



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

طراحی صحیح سازمانی کدام است؟

مقدمه

یک شرکت تازه تاسیس در فلوریدا، به نام گروه پاسخ جهانی (WRG)^۱، یک حصیر بافته شده غیرمعمول را برای صنعت باغبانی تولید کرد که کاملاً از فیبرهای طبیعی ساخته شده بود. باغداران در ایالات متحده صدها میلیون گیاه گلدانی در سال تولید می کنند. این محصول اسمارت گرو^۲ نام دارد که به شدت رشد علف هرز را در گیاهان گلدانی کم کرده و در عین حال مواد مغذی مهم را فراهم می کند - همگی بدون مواد شیمیایی. مواد اسمارت گرو و تخصص تولیدی در چین و هندوستان در دسترس بودند. با رشد شرکت، مدیران و اعشای هیئت مدیره همواره در مورد ساختار سازمانی صحبت می کردند. دو مکتب فکری پدیدار شد. یک گروه می خواست مواد خام را به ایالات متحده وارد کند برای تولید توسط WRG و از این رو کنترل مستقیم بر تولید، بازاریابی و فروش داشته باشد. این کارکردها دپارتمان هایی درون WRG خواهند بود. گروه دوم قصد واردات محصولات تولید شده و بسته بندی شده از خارج را داشت، بازاریابی را به یک شرکت برونسپاری کند و یک شرکت توزیع باغبانی برای فروش استخدام کند. دومین گروه این مفهوم را مطرح کرد که هیچ کس درون شرکت دست به محصول نزند. اما دپارتمان کارکردی برای تولید، بازاریابی و فروش وجود نخواهد داشت.

آن بحث در مورد ساختار درون WRG 30 سال پیش رخ نمی داد، زمانی که رابرت دانکن مقاله برجسته خود به نام «ساختار صحیح سازمانی کدام است؟» را در دینامیک های سازمان در سال 1979 به چاپ رساند. در آن زمان، سازمان ها کامل (دارای همه چیز) در نظر گرفته می شدند و ساختار روابط گزارش دهی را در میان دپارتمان های کارکردی داخلی تعریف می کرد. مقاله دانکن نگرش های مهمی در مورد شرایطی فراهم

¹ World Response Group

² SmartGrow

کرد که تحت آنها ترتیبات داخلی مختلف به ماموریت شرکت می رسند. نگرش های او همچنان در کتب مدیریتی امروزی، مورد اشاره هستند.

هدف این مقاله ارائه پیشرفت های اصلی در ساختار سازمان و طراحی است که از زمان مقاله دانکن رخ داده اند و توصیف می کند که چه موقع هر مورد را می توان برای بیشترین اثر استفاده کرد. ما به طور خلاصه طراحی های ساختاری مهم را از 30 سال پیش بازبینی کرده و سپس پیشرفت های کلیدی را از آن زمان مرور می کنیم. مفاهیم درون سه دوره سازمان دهی شده اند که تغییرات عمده در تفکر مدیریتی را از سازمان عمودی به سازمان افقی به منظور باز کردن مرزها از طریق برونسپاری و شراکت نشان می دهند.

عصر 1: طراحی های سازمان کامل (دارای همه چیز)

اولین عصر از طراحی سازمانی احتمالا در میانه دهه 1800 ایجاد شد و تا اواخر دهه 1970 غالب بود. در عصر شماره 1، سازمان ایده آل از نظر داشتن مرزهای مشخص بین آن و تامین کنندگان، مشتریان یا رقبا کامل بود. ورودی ها به دروازه سازمان می آمدند، و پس از فرآیند تبدیل، به عنوان یک محصول یا خدمت کامل رها می شدند. تقریبا همه چیز که در طی فرآیند تبدیل لازم بود، به صورت داخلی فراهم می شد. فلسفه های طراحی از این عصر بر نیاز به سازگاری با محیط های مختلف و احتمالات داخلی و توانایی برای کنترل اجزای مختلف سازمان تاکید دارند اگرچه رابطه گزارش دهی در زنجیره عمودی از دستورات است.

ساختار سازمان های کامل را به این صورت می توان تعریف کرد: (1) گروهبندی افراد درون کارکردها یا دپارتمان ها؛ (2) روابط گزارش دهی در میان افراد و دپارتمان ها؛ و (3) سیستم ها برای تضمین همکاری و یکپارچگی فعالیت ها به صورت افقی و عمودی.

سه ساختار اول - کارکردی، کارکردی با (لایه های) ماتریس افقی و بخشی - رویکردهای سنتی هستند که عمدتا به سلسله مراتب عمودی و زنجیره دستور تکیه دارند تا گروهبندی دپارتمانی و روابط گزارش دهی را تعریف کنند.

کارکردی. در یک ساختار کارکردی، فعالیت ها توسط کارکرد مشترک با هم گروه بندی می شوند، از پایین به بالای سازمان (شکل 1a). هر فعالیت کارکردی - حسابداری، مهندسی، منابع انسانی، تولید - درون یک دپارتمان ویژه گروه بندی می شود. اغلب شرکت های کوچک از این ساختار مانند سازمان های بزرگ دولتی و بخش های مختلف شرکت های بزرگ استفاده می کنند.

کارکردی با لایه های ماتریس افقی. سازمان های اندکی می توانند امروزه با ساختار کارکردی خالص موفق باشند چون سیلوهای کارکردی حاصل شده مانع از هماهنگی مورد نیاز در یک محیط رقابتی در حال تغییر می شوند. سازمان ها سیلوها را با استفاده از مجموعه ای از مکانیسم های ارتباط افقی می شکنند تا ارتباطات میان دپارتمان ها را بهبود بخشند. این روابط هماهنگی اغلب بر روی نمودارهای سازمان به عنوان خطوط نقطه چین نشان داده می شوند (شکل 1b). بسیاری از سازمان ها از مدیران محصول، مدیران پروژه و مدیران برند تمام وقت استفاده می کنند تا کار چندین دپارتمان را هماهنگ کنند. مدیر برند برای پلنتر پینات³، فروش، تبلیغ، و توزیع برای آن محصول را یکپارچه کرده است. جنرال موتورز نیز دارای مدیران برند است که مسئول استراتژی های بازاریابی و فروش برای هر مدل جدید GM می باشند.

