



ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Ұйымдастырудың құрылымы және
еңбекті ұйымдастыру жүйесі



Ұйымдастыру құрылысы деген не?

Сіз жұмыстағы әртүрлі жағдайлардың адамның мінез-құлқына қалай әсер ететінін байқадыңыз ба? Біз барлық жағдайлардың ұйымдастырушылық мінез-құлыққа ықпал етпейтінін білеміз. Ұйымның құрылымы мінез-құлыққа үлкен ықпал етеді. Жұмыс тапсырмалары ресми түрде қалай бөлінгенін, топтастырылғанын және үйлестірілгенін анықтайды. Менеджерлер өздерінің ұйымдастыру құрылымын дамытқан кезде, жеті негізгі бөлікке жүгінуі керек: жұмысты мамандандыру, департаменттер, топтық тізбек, бақылау, орталықтандыру және жіктеу, формальдау және шегаралар.

Басты сұрақ	Жауаптың негіздемесі
1. Қызметтер жеке жұмыс орындарына қандай дәрежеде бөлінеді?	Мамандандырылған жұмыс
2. Тапсырмалар қандай негізде топтастырылады?	Департаменттер
3. Адамдар мен топтар кімге баяндайды?	Топтық тізбек
4. Менеджерлер қанша адамды тиімді және нәтижелі басқара алады?	Басқару ауқымы
5. Шешім қабылдауға жауап беретін ұйым қайда?	Орталықтандыру және жекелену
6. Қызметкерлер мен менеджерлер үшін басқару ережелері қандай деңгейде болады?	Формальдық
7. Түрлі салалардағы адамдармен үнемі араласып жүру керек пе?	Шекаралық қамту

Жұмыс мамандығының есігі

XX ғасырдың басында Генри Форд автокөліктерді желілі құрастыру арқылы байыды. Әр қызметкерге арнайы алдыңғы есікті орнату сияқты тапсырма берілді. Форд Мотор компаниясы бірнеше рет және жылдам орындалуы мүмкін тапсырмаларды шағын стандартталған тапсырмалар арқылы әрбір 10 секундта жұмыс істейтін қызметкерлерді салыстырмалы, шектеулі дағдылармен пайдалана білді. Жұмыстың немесе еңбектің мамандандыру бөлінісінің кез келген ұйымындағы қандай да бір іс-әрекеттің жеке жұмыс орындарына қаншалықты бөлінетінін сипаттайды. Жұмыстың мамандануының мәні жұмыстарды бірнеше кезеңге бөліп, олардың әрқайсысы жеке адамның орындалуына байланысты болды. Осылайша, жұмысты адамдар толығымен емес, бөлігін орындауға маманданады. Жалпы айтқанда, мамандандыру – бұл қызметкерлердің дағдыларын барынша тиімді пайдаланудың әдісі және оларды қайталау арқылы да сәтті жетілдіру. Әуелден тапсырманы өзгертуге, құралдар мен жабдықтарды кейінге қалдыруға және басқа дайындыққа аз уақыт жұмсалады.

Дегенмен адамзаттың қиындықтары зерігу, шаршау, күйзеліс, төмен өнімділік, сапасыздық, ынтаның жоқтығы және жұмыстан кетудің жоғары болуы экономикалық артықшылықтарды өтей бастайды. Менеджерлер қызметтің көлемін қысқартпай-ақ, іс-әрекет ауқымын қысқарта отырып, өнімділікті арттыра алады. Қызметкерлерді толық циклді мүмкіндік беретін және әртүрлі іс-шаралармен қамтамасыз ететін қанағаттану деңгейін арттыра отырып, олардың өнімділігін айтарлықтай жоғарылататын, өзара алмастыратын дағдыларға иелендіру қажет.



Бүгінде менеджерлердің көпшілігі экономикадағы мамандандырылған жұмыс орындарын және туындаған, тым етек алып кеткен мәселелердің шешімдерін табуды қамтамасыз етеді. Тапсырмалар мен жобалардың міндеттері нақтыланған кезде мамандандырылуға мүмкіншіліктер туады. Сіз аңғарғандай, мамандандыру көбінесе өндірісте пайдаланылады, бірақ оның өндірістен тыс жұмыс басым және жұмыс кестесі толық емес ұйымдарда болады.

