірінде жиі қолданылады.



Біріншіден, матрица орта тарапынан күшті қысым болғанда ғана жұмыс істейді. Мысалы, қарқынды ішкі бәсеке функциялық бөлім арқылы жақсы басқарылатын күшті маркетингтік бағыт түрін қабылдауға мәжбүрлейді, алайда компания өнімдерінің алуан түрлілігі өнім бөлімінің дұрыстығын көрсетеді. Екіншіден, матрица үлкен көлемді ақпаратты өңдеу қажет болғанда лайықты делінеді. Мысалы, матрицаның көмегімен деңгейлес қарым-қатынас құру – ақпаратты өңдеу үшін ұйымның өндірістік қуатын арттырудың тиімді жолы.



Үшіншіден, бірлесіп пайдаланылатын ресурстарға қысым көрсетілгенде матрицалық дизайн ыңғайлы болуы мүмкін.

Кейбір ұйымдар ұйымдық дизайнның ортақ формаларының екі немесе одан көп түрінің гибридин көрсететін дизайнды қолданады.

Мысалы, ұйым бір-бірімен байланысқан бес бөлімшеден және байланыспаған бір бөлімшеден құралуы мүмкін, сонда оның дизайны M-form мен H-form тоғысында жасалады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдық дизайнның негізгі формаларын түсінуі керек.

Өз ұйымыңыздың корпоратив, бизнес деңгейіндегі функциялық стратегиясын және олар ұйымдық дизайнға қалай ықпал ететіні жайлы білуіңіз жөн.

Ұйымдық дизайнда туындайтын мәселелер

Қазіргі замандағы күрделі және ұдайы өзгеріп отыратын ортада менеджерлер ұйымдық дизайнның жаңа түрлерін зерттеп, эксперимент жасауды жалғастырып жатқаны таңғаларлық



жағдай емес. Бүгінде көптеген ұйымдар өзгеріп жатқан жағдайлар мен ортаға бейімделуде өз мүмкіндіктерін ұлғайтатын дизайнды өздері жасайды. Сол үшін олар тым оқшауланған немесе икемсіз болмауға тырысады.

Кейбір ұйымдар қазіргі кезде командалық ұйым дизайнын қолданады.

Командалық ұйым – ұйымдық дизайнның бұл тәсілі аз немесе жоқтың қасы деуге болатын негізгі функциялық иерархиялы, жоба типтес командаларға сүйенеді. Мұндай ұйымдарда адамдар бір жобадан екінші жобаға өз машықтары мен осы жобалардың талаптарына сәйкес ауысып, көшіп жүреді. Бұл оларға бағытын өзгертуге, жаңа идеялар табуға және икемсіз бюрократиялық ұйымдық жағдайға ұшырамай-ақ жаңа әдістерді сынап көруге мүмкіндік береді.

Виртуал ұйым командалық ұйыммен өте тығыз байланысты және іс жүзінде ресми құрылымы жоқ ұйым. Мұндай ұйымның әдетте аз ғана тұрақты қызметкерлері мен әкімшілік орталығы болады. Ұйымның қажеттіліктері өзгере бастағанда, оның менеджерлері уақытша қызметкерлер мен нысандарды жалға алу жүйесін енгізеді және әр бірегей ситуация талаптарын қанағаттандыру үшін негізгі қосымша қызметтерді аутсорсингке береді. Виртуал ұйымдардың көпшілігі бизнесін онлайн түрде жүргізеді.

Ұйымдық дизайнның жақында пайда болған тағы бір тәсілі – ұдайы оқып-үйренуші ұйым.

Ұдайы оқып-үйренуші ұйым – өзгеріп отыратын қажеттіліктер мен мұқтаждықтарға орай әрекет ету үшін өз-өзін ұдайы өзгерте отырып, барлық қызметкерлерінің жеке дамуы мен олардың үздіксіз оқуына мүмкіндік беру үшін жұмыс істейтін ұйым.

Басты идея үздіксіз жақсартуға қол жеткізу жолындағы ең жүйелі және қисынды стратегия – қызметкердің талантын, машықтары мен білімін ұдайы жетілдіру арқылы жүзеге асуында. Мысалы, ұйымдағы әр қызметкер күніне бір жаңа нәрсе үйренсе және сол білімін өндірістік тәжірибеде қолдана алса, үздіксіз жақсарту қисынды түрде жалғаса береді. Шындығында, бұл тәсілді толық қамтыған ұйымдар қызметкерлердің тек ұдайы оқып-үйренгені арқылы ғана үздіксіз жақсарту шынымен пайдалы болатынына кәміл сенеді.

Халықаралық ұйымдар дизайнындағы мәселелер

Ұйымдық дизайнда пайда болатын тағы бір мәселе – бизнестің халықаралық болуға беталысы. Ұйымдық дизайнға қатысты мәселе – халықаралық күштермен ең тиімді жолмен әріптестікте болу және жаһандық нарықта бәсекелес болу.

Халықаралық нарықта бәсекеге түскен компаниялар өздерінің бірегей жағдайына сәйкес ұйымдық дизайнды құруы керек. Аталған жалпыға ортақ төрт дизайн – көптеген халықаралық ұйымдар қолданатын модельдер. Әрбіреуі ұйымдық дизайнның негізгі түрлерінің біреуінен шыққан.

А бөлімінде көрсетілген дизайн – ең қарапайымы, ол бөлек халықаралық бөлімшеге сүйенеді. В бөлімінде Ford Motor Company қолданатын бөлімшелерге бөліп орналастыруды кеңейту дизайны көрсетілген. С бөлімінде орналасқан орнына қарамастан, өнімге қатысты барлық іс-әрекеттерге жауапты өнім менеджері басқаратын өнім бөлімдерін кеңейту дизайны көрсетілген. Соңында, D бөлімінде суреттелген дизайн үлкен мультиұлттық корпорацияларға тән, ол әртүрлі шетелдік нарықтарда орналасқан салалары бар мультидивизиондық құрылымның кеңеюін көрсетеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдық дизайнға қатысты туындайтын мәселелер мен мүмкіндіктер жайлы хабардар болып отыруы керек.

Өз жұмысыңыз бен ұйымыңызға ұйымдық дизайнда пайда болатын түрлі мәселелер қалай ықпал ететіні жайлы білуіңіз керек.