سازمان هایی که نیازمند حتی هماهنگی افقی قویتر هستند ممکن است به یک ساختار ماتریسی تکامل پیدا کنند که در شکل 1c نشان داده شده است. این ماتریس یک ساختار عمودی را با یک لایه افقی با قدرت مساوی ترکیب می کند. در حالی که ساختار عمودی کنترل سنتی را درون دپارتمان های کارکردی ایجاد می کند، لایه افقی فراهم کننده یکپارچگی در کل دپارتمان ها است تا اهداف سود حاصل شوند. این ساختار دارای خطوط اختیار رسمی در کنار دو بُعد است، مانند کارکردی و محصول یا محصول و منطقه. برخی کارمندان به دو رئیس همزمان گزارش می دهند. به عنوان مثال، پس از اینکه یک ارتقای بازاریابی منطقه ای، 10 میلیون دلار خرج برداشت، مدیران نایکی یک ساختار ماتریسی را مهندسی کردند که مسئولیت دوگانه را توسط محصول و منطقه ایجاد می کند تا معرفی محصولات جدید در هر سال را مدیریت کند. مراکز اصلی

³ Planters Peanuts

مشخص می کنند که کدام محصول وارد بازار شود. سپس مدیران محصول تعیین می کنند که این کار چگونه انجام شود، اما مدیران منطقه ای اختیار اصلاح برنامه ها برای مناطق خود را دارند. ماتریس ناپکی فراهم کننده یک موازنه بین خواست های مدیر محصول و مدیر منطقه ای است.

بخشی. ساختار بخشی زمانی رخ می دهد که دپارتمان ها باهم براساس خروجی های سازمانی گروه بندی شوند، مانند شکل 1d. ساختار بخش برخی مواقع ساختار محصول یا مراکز سود نیز نامیده می شود. اغلب شرکت های بزرگ دارای بخش های جداگانه هستند که از فناوری های مختلف استفاده می کنند یا به مشتریان مختلف خدمات رسانی می کنند. افراد درون هر بخش دارای تمرکز محصول، ذی حسابی و انعطاف پذیری بیشتری در قیاس با حالتی هستند که در آن آنها بخشی از ساختار کارکردی هستند. به عنوان مثال، مایکروسافت بخش های محصول برای ویندوز، نرم افزار سرور، نرم افزار آفیس، بازی کامپیوتری، نرم افزار تجاری، و خدمات اینترنت MSN است. هر واحد مانند یک شرکت مجزا عمل کرده و توسعه، بازاریابی و تامین اعتبار محصول مختص به خود را دارد.

عصر 2: طراحی افقی سازمان با تاکید مبتنی بر تیم و فرآیند

دومین عصر از طراحی سازمان در دهه 1980 آغاز شد. با پیچیده تر شدن دنیا، سازمان های عصر 2 محدودیت های طراحی های سنتی را تجربه کردند. هماهنگی بین سیلوهای دپارتمانی درون سازمان دشوارتر می شود و سیستم های گزارش دهی عمودی مبتنی بر اختیار اغلب در ایجاد ارزش برای مشتریان کارآمد نبودند. فلسفه های طراحی این عصر بر نیاز به شکل دهی مجدد مرزهای داخلی سازمان تاکید دارند تا هماهنگی و ارتباطات را بهبود بخشند.

سازمان افقی از فلسفه های طراحی عصر 2 پیروی می کند که بر مهندسی مجدد در کنار فرآیندهای جریان کاری تاکید می کنند که قابلیت های سازمانی را به مشتریان و تامین کنندگان ارتباط می دهند. در حالی که سازمان های سنتی کامل مربوط به عصر 1 نیاز برای کنترل سلسله مراتبی و تخصصی سازی کارکردی جداگانه را درون خود داشتند، سازمان افقی از توزیع مرزهای داخلی حمایت می کند که اغلب مانعی برای عملکرد

موثر تجارت هستند. اگر ساختار سنتی را بتوان به یک هرم ارتباط دارد، استعاره ای که به بهترین شکل برای سازمان افقی قابل استفاده است، پیتزا می باشد - پیتزا تخت است اما هر کدام با همه اجزای لازم بسته بندی شده است.

مثال

توسعه محصول جدید یک بافت است که برای آن طراحی افقی سازمان مناسب ترین است. مثال مدل Escape خودروی SUV شرکت فورد را که هیبرید گاز - برق بود در نظر بگیرید که در پاسخ به تقاضای مشتری و رقابت با رقبا مانند تویوتا و نیسان تولید شد. فورد از طراحی سازمان افقی استفاده کرد که شامل معیار تیم میان - کارکردی برای حل کل جریان کاری برای توسعه و ایجاد یک مدل جدید اتومبیل بود. این تیم دارای افراد بسیار با تجربه از تحقیق و مهندسی محصول بود - دو گروه که به صورت سنتی در سیلوهای مجزای در فورد هستند. دو رهبر تیم وجود دارند، یکی با تجربه در توسعه محصول و دیگری با تخصص در ایجاد وسائل نقلیه در بازار در زمان مناسب. در فاز توسعه، تیم زمان زیادی را صرف کرد تا در مورد پیش نیازهای مشتری با صحبت با مشتریان بالقوه به جای تکیه بر گزارشات تحقیقات بازار، یاد بگیرد. دانشمندان تحقیق و مهندسان یک فضای اداری مشترک داشتند و در مورد مسائل جاری به بحث و تبادل نظر پرداختند. برای مثال، زمانی که مباحث با تامین کننده باتری ژاپنی به دلیل دشواری در زبان متوقف شده بودند، دفتر مرکزی فورد یک مهندس مسلط به زبان ژاپنی را برای کمک به تیم، فرستاد. وقتی که وسیله نقلیه نمونه ساخته شد، تیم به حالت راه اندازی تغییر وضعیت دارد تا آن را برای تولید آماده کند. تیم میزان کار را تشدید کرد و تامین کنندگان خارجی قطعات اصلی را برای وسیله نقلیه جدید فراهم کردند و همیشه برای حل مسائل تولید در خدمت رسانی آماده بودند. SUV هیبریدی مدل Escape به موقع راه اندازی شد و از سوی متخصصان صنعت به عنوان یک محصول موفق برای فورد در نظر گرفته می شود.

سایر شرکت ها که از سازمان افقی برای توسعه محصول جدید استفاده کرده اند عبارتند از زیراکس، پرینترهای لکسمارک و ایستمن کداک. حوزه دیگر که در آن این طراحی کارآمد است، در کار دفاتر پشتیبانی خدمات مالی شرکت ها است که شامل تبادل با دپارتمان های مختلف می باشد. بانک بارکلی در بریتانیا از طراحی

افقی برای خدمات رهن خود استفاده می کند و خدمات قانونی و جابجایی را علاوه بر کارهای سنتی مانند اجازه وام و ارزیابی اعتبار را هماهنگ می کند.