Осылайша, өткен жылдарда мамандандырылу бір зауыттың нақты міндеттеріне арналған өндірістік тапсырмаларға бағытталса, бүгін де ол күрделі міндеттерді нақты бөлшектерге, технологияларға, тәжірибе мен аймақтарға нақты бөледі. Бірақ негізгі қағида сол күйінде қалған.

Департаменттер

Жұмыс орындары мамандық бойынша бөлінгеннен кейін, оларды ортақ міндеттерді үйлестіру үшін топтау қажет. Жұмыста қызметкерлерді топтарға топтастыру департаменттарға бөлу арқылы іске асады.

Орындалған функциялар топтық белсенділіктің ең танымал әдістерінің бірі. Өндіріс менеджері зауытты өндіруді, өнімді адами ресурстарды (HR) есепке алуды және бөлім бойынша тізбектеп жеткізуді ұйымдастыра алады. Ауруханада хирургия, қарқынды терапия, есепке алуды зерттейтін бөлімдер және т.б. болуы мүмкін. Осындай функционалдық жекелендірудің басты артықшылығы – ұқсас мамандарды тиімді біріктіру болып табылады.

Егер фирма географиялық (немесе аумақ) негізінде бөлінген кезде, мысалы, сату міндеттері батыс, оңтүстік, орта және шығыс өңірлерде болып, олардың әрқайсысы география айналасына ұйымдастырылған бөлім болып табылады. Бұл пішін ұйымның клиенттері үлкен географиялық аймақта шашыраңқы және өз орындарында осындай қажеттіліктерге ие болған кезде құнды болып табылады. Toyota компаниясы өзінің басқару құрылымын географиялық өңірлерін өзгертуіне орай, «олар барлық үздік өнімдерді дамытып, жеткізе алады», – дейді бас директоры Акио Тойода. Үдеріс тұтынушыларға, сондай-ақ, өнімдерге арналған.

Әр кезде ұйымдарда саналы түрде тәжірибені әсіресе, мықты көшбасшылардың мақсаттарымен үйлестіре отырып ұйымдастырғанда, олардың жоғары жақсаруына ықтималдығын тудырады. Егер бір кездері, топтық тізбек ұйымның негізгі іргетасы болып келсе, бүгінде ол өте маңызды емес. Бірақ өмірлік жағдайларға қатысатын салаларда басшылар өздерінің шешімдерінің салдарын ескеруі керек, әсіресе ол адамдар сүйенетін, тез арада шешім қабылдайтын адамдарға қажет. Команда тізбегі ұйымның жоғарғы жағынан ең төменгі сатысына дейін созылатын және кімге кімнің айтатындығын анықтайтын үздіксіз билік желісі болып табылады.

Биліктің құзырлығы мен бірлігін талқылап алмайынша, біз топтың тізбегін талқылай алмаймыз. Билік басшылық лауазымына тән құқықтарға жүгіне отырып, бұйрықтарды береді және оның орындалуын талап етеді.

Топтық бірлік қағидасы биліктің ажырамас бағыт тұжырымдамасын түсінуге көмектеседі. Онда адамның оның тікелей жауапты болатын бір басшысының болуы керек деп айтылады. Егер команданың бірлігі бұзылса, қызметкер бірнеше басшының қарама-қайшы талаптары мен басымдықтарын жеңуге тура келеді.

Уақыттың өзгеруіне байланысты еңбекті ұйымдастыру жүйесінің негізгі қағидалары да өзгереді. Бұрын топ менеджерлері ғана қол жеткізе алатын ақпараттарға, бүгінгі таңда төменгі деңгейдегі кей қызметкерлер жедел түрде ала алады және көптеген қызметкерлер шешім қабылдауға құқылы. Дегенмен көптеген ұйымдар әлі де, бұйрық тізбегін тиімді бола алатынын деген пікірде. Шынында да, 1000-нан астам менеджердің сауалнамасының 59 пайызы бір ғана «Менің компаниямның ұйымдық құрылымында саналы желі бар» деген пікірмен келісті. Стратегияны осы жоғары желедегі адамдарды жасайды, ал стратегияны төменгі желідегі адамдар жүзеге асырады».