مشخصه های طراحی سازمان افقی در جدول 1 خلاصه شده اند.

جدول 1. مشخصه های طراحی سازمان ها توخالی

مشخصه ها	سازمان افقی
آن چیست؟	شکستن مرزهای داخلی و سیلوهای عمودی به منظور ایجاد واحدهای فرعی که باهم به صورت افقی کار می کنند
اصول طراحی	1) سازمان دهی حول فرآیندهای جریان کار کامل به جای وظایف، 2) سلسله مراتب تخت و استفاده از تیم ها برای مدیریت همه چیز، 4) انتصاب رهبران تیم فرآیند برای مدیریت فرآیندهای تیم داخلی؛ 4) اجازه به تامین کننده و مشتری برای تماس به منظور افزایش عملکرد؛ 5) فراهم کردن تخصص لازم از خارج تیم به هنگام نیاز
مزایا	1) ارتباطات سریع و کاهش در زمان چرخه کار انجام شده، 2) افرادی که باهم بر روی تیم ها کار می کنند و چشم انداز گسترده تر را ایجاد می کنند، 3) یادگیری سریع سازمان تسهیل می شود، 4) پاسخگویی مشتری
معایب	1) جدایی فعالیت های تجاری به درون کارکردهای فرآیندی و غیرفرآیندی ممکن است مشکل آفرین شود 2) مشکل سیندرلا: بخش های غیرفرآیندی سازمان ممکن است احساس نادیده گرفته شدن داشته باشند؛ 3) کار تیمی می توان در مسیر تخصصی سازی کارکردی باشد، 4) دپارتمان های سنتی ممکن است باعث ایجاد رقابت شوند
زمان استفاده	زمانی که سازمان بتواند ارزش بهتری را توسط بهبود هماهنگی داخلی ایجاد کند تا انعطاف پذیری بیشتر و پاسخ های مناسب برای نیازهای مشتری امکان پذیر باشند.

اصول طراحی

5 اصل طراحی در طراحی سازمان افقی وجود دارند. سازمان دهی حول فرآیندهای جریان کاری کامل به جای وظایف. کلید این امر حرکت از یک ذهنیت سنتی متمرکز بر دپارتمان و تقسیم چیزها توسط کارکردها و تفکر در مورد اینکه چگونه قطعات مختلف به صورت کلی در سازمان انجام می شوند. از بین بردن اختلافات سلسله مراتبی و استفاده از تیم ها برای انجام کارها. استفاده از ساختاری تیمی کارمندان را قدرتمند می کند، تصمیم گیری را تمرکززدایی می کند و یادگیری بیشتر در سازمان را مهیا می کند. تعیین رهبران تیم برای مدیریت فرآیند اخلی علاوه بر هماهنگی کار. باید بدانیم که نظارت بر فرآیندهای تیم به اندازه مراقبت از خروجی های مورد انتظار مهم است. باید به اعضای تیم اجازه داد که با مشتریان و تامین کنندگان به صورت مستقیم تعامل کنند تا سازگار شده و فروا در صورت نیاز پاسخ دهند. تماس مستقیم به اعضا اجازه می دهد تا تغییرات مساوی را در محیط سریعتر انجام دهند. فراهم کردن تخصص مورد نیاز از خارج و زمانی که تیم آن را درخواست می کند. یک تیم خوب متوجه می شود که همه پاسخ ها را ندارد و لذا نباید از درخواست کمک به هنگام نیاز خجالت زده باشد.

مزایا

ارتباطات سریع بین اعضای تیم با پیشینه کارکردی متفاوت وجود دارد که منجر می شود به کاهش زمان برای تکمیل جریان کاری. اعضای تیم یک چشم اندازه گسترده تر را ایجاد می کنند و در حل مسائل زبردست می گردند، مسائلی که ممکن است مانع از کارآمدی کل سازمان شوند. کارمندان از نظر مهارت و توانایی با آگاه شدن از نقش های دیگران انعطاف پذیرتر می شوند و لذا برای تصمیم گیری احساس قدرت می کنند. همچنین بخشی از تیم بودن ضمانت کننده برخی شناخت ها و پشتیبانی های اجتماعی است. روی هم رفته، سطح یادگیری درون سازمان افقی در قیاس با ساختار هرمی سنتی به شدت افزایش پیدا می کند چون تماس مستقیم و نزدیک با مشتریان و تامین کنندگان در هر دو سر جریان کرای وجود دارد. این عامل، بهبود دهنده قابلیت سازگاری بلند مدت شرکت است.

معایب

مانند هر گزینه طراحی دیگر، سازمان افقی نیز دارای معایب مختص به خود است که باعث می شود این طراحی در کل دنیا چندان مقبول نباشد. اولاً، شناسایی فرآیندهای کاری کامل درون سازمان می تواند مشکل آفرین باشد. جدا کردن جریان های کاری از وظایف دپارتمانی در حالتی ساده و مستقیم دشوار است. دپارتمان های قدرتمند درون یک شرکت ممکن است به سختی بچنگند چون آنها ممکن است احساس کنند در رقابت شکست خورده اند. حتی جایی که شناسایی به خوبی و زیرکانه انجام شده، ممکن است افزایش کوتاه مدت در هزینه ها ایجاد شود و در عین حال ترتیبات انتقالی کامل هستند و با سازگاری کارمندان با فقدان فرم های سنتی اختیار و هدایت همراه می باشند. دوماً یک مشکل سیندرلایی وجود دارد: کارمندان متعلق به بخشی هایی از سازمان که افقی در نظر گرفته نشده اند، ممکن است احساس نادیده گرفته شدن داشته باشند. در نهایت، تاکید بر کار تیمی میان رشته ای و رضایت فوری مشتری می تواند نیازمند تخصصی سازی فنی عمیق تر باشد که منجر می شود به محصولات نوآورانه که بر روی تولید نسل آینده از مشتریان تمرکز دارند.

زمان استفاده

طراحی افقی به بهترین شکل زمانی استفاده می شود که سازمان بتواند ارزش بهتر را برای مشتری با بهبود همکاری داخلی فراهم کند. با ایجاد فرآیندهای کلیدی جریان کار و تعریف وظایف پشتیبانی، خط بهتری از نگرش مشتریان ایجاد می شود. این طراحی باید زمانی استفاده شود که سازمان می تواند ذهنیت ساختار مبنی بر تیم را بدون دشواری، تغییر دهد.