Ұйымдастыру жобалары көптеген атаулармен белгілі және жұмыс тәртібіндегі өзгерістерге жауап ретінде үнемі дамып отырады. Біз үш қарапайым жалпы ұйымдастыру құрамдас құрылымнан бастаймыз:



- қарапайым құрылым;
- бюрократия және;
- матрицалық құрылым.

Қарапайым құрылым

Қатаң кәсіпкер басқаратын электронды компания кішігірім бөлшек сауда дүкендері және әуе ереуіл кезіндегі авиакомпаниясының «әскери бөлмесі» арасында ортақ не бар? Бәлкім олар қарапайым құрылымды пайдаланады. Қарапайым құрылымның орталықсыздандырудың төмен деңгейінде, кең ауқымды басқару мүмкіндіктері, бір адамның орталықтандырылған басқаруы мен қуаты және аз формальдылығы бар. Бұл тегіс және көлденең ұйым, әдетте тек екі-үш тіке деңгейлері, еркін жұмыс орны және шешім қабылдауға өкілетті адамдары бар. Көптеген компаниялар қарапайым құрылым ретінде бастайды, сондай-ақ, ұялы телефонды қолдануды жетілдіру фирмалары сияқты қысқа өмірлік циклдары бар көптеген инновациялық технологиялық компаниялар, әлі күнге дейін ауқымы ықшам болып келеді.

Осындай құрылымның беріктігі оның қарапайымдылығына байланысты. Ол жылдам, икемді, арзан жұмыс істейді және есеп беруі де түсінікті. Оның негізгі кемшіліктердің бірі, ұйымның өсуіне байланысты басқару мүмкіншілігі төмендей бастайды себебі, оның формальдылық және жоғары орталықтандыруы ақпараттық жүктеменің ұлғаюын қалыптастыруға бейім. Шешім қабылдау процесі әдетте бая болуы, бір орындаушының барлығын орындауға тырысатындығында. Бұл көптеген шағын бизнес кәсіпорындарының жойылуына әкеледі. Егер құрылым өзгермесе және күрделене түссе, фирма әдетте серпінін жоғалтады ақыры соңында сәтсіздікке ұшырауы мүмкін.

Қарапайым құрылымның тағы бір әлсіздігі оның тәуекелділігінде, себебі оның тағдыры бір адамға байланысты болуы мүмкін.

Жоғарғы басқарудың дәрменсіздігі ұйым туралы ақпаратты және шешім қабылдауды тоқтатуы мүмкін.

Бюрократия

Стандарттау – бүкіл бюрократияның негізі болады. Бюрократияның мамандандырылған міндеттері, қатаң түрде рәсімделген ережелері мен нормативтік актілері, бөлімшелерде топтастырылған тапсырмалары, орталықтандырылған қуаты, қатаң бақылау интервалдары және топтық тізбекті қолдана отырып, шешімдер қабылдауы арқылы сипатталады. Бюрократия құрамына мықты дәрежедегі мекемелерді қамтиды.

Бюрократия – бұл көптеген адамдардың ойында жағымсыз сөз қалыптастырады. Дегенмен оның артықшылығы да бар, бірінші кезекте, стандартты әрекеттерді жоғары тиімді түрде орындау мүмкіндігі. Бірліктерде жеке бөлшектерді ортақ пайдалану масштабтағы экономика, адамдар мен жабдықтардың минималды қайталануына, сондай-ақ, барлық тілдерді қолданатын жалпы қызметкерлердің болуына ықпал етеді. Бюрократияның қабілеті төмен, осыған орай арзан, орта және төменгі дәрежедегі менеджерлермен шектелгендіктен, әкімшілік ережелер мен нұсқаулықтар бұзылады.

Бюрократияның тағы бір елеулі әлсіздігі: ережелердің сақталмауы. Жағдай ережелерге сәйкес келмеген жағдайда, өзгертулерге ешқандай мүмкіндік жоқ. Бюрократияның тиімділігі, қызметкерлердің бағдарламалық шешім қабылдап, таныс ережелермен қиындықтарға тап болғанға дейін көрініс бере алады. Бюрократияның қарастыратын екі аспектісі бар: функционалдық және ведомстволық құрылымдар.