عصر 3: مرزهای سازمانی باز می شوند

عصر سوم از طراحی سازمانی در میانه دهه 1990 ظاهر می شود که همراه است با بهبودهای سریع در فناوری ارتباطات به شکل اینترنت و تلفن های همراه. عصر 3 همچنین با ظهور اقتصادهای جدید مانند چین و هندوستان همزمان است که در آنها مخزن عظیمی از مهارت در اجرای کارهای ویژه مانند تولید ارزان و ایجاد نرم افزار وجود دارد. مرزهای خارجی و داخلی سازمان به گونه ای باز شدند که قبلاً هرگز این اتفاق نیافتاده بود. مدیران به صورت روزافزون با این ایده کنار آمدند که سازمان آنها نمی تواند به صورت کارآمد همه کارهای

مورد نیاز برای یک محصول یا خدمت را انجام دهد. در سالهای اولیه این عصر، سازمان های بزرگ و گسترده بسیاری از وظایف داخلی را انجام می دادند و این امر منجر شد به دوره ای دشوار برای تطبیق. بعداً، سازمان ها به گونه ای طراحی شدند که سبک باشند و برخی وظایف در خارج از شرکت انجام شوند.

سازمان توخالی

بزرگترین جریان در طراحی سازمان ها در عصر 3 بدون شک برونسپاری قطعات مختلف کار انجام شده به صورت داخلی به شرکای خارجی است. این پدیده در تغییر کارکرد تولید از ایالات متحده به نواحی ارزانتر تولید در آسیا قابل توجه است. در 1986، یک مقاله بیزنس ویک⁴ بیان کرد که تعدادی از صنایع از جمله خودروسازی، فولاد، ماشین افزار، الکترونیک، و چیپ های نیمه رسانا پایگاه تولید خود را به جای دیگری منتقل کرده اند و از این رو می توان آنها را به عنوان شرکت های توخالی در نظر گرفت. بیش از 20 سال تجارت، صاحب نظران متوجه شدند که اتخاذ طراحی سازمان توخالی منجر شده است به ایجاد ارزش بیشتر چون شرکت های ایالات متحده اکنون بر روی افزایش کارکردهای سوددهی مانند طراحی و بازاریابی تمرکز کرده اند.

مثال

اکنون تعداد اندکی صنعت وجود دارند که توسط گزینه طراحی سازمان توخالی هدف قرار نگرته اند. مانند ارتش ایالات متحده. ارتش که با تقاضاهای ضد و نقیض مواجه است - برای استفاده بیشتر از نیروها برای مبارزه با تروریسم در دنیا و فشار برای افزایش پرسنل فعال - به افزایش استفاده از پیمانکاران خصوصی ارتشی (PMC) روی آورده است تا همه خدمات به جز خدمات اصلی جنگ و تضمین موقعیت های دفاعی را فراهم کند. به عنوان مثال، PMC Kellogg Brown & Root، یک زیرمجموعه از شرکت هالیبرتون، پایگاه های نظامی را ساخته و نگهداری می کند که در عراق ایجاد شده اند و همچنین پیش نیازهای تغذیه و تمیزکاری را فراهم می کند (متشکل از مهندسانف معماران، متخصصان لجستیک، آشپزان و تمیزکنندگان) و کارمندان

⁴ Business Week

آن در کنار نیروهای خدماتی در صحنه های فعال در گوشه و کنار دنیا در کنار هم زندگی می کنند. بیشتر تسلیحات حرفه ای و پخته مورد استفاده توسط ارتش مانند جنگنده های F-117، موشک های پاتریوت، و هواپیمای بدون خلبان هاگ در سایت توسط PMCها نگهداری می شوند. یک مطالعه بر روی استفاده از PMCها توسط ارتش در بوسنی نشان داد که برونسپاری تعداد نیروها را تا 24٪ کاهش داده است و هزینه های عملیاتی را نیز تا 27٪ کم نموده. همانطور که این مثال نشان می دهد، طراحی توخالی انعطاف بیشتری، استفاده بهتر از فناوری تخصصی خارجی و کارآیی بهتر را ممکن می کند.

مثال های سنتی بیشتر از طراحی توخالی وجود دارند. شرکت تولید کفش نایکی و ریپاک در برونسپاری تولید به پیمانکاران جنوب شرق آسیا در بیش از 20 سال پیش پیشرو بودند و نشان دادند که چگونه سوددهی را می توان با اتخاذ طراحی تو خالی افزایش داد. اخیراً، بیشتر کار بدنی صنایع خدمات مالی مانند پردازش ادعاهای بیمه، تایید وام های گرو و تحلیل اظهارنامه های مالی شرکت ها توسط برونسپاری شرکای واقع در نقاط مختلف دنیا انجام می شود. حوزه دیگر، کار خدمات مشتری است، از کارهای ساده مانند تایید بانک یا مانده کارت اعتباری تا موارد تخصصی و پیچیده مانند فراهم کردن پشتیبانی فنی برای کاربران کامپیوتر. پیشرفت های سریع در فناوری های ارتباطی انجام کارهایی را ممکن کرده است که قبلاً امکان پذیر نبودند و این جریان بر شرکت های کوچک و بزرگ اثر گذاشته است. فلور، یک شرکت خدمات معماری متوسط که در کالیفرنیا واقع شده است، بیشتر کار تولید طرح های اولیه و تصریح برای مجموعه های پتروشیمی چندین میلیارد دلاری عربستان سعودی را به تیم معماران 200 Filipino می سپارد که توسط شریک آنها در مانیل مورد استفاده قرار می گیرند. همچنین، معماران تنها که در ایالات متحده کار می کنند می توانند از پیمانکاران معماری مستقل واقع در بوداپست، مجارستان استفاده کنند تا نقشه های خود را سه بُعدی نمایند.

مشخصه های طراحی سازمان افقی در جدول 2 خلاصه شده اند.

جدول 2. مشخصه های طراحی سازمان توخالی.

مشخصه ها	سازمان توخالی
----------	---------------

آن چیست؟	برونسپاری فرآیندهای داخلی سازمان که از ماموریت سازمان حمایت می کنند
اصول طراحی	1) تعیین فرآیندهای غیرهسته ای (2) کنترل نیروهای بازار برای بدست آوردن فرآیندهای غیرهسته ای که به خوبی انجام شده اند؛ (3) ایجاد یک واسط موثر و انعطاف پذیر از طریق یک قرارداد که مشوق هایی به همراه داشته باشد
مزایا	1) صرفه جویی به دلیل هزینه سرمایه و سربار کمتر؛ (2) رسیدن به بهترین منابع تخصصی سازی و فناوری؛ (3) نظم بازار که منجر می شود به رقابت تامین کننده و نوآوری؛ (4) انعطاف پذیری در استفاده از هزینه کمتر و کیفیت بالاتر
معایب	1) از دست رفتن مهارت های موجود در شرکت، (2) از دست رفتن ظرفیت نوآوری، (3) هزینه های گذار به حالت توخالی، (4) نظارت بیشتر برای همراه کردن مشوق ها؛ (5) کاهش کنترل نسبت به تامین، (6) تهدید رقابتی تعویض تامین کنندگان
زمان استفاده	وقتی که رقابت قیمت بالا و بازار کافی در خارج از سازمان برای انجام فرآیندهای مورد نیاز وجود دارد.

اصول طراحی

سه اصل طراحی برای سازمان توخالی وجود دارد. 1) تعیین فرآیندهای تجاری هسته ای و غیرهسته ای در سازمان. معمولاً، فرآیندهای هسته ای این مشخصات را دارند: آنها برای عملکرد تجاری مهم هستند، مزیت جاری یا بالقوه برای تجارت به همراه دارند؛ و احتمالاً باعث رشد در آینده و نوسازی می شوند. همه فرآیندهای دیگر غیرهسته ای هستند و باید برونسپاری شوند. به عنوان مثال در خودروی پورشه کایمن که یک SUV است، شرکت پورشه فرآیندهای حیاتی مانند تولید موتور، تولید سیستم انتقال و مونتاژ نهایی را که تنها 10٪ از اتومبیل نهایی بود، هسته ای قلمداد کرد و همه موارد دیگر مربوط به خودرو را برونسپاری نمود. 2) کنترل نیروهای بازار برای برونسپاری نیروهای غیرهسته ای. با افزایش جهانی سازی و نصب سیستم های IT های-

تک، امکان انجام کار در مکان هایی که نه تنها ارزنتر هستند بلکه کیفیت بالاتری دارند، بوجود آمده است. (3) نوشتن یک قرارداد موثر و انعطاف پذیر برای تنظیم مشوق ها بین شرکت و تامین کننده برونسپار. یک مسئله حساس در استفاده از PMCها در نواحی جنگی این است که این شرکت ها در نهایت باید به ذینفعان پاسخگو باشند و نه ارتش ایالات متحده و لذا مشوق ها باید ایجاد شوند تا عملیات مستمر تضمین شود.

مزایا

مزیت اصلی سازمان توخالی در صرفه جویی است که ناشی از استفاده از مقادیر کمتر سرمایه و سربار اجرایی است. این طراحی همچنین فراهم کننده انعطاف پذیری سازمانی بیشتر است یعنی اجازه استفاده از ورودی های باکیفیت تر را با زمان کمتر می دهد. شرکت ها می توانند بر روی کاری تمرکز کنند که به بهترین شکل می توانند آن را انجام دهند و در عین حال به بهترین منابع تخصصی و فناوری دست پیدا کنند که برونسپاران می توانند برای آنها به همراه داشته باشند.

معایب

چندین ایران در استفاده از طراحی توخالی وجود دارد. مهارتهای داخلی از دست می روند و این احتمال وجود دارد که ظرفیت نوآوری نیز کم شود. هزینه های گذار به یک حالت توخالی بالا هستند و شامل ملموس ها می باشند مانند کاهش روحیه کارمند. همچنین، اگر تامین کننده از نظر فرهنگی و جغرافیایی فاصله زیادی دارد، ممکن است هزینه های بیشتر از نظر افزایش نظارت یا سوئیچ به تامین کننده دیگر وجود دارد. سازمان های توخالی کنترل بر تامین محصولات خود را کاهش داده اند چون برونسپاری وابستگی به همراه دارد و حتی تهدید تعویض تامین کننده نیز وجود دارد. به عنوان مثال، موتورولا بنکیو را استخدام کرد، یک تولیدکننده تایوانی تا تلفن های یکپارچه را برای بازارهای امریکا طراحی و تولید کند. بنکیو از تخصص بدست آمده برای ایجاد یک بازار برای خود در چین استفاده کرد.

زمان استفاده

طراحی توخالی معمولاً زمانی در نظر گرفته می شود که یک سازمان با رقابت قیمت سنگین مواجه می شود. این امر مدیران را بر آن می دارد تا ببینند که کدام فرآیندها را می توان با قیمت کمتر در خارج از سازمان انجام داد. به منظور اجتناب از تبدیل شدن به گروگان یک تامین کننده، باید بازار کافی برای تحریک کارایی در عملکرد فرآیندهای برونسپاری شده وجود داشته باشد.

سازمان ماژولار

سازمان ماژولار طراحی دیگری بود که در اوایل دهه 1990 رایج شد. تصویری که این سازمان در ذهن است، مجموعه ای آجرهای لگو است که می توانند به یکدیگر متصل شوند یا به هنگام نیاز جدا شوند. طراحی آن از نظر برونسپاری شبیه به سازمان توخالی است. اگرچه، چیزی که متفاوت است و متمایز در مورد این فرم این است که برونسپاری با قطعاتی از محصول همخوانی دارد تا فرآیندهای سازمانی برونسپاری (HR، انبارداری و لجستیک) در حالت توخالی. سرهم کردن محصول با قابلیت تجزیه که توسط پیمانکاران فرعی داخلی و خارجی فراهم می شود، مشخصه تعریف کننده طراحی سازمان ماژولار است.

مثال

ایجاد جت تجاری قاره ای بمباردیر نشان می دهد که سازمان های ماژولار انعطاف پذیر چگونه می توانند باشند. این جت می تواند 8 مسافر را به راحتی از ساحلی به ساحل دیگر در ایالات متحده بدون توقف برای سوخت جابجا کند. بمباردیر طراحی هواپیما را به 12 بخش بزرگ تقسیم کرده است که توسط بخش های داخلی و پیمانکاران خارجی فراهم می شوند. کاکپیت، مرکز و نوک بدنه هواپیما در داخل شرکت تولید می شوند اما سایر قطعات اصلی توسط تولیدکنندگان در گوشه و کنار دنیا فراهم می شوند: دم (هاکر دو هاویلند، استرالیا)، پایدارکننده و پشت بدنه (توسعه صنعتی هوافضا، تایوان)، موتورها (GE، ایالات متحده)، بال (میتسوبیشی، ژاپن)، سیغل کاری برای بهبود آیرودینامیک (فیشر، اتریش)، چرخ فرود (میسر-داوتی، کانادا) و اویونیک (راکول کالینز، ایالات متحده). تنها 4 روز طول می کشد که کارمندان بمباردیر قطعات را به هم متصل کنند.