Функционалдық құрылым

Функционалдық құрылым ұқсас мамандарға, рөлдерге немесе міндеттерге сәйкес топтастырылады. Өндіріс, маркетинг, бухгалтерлік маман бөлімдерінен құрылымдалған ұйым. Көп-



теген ірі ұйымдар бұл құрылымды ұстанады, себебі, ол бизнес мүмкіндіктерінің тез өзгеруін қамтамасыз етеді. Дегенмен артықшылықтары да бар, оның ішінде функционалдық құрылым, тараптандырылған бөлімше жұмыс орындарына қарағанда, мамандарға сарапшы болуға көп мүмкіндік береді.

Қызметкерлерге өздерінің мамандықтарына тән ұйымдастыру диаграммасының жоғарғы жағына нақты мансаптық жолымен ынталандыруға болады. Егер ұйым бір өнімге немесе қызметке бағытталған болса, функционалдық құрылым жақсы жұмыс істейді. Өкінішке орай, ол қатаң ресми байланыс жасайды, себебі, иерархия байланыс хаттамасын талап етеді. Көптеген бөлімдер арасындағы үйлестіру мәселе болып табылады, ал бірліктер және олардың арасындағы күрес ниеттіліктің төмендеуіне әкелуі мүмкін.

Бөлімдердің құрылымы

Құрылымдық топтарының қызметкерлері: өнім, қызмет, тұтынушы немесе географиялық нарықтар бойынша бөлімдерге бөлінеді. Бөлімдердің құрылымы функционалдық құрамы бойынша қарама-қарсы артықшылықтары мен кемшіліктерге ие.

Бұл бірліктерде уақытылы бюджет мақсаттарына жетуге, сондай-ақ, нарыққа жаңа өнімдерді әзірлеуге және енгізуге қол жеткізу үшін, сонымен бірге, әр бірліктің мәселелерінің шешілуін және аяқталуын реттеп жеңілдеді. Бұл өнімге қатысты барлық әрекеттерге нақты жауап береді, бірақ функциялары мен шығындары қайталаанады. Кейде бұл пайдалы, мысалы, егер де бір ұйым бөлімшесі Испанияда, ал екіншісі Қытайда болса, жаңа өнім маркетинг стратегиясын қажет етеді. Екі жерде де маркетингтік сарапшылары өз аймағындағы маркетингтік науқандарына тиісті мәдени бағыттарын қамтуы мүмкін. Дегенмен екі түрлі елдердегі маркетингтік персоналдың болуы ұйымға жоғары шығын әкелуі мүмкін, себебі олар негізінен екі түрлі жерде бірдей тапсырманы орындайды.

Матрицалық құрылым

Матрицалық құрылым функционалдық және тауарлық құрылымдарды біріктіреді, біз оны жарнама агенттіктерінен, аэроғарыштық фирмаларнан, ғылыми зертханаларынан, құрылыс компанияларынан, ауруханаларынан, мемлекеттік мекемелерінен, университеттерінен, консалтингтік фирмаларынан және ойын-сауық мекемелерінен табамыз.

Матрицаның ең айқын құрылымдық сипаты – бұл топтық бірліктің тұжырымдамасын бұзатынды. Матрицаның қызметкерлері екі басшыдан тұрады: функционалды бөлім меңгерушілері және өнім менеджерлері. Слайд бизнесті басқару колледжінің матрицасын көрсетеді.