سایر صنایع که در آنها سازمان های ماژولار شایع هستند عبارتند از تولید اتومبیل، تولید دوچرخه، الکترونیک مصرفی، لوازم خانگی، ابزار نیرو، محصولات و نرم افزارهای محاسبه.

مشخصه های طراحی سازمان افقی در جدول 3 خلاصه شده اند.

جدول 3. مشخصه های طراحی سازمان ماژولار.

مشخصه ها	سازمان ماژولار
آن چیست؟	مونتاژ قطعات تجزیه پذیر محصول (ماژول ها) که توسط پیمانکاران فرعی داخلی و خارجی فراهم می شوند.
اصول طراحی	1. تقسیم محصول به ماژول های مدیریت پذیر، 2. طراحی واسط هایی که اجازه دهند بخش های مختلف باهم کار کنند؛ 3) قطعات برونسپاری شده محصول توسط دیگران بهتر تولید می شوند. 4) طراحی سازمان برای تمرکز بر مونتاژ و توزیع قطعات ایجاد شده در داخل و خارج از شرکت
مزایا	1. صرفه جویی و سرعت پاسخگویی، 2. سود ردن از توانایی فراتر از یک مرز، 3. حوزه برای آزمایش با تامین کنندگان متفاوت که بر روی بهبود خود کار می کنند، 4. افزایش توانایی برای نوآوری از طریق ترکیب مجدد ماژول ها به طرق مختلف
معایب	1. همه محصولات نمی توانند به ماژول هایی تقسیم شوند؛ 2) واسط های ضعیف که مانع از کارکرد خوب ماژول ها می شوند. 3. عقب ماندگی ها می توانند مانع از نوآوری شوند.
زمان استفاده	زمانی که امکان تصریح ماهیت ماژول های محصول و طراحی واسط ها وجود داشته باشد که به آنها اجازه دهند تا ملحق شده و کار کنند.

اصول طراحی

چهار اصل بر طراحی سازمان ماژولار حاکمیت دارند. 1) تقسیم محصولات به ماژول های جداشدنی که می توانند به تنهایی ایجاد شوند. 2) طراحی واسط هایی که اجازه می دهند ماژول های مختلف با یکدیگر کار کنند. اگر این جنبه ضعیف انجام شود، می تواند منجر به مشکلات جدی در خط تولید شود. 3) برونسپاری قطعات محصول که می توانند توسط پیمانکاران فرعی به شکل بهتری ساخته شوند. شرکت پالم وان، تولید کننده لوازم جانبی دیجیتالی، از مدولاریته در محصول استفاده می کند تا بر روی توسعه نرم افزار تمرکز کند و در عین حال ماژول های سخت افزاری مختلف را به پیمانکاران فرعی مختلف مانند HTC تایوان، برونسپاری می کند. 4. به سازمان اجازه می دهد تا بر روی مونتاژ قطعات مختلف محصول ایجاد شده در داخل و خارج شرکت تمرکز کند.

مزایا

مزیت اصلی ساختار ماژولار کارایی و سرعت پاسخ آن است. نیشان کارآمدترین کارخانه تولید خودرو در ایالات متحده است که به طراحی ماژولار شرکت خود می اندیشد. قطعات مانند چهارچوب، داشبورد و صندلی ها توسط پیمانکاران تولید شده و به خط مونتاژ آورده می شوند. طراحی ماژولار همچنین به شرکت ها اجازه می دهد تا از توانی فراتر از مرزهای خود بهره ببرند. با همکاری HTC، پالم وان توانست نقص را 50٪ کاهش دهد. شرکت ها می توانند با استفاده از تامین کنندگان مختلفی آزمایش کنند که بر روی بهترین بودن در نوع خود تمرکز دارند. مزیت دیگر برای شرکت های ماژولار افزایش توانایی برای نوآوری از طریق ترکیب مجدد ماژول ها به طرق مختلف است. نیشان، می توان از خط مونتاژ خود برای ساخت مدل های زیاد دیگری استفاده کند.

معایب

یک مسئله کلیدی که قابلیت کاربرد طراحی ماژولار سازمان را محدود می کند، این حقیقت است که همه محصولات یا فرآیندهای تولید قابل تقسیم بندی نیستند. دوما، واسط های ضعیف ممکن است مانع از کارایی ماژول ها شده و منجر شوند به کار مجدد پرهزینه. دایملر کرایسلر از طراحی بسیار ماژولار برای اتومبیل دونفره

خود به نام اسمارت استفاده کرد اما این کار با مشکلات فراوانی مواجه شد که به دلیل عدم تحویل به موقع قطعات خودرو بود. در نهایت، شرکت ها باید شرکت های شریط (همکار) را مدیریت کنند به گونه ای که آنها بخشی از یک ائتلاف بزرگ هستند و اینجاست که طراحی ماژولار با طراحی توخالی متفاوت می شود. نوآوری باید همواره در یک زنجیره از شرکت های همکار رخ دهد تا یک نسل جدید از محصولات ایجاد شوند.

زمان استفاده

طراحی ماژولار زمانی استفاده می شود که امکان تقسیم بندی محصول یا کار سازمان به درون ماژول های کامل وجود داشته باشد و جایی که واسط ها می توانند به گونه ای تصریح شوند که ماژول ها به هنگام الحاق بتوانند کار کنند.

سازمان مجازی

تعداد اندکی از شرکت های امروزی می توانند در محیط رقابتی امروز به کار خود ادامه دهند، فناوری را تغییر دهند و با مقررات جدید کنار بیایند. سازمان ها در گوشه و کنار دنیا در شبکه های پیچیده از روابط قرار می گیرند: به شدت در برخی بازارها را رقابت می کنند در حالی که در سایر بازارها همکاری می نمایند. همکاری یا معاملات مشترک با رقبا معمولاً به صورت سازمان مجازی است - یک شرکت خارج از شرکت که به طور ویژه برای پاسخ به فرصت استثنائی بازار ایجاد شده است که اغلب این فرصت موقتی است. استعاره برای این طراحی برگرفته از حافظه مجازی در یک کامپیوتر است که در صورت وجود ظرفیت ذخیره سازی از حالت واقعی، عمل کند.