Бағдарламалар	Бакалавриат	Магистратура	PhD	Зерттеулер	Дамыту	Қоғамдық даму
Академиялық департаменттер						
Бухгалтерия						
Қаржы						
Ақпараттық жүйе						
Менеджмент						
Маркетинг						



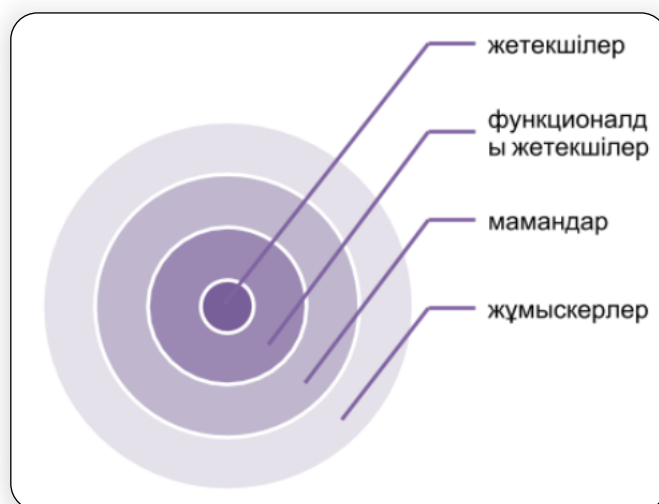
Матрицаның күші – бұл ұйымда бірқатар күрделі және өзара байланысты іс-қимылдар болған кезде үйлестіруді жеңілдету қабілетінде. Матрица «бюрократияны» төмендетеді – биліктің екі бағыттағы мақсаттары есебінен өз аумақтарын қорғауға бейімділігін шектейді. Матрицаның негізгі кемшіліктері, оның билік күресін күшейтуге бейімділігі болып табылады және оның жеке адамдарға жүктелгенін атап көрсетеді. Топтық бірліктің тұжырымдамаларынсыз, өзі туралы қарым-қатынаста болған адамдар туралы белгісіздік көбейеді және көбінесе функционалды менеджерлер мен өнім менеджерлері арасындағы қақтығыстар мен билік күресіне әкеледі.

Құрылымның тағы бір нұсқасы – бұл топ. Топ құрылымы тізбектік топтың жоюлуына және өкілетті топ бірліктеріне ауыстыруға бағытталған. Бұл құрылым топтың тұтынушылары мен жабдықтаушылары арасындағы сыртқы кедергілерді жоюға қосымша тік және көлденең шегараларды жояды.

Тік басқару иерархиясының шегарасын барынша азайтып және олардың күйі мен дәрежесін теңдестіруге әкеледі.

Сіз этносаралық топтардың (топ-менеджерлерді, орта буын басшыларын, менеджерлерді және жедел қызметкерлерді қоса алғанда), қатысуна негізделген тәжірибелік шешімдерді қабылдау әдістерін және 360 градустық тиімділігін бағалауды (әріптестер мен басқа мамандарды бағалауға болатын) пайдалана аласыз.

Дөңгелек құрылым



Шындығында, иерархия әлі де бар, бірақ жоғарғы басшылық ұйымның тақ ортасында орналасқан, оның көрінісі сыртқа таралады. Дөңгелек құрылымда кәсіпкерлердің шығармашылық интуитивті көзқарас бар, бұл туралы шағын инновациялық фирмалар жариялады. Дегенмен көптеген заманауи гибридік тәсілдердегідей, қызметкерлердің, олардың хабарлауы және шоуда жұмыс істейтіндер туралы түсініктемелерінің болмауы мүмкін. Біз айналмалы құрылымның танымал болып таралуын әлі де көре аламыз. Тұжырымдама корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бастамаларының (КӘЖ) көзқарасын тарату үшін интуитивті тартымды бола алады.

Менеджерлерге төмендегідей ұсыныстар жасалады:

- Мамандандыру операцияларды тиімдірек ете алады, бірақ шамадан тыс мамандандыру наразылығын тудыруы және ынталандыруды төмендетуі мүмкін.
- Қызметкердің құқықтары мен автономиясын шектейтін қатаң иерархиялардың дамуына жол бермеңіз.
- Ұйым құрылымында икемді жұмыс орнының мүмкіндіктерін қоспас бұрын қашықтан жұмыс жасаудың артықшылықтарын ықтимал тұзақтармен салыстырыңыз.



Виртуалдық құрылымы



- Сіздің ұйымыңыздың шығындарын айтарлықтай үнемдеуді қысқартуға және компанияны негізгі құзыреттілікке аударуға бағыттаңыз, бірақ, қажет болған жағдайда ғана. Себебі қызметкердің жұмысына айтарлықтай кері әсер етуі мүмкін.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.