مثال

زمانی که مارکس و اسپنسر (M&S)، زنجیره خرده فروشی بریتانیا، از کاهش شدید فروش در محصولات هسته ای خود یعنی پوشاک زنانه رنج برد و درخواست کمک کرد. جرج دیویس یک کارآفرین سریالی است که قبلاً دو شرکت را راه اندازی کرده و از آنها جدا شده بود و با موفقیت با M&S رقابت کرد. M&S یک

سازمان مجازی را با جرج دیویس ایجاد کرد به نام پر اونا⁵ با هدف جلب توجه زنان جوان تر در حالتی به روز اما با قیمت بالا. ترتیبات برای M&S نامعمول بود، که منزوی بوده است و دوست دارد همه برندسازی و تجارت داخلی خود را حفظ کند اما حرکت مهمی بود و به بقای تجارت آن کمک کرد. در راه اندازی پر اونا، M&S تنها فضای خرده فروشی و حمایت بازاریابی را فراهم کرد. دیویس به همه چیز کمک کرد جز شمول پوشاک و لوازم جانبی، لجستیک و آموزش فروش؛ او به حفظ سهم سود لیون کمک کرد و در عین حال M&S از افزایش ترافیک درون فروشگاه ها سود برد. M&S اخیرا سازمان پر اونا را با خریداری دیوس داخلی کرد و در عین حال هویت جداگانه برند را حفظ کرد. این مثال، نشان دهنده مشخصه های کلیدی سازمان مجازی است - تمایل برای همکاری با شرکای احتمالی، سرمایه سازی برای فرصت بازار و حل هویت مجازی زمانی که به هدف خود رسید.

طراحی سازمان مجازی در صنعت فناوری بالا بسیار شایع است، جایی که رقابت همزمان و همکاری زیاد است. به عنوان مثال، شرکت سیمبین، یک توسعه دهنده نرم افزار برای تلفن های همراه یک سازمان مجازی است که توسط یک ائتلاف از رقبا برای تلفن های همراه از جمله نوکیا، سونی اریکسون، سامسونگ، پاناسونیک و زیمنس ایجاد شده است. شرکت های بزرگ و بالغ همچنین از طراحی سازمان مجازی برای پاسخ سریع به فرصت تجاری استفاده می کنند.

مشخصه های طراحی سازمان افقی در جدول 4 خلاصه شده اند.

جدول 4. مشخصه های طراحی سازمان مجازی.

مشخصه ها	سازمان مجازی
آن چیست؟	ایجاد یک شرکت خارج از یک شرکت برای پاسخ به یک فرصت فوق العاده، اغلب موقتی

⁵ Per Una

اصول طراحی	1. ایجاد مرزها حول یک سازمان موقتی با شرکای خارجی؛ 2. استفاده از فناوری برای ارتباط افراد، دارایی ها و ایده ها. 3. هر شریک حوزه برتری خود را وارد می کند. 4. جذب فرصت های جدید.
مزایا	1. توانایی برای حرکت سریع به منظور پاسخ به فرصت بازار؛ 2. اجازه دادن به شرکت برای فراهم کردن بسط محصول یا خدمات تک توقف مغازه ای؛ 3. بهره برداری از دارایی های سازمانی توزیع شده در بین شرکا؛ 4. عدم تعهد به حفظ سازمان پس از اینکه فرصت اولیه از بین رفت
معایب	1. افزایش بار ارتباطی برای تضمین اینکه تکرار یا حشو وجود ندارد؛ 2. فقدان اعتماد می تواند ارتباط و همکاری را از بین ببرد. 3. کارمندان در ماهیت مجازی ممکن است هویت مخفی یا سازمانی ضعیف داشته باشند
زمان استفاده	زمانی که امکانش باشد که فرصت بازار را با همکاری سایر سازمان ها شناسایی کرد.

اصول طراحی

چهار اصل بر طراحی سازمان مجازی حاکم هستند. 1. ایجاد مرزها حول یک سازمان موقتی با شرکای خارجی. سازمان ممکن است علاقه به معامله مشترک یا هویت مجزا داشته باشد. 2. استفاده از فناوری برای ارتباط افراد، دارایی ها و ایده ها. اغلب سازمان مجازی از نظر دفاتر جدا، تسهیلات و سایر انواع زیرساخت ملموس نیست. چیزی که آن را مسنجم می کند، حس هدف و منابعی هستند که برای رسیدن به هدف تخصیص پیدا کرده اند. 3. هر شریک حوزه برتری خود را به همراه دارد. 4. وقتی که فرصت تمام شد، از بین می رود. به عنوان مثال، در اوج موفقیت فضای اینترنت، p&g از شرکای فنی استفاده کرد تا یک سازمان مجازی به نام Reflect.com با هدف فروش آنلاین لوازم آرایشی را راه اندازی کند.

مزایا

سازمان مجازی برای شرکت توانایی حرکت سریع برای بهره برداری از فرصت مناسب بازار را فراهم می کند. طراحی مجازی همچنین به شرکت اجازه می دهد تا بسط محصول را فراهم کند. در معامله مشترک Glad به عنوان مثال، لفافه در P&G ابداع شد اما تحت نام کلورکس به بازار ارائه گردید و باعث ایجاد نام برند Glad شد چون P&G مقوله لفافه پلاستیکی ندارد. در نهایت مزیت دیگر فرم مجازی این است که می تواند به راحتی کنار گذاشته شده یا حل شود وقتی که فرصت برای همکاری از بین می رود یا می تواند وارد یک ماهیت جدید شود اگر فرصت بزرگتر شود.

معایب

ایراد اصلی سازمان مجازی این است که نیازمند میزان زیادی از ارتباطات و شناخت است تا بتواند به کار خود ادامه دهد. شرکای باید با یکدیگر صحبت کنند تا از تکرار و حشو جلوگیری شود. یک مسئله تکراری برای سازمان پر اونا این بود که برخی از لباس های آن شباهت زیادی به M&S داشتند. مسئله دیگر این است که فقدان اعتماد یا ناهمخوانی مشوق ها می تواند ارتباطات و همکاری را از بین ببرد. یک ایراد نهایی این است که کارمندان در سازمان مجازی ممکن است هویت سازمانی ضعیف داشته باشند و این امر در مقابل ممکن است تعهد آنها را کاهش دهد.

زمان استفاده

طراحی مجازی زمانی استفاده می شود که امکان بررسی فرصت بازار توسط همکاری با سازمان های مکمل وجود داشته باشد. در این شرایط، معمولاً یک سازمان قابلیت لازم برای پاسخ را ندارد و باید به دنبال سازمان هایی باشد که این توانایی را ارائه می کنند. این طراحی زمانی بهترین عملکرد را دارد که شناخت مشخص در میان سازمان های شریک از حقوق و الزامات آنها وجود داشته باشد.

تقاضاهای جدید از مدیران و سازمان ها

تغییر تاکید از طراحی عمودی به طراحی افقی و همچنین به طراحی شراکتی نقش مدیران را تغییر داده است. بزرگترین تغییر از داشتن کنترل مستقیم بر منابع مورد نیاز برای عملکرد به سمت وابستگی به سایرین که کنترل مستقیم بر روی آنها وجود ندارد، می باشد. حتی با وابستگی بیشتر و کنترل کمتر تحت طراحی های جدید، مدیران همچنان مسئول خروجی عملکرد هستند. برای یک مدیر که به رویکرد سنتی بالا به پایین علاقه دارد، از دست دادن کنترل دشوار است. همانطور که پیتر داکر در مورد مدیران شرکت های بزرگ می گوید «آنها عادت به دستور دادن دارند، نه کار با همکار و آنها کاملا متفاوت هستند...».

یک مطالعه از تناسب بین سبک اجرایی و نقش های اجرایی توسط گروهی های، بین نقش های عملیاتی و نقش های تعاونی تمایز ایجاد کرد. نقش های عملیاتی خط اختیار سنتی دارند و مسئول نتایج تجاری هستند که معمولا از طریق کنترل مستقیم بر افراد و منابع می باشند. مدیران موفق عملیات اهداف را مشخص می کنند، تحلیل می کنند، ریسک می کنند و بر روی نتایج تمرکز ویژه ای دارند. نقش های تعاونی، فاقد اختیار مستقیم بر همکاران یا شرکای افقی هستند و لذا مسئول نتایج کلیدی تجاری هستند. مدیران موفق در نقش های تعاونی انعطاف زیادی دارند و کنش گرا می باشند، از طریق ارتباط پرسنل و اثر تعیین شده برای افراد و موقعیت ها به اهداف می رسند و به دنبال اطلاعات مورد نیاز هستند.

پیدا کردن شریک مناسب. در یک طراحی توخالی یا ماژولار، این یعنی صرف زمان برای شناختن نقاط قوت، ضعف و اهداف شریک بالقوه. برای روتین، تعیین نوع دارایی، میزان کوشش اهمیت کمتری دارد. بررسی شرکای احتمالی با صحبت با سایر شرکت هایی که قبلا با آنها کار کرده اند می تواند مفید واقع شود. شریک تجاری از بهبودها، نوآوری و کارایی ها بیشترین سود را می برد.

انتخاب افراد با مهارت های جانبی. افرادی که بخشی از تیم افقی هستند یا با شرکای خارجی کار می کنند باید بهترین همکاری، اثر فردی و مهارت های مذاکره داشته باشند. مهارت های نرم بر مهارت های سخت در طراحی های جدید سازمانی چیره هستند. یک مالک فرآیند یا یک شریک نمی تواند به راحتی تغییر را فرمان

دهد. این امر به اثر، اثر، و اثر برای سازگاری رابطه برای برآورده کردن تقاضای جدید ارتباط دارد. مدیران افقی ممکن است همچنین به عنوان واعظ عمل کنند، و افراد را برای رها کردن نیازهای خود برای همکاری بهتر برای رضایت مشتری، راضی کنند.

مکانیسم هماهنگی طراحی. مقداری از کنترل دوجانبه با شرکا را می توان از طریق مکانیسم همکاری آشکار اعمال کرد. برای یک شریک خارجی، مکانیسم های نمونه ای می توانند شامل هیئت رهنبری مدیران ارشد باشند که به صورت فصلی یا ماهانه باهم ملاقات می کنند و یا به صورت دوره ای از سایت های دیگر بازدید می کنند تا کار را نظاره کنند، رابطه برقرار کنند و نتایج را مورد بحث قرار دهند. مابحث برنامه ریزی شده دوره ای از معیارها، نتایج عملکرد و گزارشات مکتوب نیز باید بخشی از فرآیند همکاری با شرکای داخلی و خارجی باشند.

نتیجه گیری

پس از مباحث فراوان، مدیران در WRG، شرکت تامین باغبانی تازه تاسیس که در آغاز مقاله به آن اشاره شد، تصمیم گرفت تا طراحی توخالی را اتخاذ کند. این یک فرآیند یادگیری برای مدیران و اعضای هیئت مدیره بود چون تجربه تیم در ساختارهای سنتی بود. یک مدیر و عضو هیئت مدیره به هندوستان و چین سفر کردند تا با افراد ملاقات کرده و روابط فردی را با تامین کنندگان ایجاد نمایند. محصول باید به صورت کلی برای قلمستان های باغبانی تامین می شدند و بسته بندی نیز باید برای خرده فروشی جذاب می بود. زمان و سفر خارجی تنها یک بخش کوچک از هزینه خرید ماشین ها و ساخت کارخانه تولیدی کوچک بود. ایجاد روابط قوی با توزیع کنندگان فروش و آژانس های بازاریابی چالش بیشتری داشت. این تجارت ها بر روی نیازهای خود تمرکز بیشتری دارند تا یک شریک. علاوه بر این، اعضای هیئت مدیره که با توزیع کنندگان کار کرده بودند، روحیه مستبد داشتند که ایجاد ارتباط با شرکای احتمالی را دشوار می کرد. مدیرعامل ایجاد روابط افقی با پرورش دهندگان و محققان دانشگاه را برای تست کارایی محصول لازم دید. حمایت علمی از کارایی برتر اسمارت گرو با کمترین هزینه ایجاد شد. پس از کمی آزمون و خطا، ثابت شد که سازمان توخالی برای WRG بهترین گزینه است.

حرکت از عصر 1 به عصر 3 مجموعه انتخاب های طراحی سازمان برای مدیران را گسترده کرده است. طراحی های جدید - مخصوصا تغییرات فرم های افقی و توخالی - که در طی سه دهه گذشته تکامل پیدا کرده اند، تعدادی مزیت دارند اما هرکدام دارای چالش های ویژه ای می باشند. و پیاده سازی یک طرح جدید چالش های مختص به خود را دارد. همراستا کردن یک شرکت بزرگ با فرآیندهای افقی ممکن است نیازمند تجربه تغییر در افراد و فرهنگ باشد. اتخاذ یک فرم توخالی ممکن است نیازمند تغییر کمتر در فرهنگ باشد اما رویکرد مدیریتی جدید نیاز است با تمرکز ویژه بر پیدا کردن همکاران خارجی و ایجاد روابطی که برای شرکا سودمند هستند. حفظ همکاری خارجی اغلب چالش های بیشتری از حفظ همکاری داخلی به همراه دارد. با افزایش رقابت جهانی، مدیران باید در مورد طراحی سازمان که برای آنها مزیت رقابتی و برای مشتریان بالاترین ارزش را فراهم می کند، زیرک و واقع بین باشند.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی